

جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

تكيف متبنيات النموذج الاوربي للتميز للاستخدام في مؤسسات الدولة العراقية

م.م.محمد صالح هادي
قسم ادارة الاعمال

أ.د.طاهر محسن منصور
قسم ادارة الاعمال

بحث مقدم الى
المؤتمر العلمي السنوي الثاني الموسوم
الاصلاح منطلق للتنمية واعادة بناء العراق
2017/3/30

مقدمة

ان الحاجة المتزايدة للابتكار والابداع ولد لدى العديد من المؤسسات العالمية نماذج خاصة للبحث عن التميز وترقية الاداء المستمر ليتيح لها ذلك منافسة شديدة وعادلة في صالحها . والنموذج الاوربي المطروح هنا هو واحد من بين تلك النماذج التي تتميز بالشمول والواقعية ووضوح دلالات تطبيقية .

كما ان النموذج يتبنى نمط تفكير مفتوح يعطي امكانية المشاركة وترصين اعتماد هيكل مؤسسي ونظام اداري مرن قابل للتغيير والتطوير باستمرار وفق الاليات التي يتضمنها . لقد لاحظنا ان التميز الحقيقي لا يجد مراه وقاعدته الصحيحة الا من خلال اضافة قيمة مدركة من قبل جميع اصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة , وان هذا الامر لا يبدوا سهل المنال وواضح الجوانب في جميع الاحوال , خاصة وان البعض من اصحاب المصالح يحاول الاستحواذ على الموارد وتسخير امكانات المؤسسة لصالحه دون ان تكون له مساهمة جيدة تكافئ هذا الامر , ويظهر هذا جلياً في مؤسسات الدولة .

ان النموذج الاوربي يحاول ان :

- يبني مستقبل مستدام .
 - ينمي القدرة المؤسسية .
 - يستثمر بشكل فاعل وكفوء للابتكار والابداع .
 - يطور قيادة المؤسسة ويجعلها تعمل برؤية وألهم ونزاهة .
 - يطور قدرات الادارة في التعامل مع سرعة التغيير .
 - يصل الى استدامة النتائج الباهرة .
 - يتابع باستمرار مدركات اصحاب المصالح حول القيمة المضافة لهم مقارنة مع مساهماتهم لصالح المؤسسة .
- لقد حاولنا تكيف هذا النموذج الاوربي ليكون قابل للاستخدام في مؤسسات خدمية حكومية , لأن الاشكالية الحقيقية تكمن في عدم وجود قيادات ادارية ممكنة قادرة وراغبة في متابعة تطبيق مفردات النموذج الكثيرة والمتنوعة للوصول الى النتائج المرغوبة .

الاطار المنهجي للبحث

1. اسلوب البحث ومنهجية

لقد اعتمدنا الاسلوب الوصفي التحليلي لغرض تشكيل مقاربة موضوعية بين ما يستهدفه النموذج الاوربي من خلال تطبيق فعال ومتكامل في مؤسسات وشركات ذات تجربة عميقة وطويلة في الرقي والتقدم الاداري وبين ما نريد نحن كباحثين من محاولة تكيف المتبنيات الاساسية لهذا

النموذج لكي يمكن الاستفادة منها في مؤسسات حكومية لا يوجد فيها تراكمي معرفي وخبرة ادارية عميقة .

هذا يعني ان هذه المحاولة للتكيف والاستفادة من هذا النموذج الشامل , ليست هي الوحيدة ولا يفترض ان تتم دائماً على هذه الشاكلة بل الامر يندرج في اطار التفكير العميق وفق سياقات وأليات محددة لغرض الاستفادة و تحقيق اداء متميز .

2. مشكلة البحث

ان مؤسسات الدولة العراقية تدار بأساليب ومنهجيات متقدمة تجاوزها الزمن لذلك نجد هذا النقد الشديد لهذه المؤسسات من قبل العاملين فيها والمتعاملين معها . فيكفي اثاره حديث عابر في داخل اغلب هذه المؤسسات لتجد عدم الرضا عما تقدم من خدمات وما تحقق من اداء لأصحاب المصالح . وربما تطرح حلول للبعض من هذه المشاكل جزئياً او تعطى معالجات مرحلية . وفي احيان نجد صعوبة واستحالة في النهوض وتغيير واقع الحال لهذه المؤسسات بسبب المشاكل العديدة والهائلة في مختلف جوانب عملها وعدم معرفتنا من اين يبدأ الحل والى اين يصل وكيف يتم ذلك .

لقد وقع اختيارنا على النموذج الاوربي بأعتبره نموذج شمولي يحاول ان يعطي نظرة متكاملة لعلاج الاشكالات الاساسية بنظرة متوازنة ومتوازنة على إمكانات العمل ونتائج هذا العمل .

3. هدف البحث واهميته

الهدف الاساسي لهذا البحث هو الارتقاء بعمل المؤسسات العراقية من خلال تبني نموذج متكامل يحاول اعطاء حلول للعديد من المشاكل المرتبطة فيها بالوسائل او بالنتائج المستهدفة . واذا ما تحقق هذا الهدف فأن فوائد كثيرة يمكن الحصول عليها على مختلف المستويات ولجميع اصحاب المصالح .

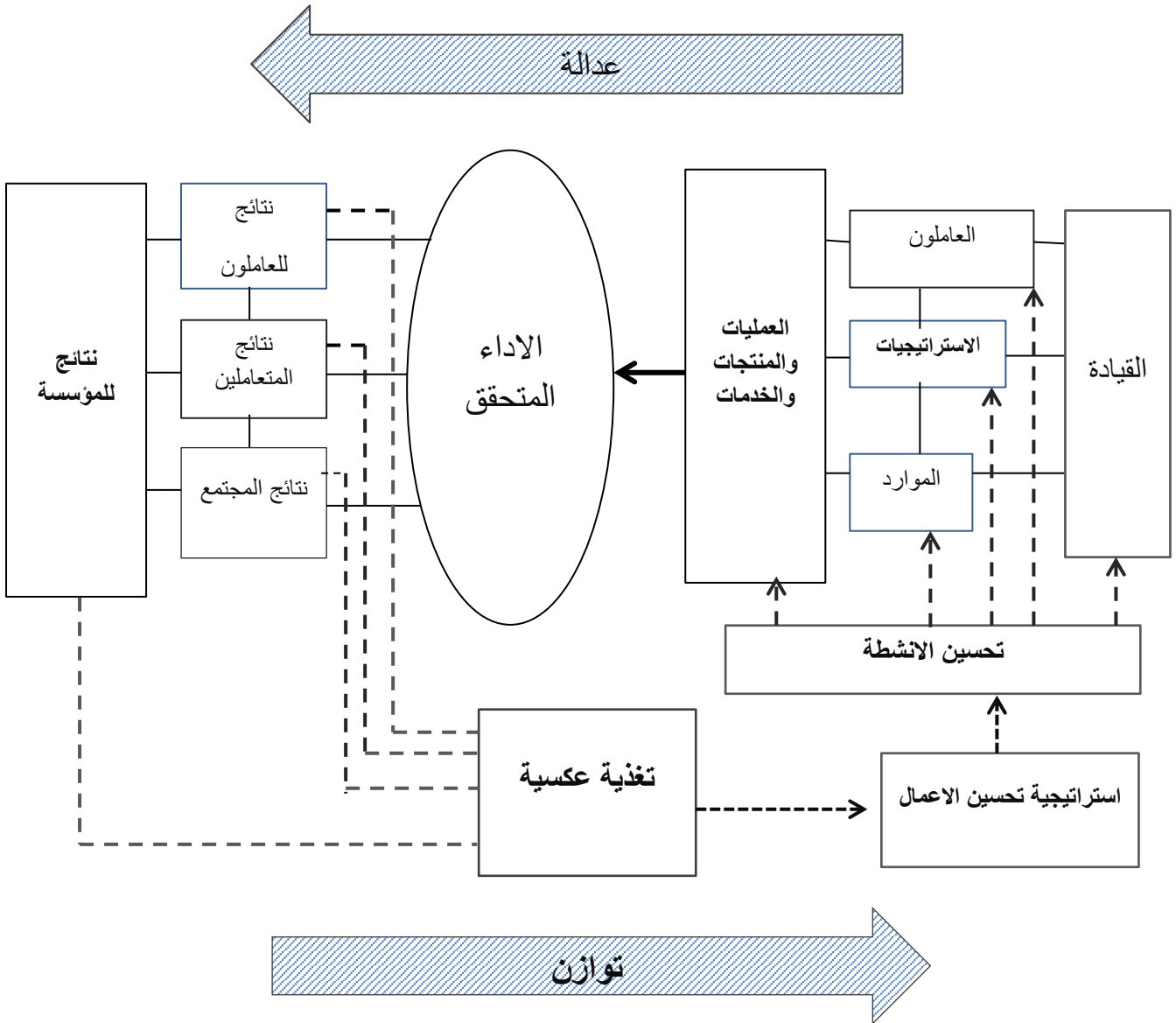
ان استمرار عمل المؤسسات الخدمية العراقية مرتبط بقدرة الدولة على ضخ اموال في هذه المؤسسات لكي تقدم خدمات متواضعة جداً للمواطنين وبأساليب بدائية . اذا ما اعتمدنا هذا النموذج بشكل صحيح ستتغير هذه الصورة .

4. مخطط البحث وفرضيته

ان النموذج الاوربي يتكون من جانبين هما :

الوسائل (الممكنات) Enablers ← النتائج Results

ان النتائج هي تابع للوسائل التي اعتمدت وكرست لها , ولكن يختلف الدور الذي تلعبه كل وسيلة باختلاف قدراتها وتكوينها . لقد كيفنا هذا النموذج من خلال وضع وسيط وكالاتي :



المصدر : (Martín-Castilla & Rodríguez-Ruiz, 2008) بتصرف

شكل (1) النموذج الاوربي للتميز مكيف لصالح المؤسسة الحكومية والعراقية

ان اغلب المخططات والنماذج المطروحة للحل تكتفي بالتركيز على الارتقاء بالوسائل (قيادة رائدة , عاملون مكنون , استراتيجية فاعلة , موارد كافية ونادرة , عمليات كفوءة) لكي تكون نتائج (الاداء) عالي. لكن في الغالب لا يتحقق هذا الامر لأسباب عديدة من اهمها عدم وجود تغذية راجعة مرضية تحاول تجديد وتطوير وترقية الوسائل لدورات مستمرة ومستدامة في الاداء .

ولهذا فإن المقترح المطروح هنا والمخطط الذي نتبناه هو جعل الاداء المتحقق وسيط فعال بين الوسائل (الممكنات) والنتائج النهائية المستهدفة من قبل اصحاب المصالح الاساسيين للمؤسسة .

وفي ضوء هذا المخطط تم صياغة فرضية البحث الرئيسية كالاتي :
(ان عدم وجود علاقة واضحة بين النتائج النهائية والوسائل التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج هو السبب الرئيسي في تدني الاداء في المؤسسة الحكومية العراقية)
اما فرعيات هذه الفرضية فهي :

- 1) لا توجد علاقة بين مساهمة قيادة المؤسسة (كوسيلة) والنتائج التي تحصل عليها هذه القيادة (رواتب وامتيازات اخرى) .
- 2) يدعي العاملون في المؤسسة ان مساهماتهم في تحقيق نتائج الاداء يفوق بكثير النتائج النهائية التي يحصلون عليها .
- 3) لا توجد دلائل واضحة بين مساهمات المتعاملون وشكواهم المستمرة بعدم قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم منها .
- 4) لا يوجد دليل ملموس على ان المؤسسة الحكومية تساهم بشكل مرضي في تحقيق نتائج ايجابية للمجتمع المحلي او الوطني .
- 5) لا يوجد تراكم في الاداء المؤسسي وبالتالي فإن النتائج المتحققة والمقتطعة لصالح المؤسسة متواضعة جداً او لاوجود لها , ويعوض عن هذا الامر بدعم من الحكومة او الدولة لصالح المؤسسة باستمرار .

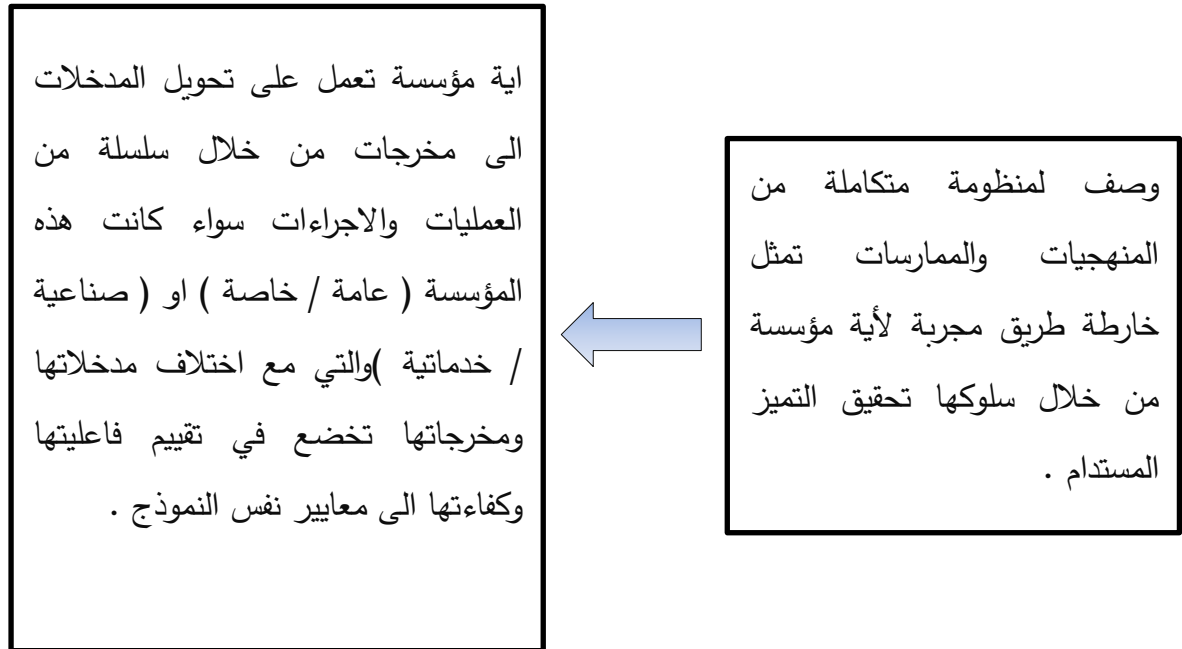
- 6) لا توجد استقلالية لإدارة المؤسسة الحكومية و وبالتالي فإن الجهات الاستراتيجية (الرؤية , القيم , الاهداف) التي ترفع في المؤسسة يتم خرقها باستمرار من قبل الجهات الحكومية الاعلى ويؤدي هذا الى تدنية الاداء .
- 7) لا يوجد دليل واضح بكون الموارد المخصصة للمؤسسة (كافية , اقل ,تزيد) لتحقيق النتائج المستهدفة .
- 8) تعاني العمليات بمختلف جوانبها من اشكالات عديدة ويؤدي هذا الامر الى تدني في مستويات النتائج المستهدف .
- ان طرح هذه الافتراضات لا يبتعد عن متبنيات النموذج الاوربي وكذلك التكيف الذي ادخلناه عليه ليصبح ذو دلالة للمؤسسة الحكومية العراقية .
- ان مجمل هذه الطروحات يحتاج الى تحليل متأنى وعميق للتدليل عليه في ظل واقع ينقصه المزيد من البيانات والمعلومات ذات الصلة بواقع عمل المؤسسات الحكومية .

الاطار النظري وبعض من الدراسات السابقة

النموذج الاوربي للتميز ومعاييرہ

نموذج EFQM في احد جوانبه عبارة عن الية ادارية تساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة , حيث يُمكن المؤسسات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الاداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها ، فهو مطبق في كبرى الشركات الأوروبية بنجاح لافت والعديد من القطاعات الحكومية و جميعنا يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من عاماً 15بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني و الجهات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئ لمكوناته ، هذا التجزئ يمكن المؤسسات من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.

يعتمد هذا النموذج على تسعة معايير يمكن استخدامها لتقييم تطور المؤسسة باتجاه التميز , يركز على المتبنيات او الممكنات (ENABLERS) والنتائج (RESULTS) بشكل متوازن , يعمل على تكامل واستيعاب العديد من ادوات الادارة التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة (ادارة العمليات , التخطيط الاستراتيجي, ادارة الموارد البشرية).



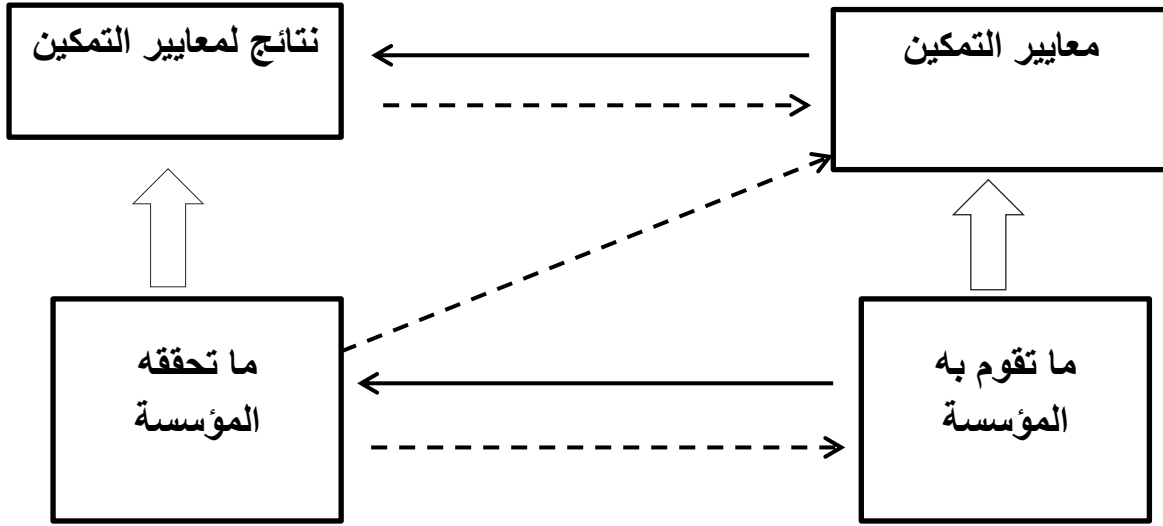
المؤسسة

نموذج التميز

شكل (2)

مرتكز النموذج ودلالة الاستخدام في اي مؤسسة كانت

وهكذا يمكن القول ان هذا النموذج يمثل طريق ممكن وواضح تستطيع اي مؤسسة ان تتبناه لغرض ترقية الاداء فيها , بمعنى ان هذا النموذج لم يطور لصالح مؤسسة معينه او مؤسسة من جنسية محددة . وهنا يجب ان لا نتعافل عن الفلسفة والقيمة التي يركن لها هذا النموذج والمتمثلة بالعدالة الاجتماعية وحرية التفكير والتطوير واستقلالية الاداء في العمل , بشرط ان تكون هذه الادارة ممكنة وكفؤة ونزيهة وعادلة .



شكل (3)
مفهوم نموذج التميز

المصدر :اعداد الباحثان

لهذا ينسج الباحثان رأيهما بان ادارة التميز وفقاً لهذا النموذج هي ان تتبع المؤسسة مجموعة من الاليات (الخطوات والاجراءات) التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق اهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل بشرط ان تأخذ بنظر الاعتبار بأنها نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل .

أن الواقع لأي مؤسسة يمكن دراسته من وجهات نظر مختلفة وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة ، ووفقاً للنموذج فإن المتبنيات هي مجموعة من المعايير التي تقدم مقارنة ذات صلة لتحقيق التميز في النتائج النهائية للمؤسسة كما في الشكل اعلاه .

تتضمن النتائج معايير لقياس ما تم تحقيقه في المؤسسة ، لذلك فإن المعايير هي ابعاد الأكثر أهمية لتقييم التوجه المؤسسي نحو التميز .

جدول (1)

معايير نموذج التميز

نموذج EFQM		
الوصف	الممكنات	ت
<p>دور ومهارات وممارسات واداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها .</p> <p>ان هذه المهارات والممارسات تتصف بالمرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ، اي آثار نسبية خصوصاً فيما يتعلق بمكوناتها الأساسية والمكونات المحيطة بها.</p>	القيادة	1.
<p>كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج واهداف و انظمة و إجراءات عمل واضحة ومتطورة .</p> <p>ان المؤسسات الخدمية المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تركز على اصحاب المصالح ، وان تأخذ بعين الاعتبار قطاع الخدمات والاتجاهات ذات الصلة بهذا القطاع ، فيتم تطوير الغايات والاهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشرها .</p>	السياسات والاستراتيجيات	2.
<p>تسليط الضوء على تخطيط وادارة المورد البشري وتطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والاهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الافضل لدى الافراد وفرق العمل من معرفة ومهارات .</p>	العاملون	3.
تخطط المؤسسات وتدير الشراكات الداخلية	الشراكات والموارد	4.

		والخارجية من اجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها اثناء تخطيط وأداره الموارد بحيث لا بد من الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة والمجتمع والبيئة .
5.	العمليات	اهمية تصميم وادارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الاهداف وصولاً الى تقديم خدمات متميزة وتحقيق اداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين .
ت	النتائج	الوصف
1.	العاملون	مقاييس اداء داخلية من اجل مراقبة وتحسين الاداء و بشكل شامل للنتائج المتحققة فيما يتعلق بالعاملين من خلال (التحفيز والمشاركة ومستويات الرضا والخدمات المقدمة للمورد البشري وكذلك الكفاءة المطلوبة مقارنة بالقدرات المتوفرة).
2.	المتعاملين	يقيس بشكل شامل النتائج المتحققة فيما يتعلق بالمتعاملين وحسب طبيعة العمل من خلال (التركيز على مبدأ الشفافية وتجسيد هذا المبدأ بنسبة توثيق الخدمات بأدلة اجراءات وتعميمها وكذلك اداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المتحققة بالإضافة الى الانطباع العام).
3.	المجتمع	وهي مقاييس اداء داخلية من اجل مراقبة وفهم وتحديد التنبؤ وتحسين الاداء فيما يتعلق بالمجتمع من خلال (الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع و المشاركة في النشاطات المجتمعية والجهود المبذولة لتقليل الاضرار الناجمة عن اعمال المؤسسة) .
4.	نتائج الاداء الرئيسية	مدى قياس وتحقيق النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع السياسة والاستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والاهداف , سواء كانت نتائج مالية او غير مالية (كالوقت اللازم لتقديم خدمة) .

المصدر : (Calvo-Mora et al ,2006) , (Winn and Cameron, 1998) , (EFQM , 2003) , (Shergold and Reed, 1996) .

الجهات المستهدفة

يتسم نموذج EFQM بالشمولية والواقعية حيث يُمكن المؤسسات من وضع الإطار العام المحدد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها ، لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئ لمكوناته ، هذا التجزؤ يمكن المؤسسات من تحديد المهام والتكليفات والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.

ان تحليلنا يشتمل على بعض المؤسسات الحكومية الخدمية والتي نجد شكوى دائمة عنها من قبل العاملين والمتعاملين والمجتمع المحلي مثل بلدية البصرة ومديرية تربية البصرة .

بعض من الدراسات السابقة

1. دراسة (*Calvo-Mora et al,2006*) الموسومة

Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education

الغرض منها هو تحليل العلاقة الضمنية بين إمكانات نموذج EFQM والتي تخدم اطار العمل الخاص بإدارة وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم .

النتائج التي تحققت تدعم العلاقة المفترضة وتشير إلى دور إمكانات النموذج كأساس لإنشاء نموذج الإدارة الذي يقود الجامعات نحو التميز .

2. دراسة (*Martín-Castilla & Rodríguez-Ruiz,2008*) الموسومة

EFQM model: knowledge governance and competitive advantage

أكدت هذه الدراسة الى ان نماذج الادارة الاستراتيجية تكون كإطار عمل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وبهذا الصدد ان نموذج التميز يكون مرتبط بصورة مباشرة مع نماذج خاصة برأس المال الفكري ، كان الهدف الرئيس لهذه لدراسة هو تتبع وتحديد العلاقة بين معايير نموذج EFQM ومكوناتها المتعددة ومكونات راس المال الفكري ، وركز التحليل على اعتبار ان هذا النموذج كأداة لحاكمة المعرفة .

بينت النتائج انه من الممكن تحديد العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري ومعايير النموذج .

3. دراسة (Go´mez & Costa ,2010) الموسومة

A critical evaluation of the EFQM model

الغرض منها : تحليل العلاقة بين مكونات نموذج *EFQM* باستخدام بيانات خاصة بالتقييم الذاتي الفعلي ل 68 مؤسسة وكذلك الاختلافات المحتملة ما بين تطبيق النموذج في القطاعات العامة والخاصة .

بينت النتائج إلى أن النموذج ومتغيراته لم يطبق بصورة صحيحة و ان متغيرات اثنين الخاصة بالنتائج (*Results*) لم ترتبط وبدلالة معنوية مع باقي المتغيرات , عندما تم اختبار هذا النموذج دون هذين المتغيرين، فشل العلاقة بين الممكنات ، لأن سياسة واستراتيجية، والافراد ، والشراكة والموارد ليس لديها تأثير ذو دلالة إحصائية في هذه العملية.

هناك تحقيق ارتفاع طفيف في التأثير في مجموعة من الصناعات التحويلية / شركات القطاع الخاص مقارنة مع مجموعة من المؤسسات العامة / التعليمية.

تحليل الواقع في المؤسسة الحكومية العراقية

من واقع الخبرة الاكاديمية والعمل في مجال البحث العلمي (اشراف ومناقشات) في الجامعات العراقية نجد الكثير من الرسائل والاطارح والبحوث التي تعدت لعرض مشاكل في هذه المؤسسات وطرح حلول لها . وان اغلب هذه الانجازات تحاكي جوانب مهمة عن اشكالات تعترض سبيل المؤسسات في النهوض والتطوير .

ومن المؤسف ان اغلب ما طرح بقي اسير الادراج في المكتبات ولم يجد سبيل للتطبيق , هذا من جانب ومن جانب اخر فأن العقبة الرئيسية التي اوصلت المؤسسات الى هذا الوضع هو القيادة العليا في هذه المؤسسات فقد وجدنا من خلال التقصي ان هذه القيادة

1. غير ممكنة ولا تجيد الممارسات الادارية وفق اساليب حديثة ومتطورة .
 2. غير راغبه لعدم وجود ما يدفعها للقيام بذلك.
 3. لا تتمتع بالاستقلالية الكافية , وتعتقد ان هذه الاستقلالية في العمل الاداري تتدرج في اطار صلاحيات ممنوحة لها في الجهات الحكومية الاعلى .
- لذلك حاولنا في اطار هذا التحليل والمرتبط بالنموذج الاوربي للتميز ان نتاقت فقره بعد اخرى الوسائل (الممكنات) ارتباطاً بالنتائج التي تحصل عليها هذه الوسائل .

1. القيادة

لقد قمنا بطرح سؤال واحد فقط على عدد كبير جداً من قيادات المؤسسات الحكومية العراقية وهو (الى اي مدى ترتبط النتائج التي تحصل عليها (رواتب , مكافئات وأي امتيازات اخرى) بالوسائل التي تقدمها لمؤسستك (انجازات , افكار تطوير وتجديد , اساليب حديثة تطبيقها الخ) .

لقد كانت الاجابة صحيحة وهي معروفة لا توجد اي علاقة وارتباط , فما أحصل عليه محدد بالقانون وليس له علاقة بأنجازي الا في اطار تأديتي للأعمال المطلوبة والمعروفة في هذه المؤسسة . ان عدم حضوري وانقطاعي عن العمل ربما يؤدي الى عدم حصولي على ما ارغب من نتائج .

هل نتوقع من قيادات ان تطور المؤسسات اذا كان ادراكها للإنجاز ومتطلبات العمل مرتبط بتأدية اعمال اعتيادية متكررة وروتينية وفق أليات وسياقات متقدمة .

اننا نقترح الالية التالية للتخلص من هذه الاشكالية , وهذه الالية معروضة هنا بصيغة تدرجية من الاسلوب الاسهل الى الاصعب وكالاتي :

- تمكين هذه القيادات من خلال اساليب حديثة للذي يصلح لأمر التمكين والتخلي عن اللذين لا يستطيعون ذلك . وبعد التمكين يحدد مستشار اكايمي للمدير الاعلى وان يكون هذا المستشار على علم كافي ودراية عالية بأساليب القيادة الحديثة وتطوير المؤسسات وان يعمل دائماً لربط الجهد والافكار (كوسائل) بما يحصل عليه المدير من نتائج , واذا كان الامر يبدو مكلفاً فربما تكون الجهود المبذولة من قبل المستشار تقابل ساعات تكليفه في مؤسسته العلمية .

- تعرض الوظائف القيادية في المؤسسات لمنافسة عادلة امام الجميع وامام لجان متخصصة وحيادية (يمكن استخدام بيوت الخبرة في ذلك) على ان يتم الاختيار وفق معايير محددة يقع في مقدمتها رؤية وخطط التطوير المقدمة من قبل كل متقدم يشغل الوظيفة , ويمكن الاستفادة هنا من التجربة الفرنسية بشأن (*Le contrat de plan*) .

ان ما يحصل عليه المدير الاعلى لا يرتبط فقط بتأدية العمل بل بالنتائج التي يحققها, فإذا ما تم اعادة جزء من هذه النتائج له فسيكون اداءه متميز وعالي بأستمرار. وإذا لم تتحقق النتائج الملتزم بها فيتم استرجاع ما حصل عليه مقابل انتظار تحقيق هذه النتائج .

- اذا وجدت الدولة حالات لا يمكن تغطيتها بالخبرات الوطنية لأي سبب كان فيمكن الركون الى التوظيف العالمي من خلال بيوت الخبرة العالمية , وفي هذه الحالة فإن النتائج التي تتحقق هي المؤثر الحقيقي بتجديد استمرارية العقود .

ان الفرضية الفرعية الاولى متحققة فعلاً في واقع عمل المؤسسات الحكومية العراقية ويتطلب الامر تغيير هذا الواقع غير المرضي , لما له من انعكاسات سلبية على تطوير المؤسسات .

2. العاملون

الملاحظ في المؤسسات الحكومية شيوع ثقافة تنظيمية ترتبط بتدني الاداء ومع ذلك فإنها غير مستهجنة , فمثلاً توجد اعداد كبيرة من العاملون يدعون ان ما يحصلون عليه لا يساوي او قل هو نظير تواجدهم فقط لساعات طوال في المؤسسة من الثامنة صباحاً حتى الثانية ظهراً وهذا يكفي .

وعندما يتم السؤال عن النتائج المستهدفة من عملهم يجدون صعوبة في معرفتها, انهم يركزون فقط على الانشطة والاعمال التي يؤدونها لكنهم غير مدركين لارتباط هذه الانشطة بنتائج محددة مستهدفة .

ان دور الإدارة والقيادة في المؤسسة هو التركيز الدائم والتوضيح المستمر لارتباط هذه الافعال بالنتائج المطلوبة , وهذا غير موجود .

لقد صدرت دراسات وبحوث عديدة تدعي ان يوم العمل للموظف العراقي لا يتجاوز دقائق معدودة في اتمام الانشطة الموكلة اليه وهناك وقت فائض كبير جداً . في احيان كثيرة لا يمكن التعميم على جميع الوظائف وفي كل المؤسسات .

ان تفعيل الية العمل بالنموذج الاوربي تستدعي :

أ- تحليل عبء العمل مع ايجاد وصف وتحليل لكل وظيفة , نجد ضرورة لبقائها ضمن هيكل وظائف المؤسسة . يتم هنا الاستغناء عن الوظائف غير الضرورية و غير المجدية.

ب- ارتباط النتائج التي يحصل عليها العامل , بالوسائل والقدرات التي يستخدمها في الوصول الى تلك النتائج .يجب ان تمارس ثقافة الاداء العالي المتميز وأن يدرك جميع العاملين ان بقاءهم في المؤسسة يستدعي تحقيق تقدم وتطور مستمر في الاداء والنتائج المرغوبة .

ج- ان يوضح للعاملين بدقة ان ما يحصلون عليه يفترض ان يكون اقل بحدود معروفة من مساهماتهم الحقيقية (كوسائل) يتم من خلالها استمرار تواجد المؤسسة وتحقيق تراكم يسمح لها بالبقاء والتطور والازدهار .

فإذا كان ما يحصلون عليه اكثر مما يساهمون فيه فإن الدولة تجد نفسها عاجزة عن تقديم دعم بأستمرار لمؤسسة فاشلة .

وهنا فإن فرضية البحث الفرعية الثانية متحققة بشكلها العام لكون الاغلبية من موفي المؤسسات الحكومية لديهم مدركات سلبية نحو العمل وإنما ما يحصلون عليه اقل بكثير مما يقدمونه من اعمال .

لكن في اطار النتائج فإن هذه الاعمال والانشطة يصعب ربطها بنتائج محددة ودقيقة تستخدمها المؤسسة .

3. المتعاملون

بسبب عدم نضج جهات تدافع عن حقوق المواطنين المتعاملين مع المؤسسات , فأنها لا تعير اهمية كبيرة لهؤلاء المتعاملين الا بالقدر الذي يقدم لهم خدمات رديئة , كما ان المتعاملين يبدوا عليهم القبول بهذه الخدمات المقدمة .

تنظر ادارات المؤسسات الخدمية الحكومية للمتعاملين معها نظرية سلبية لكونهم لا يقدمون شيء للمؤسسة , باعتبارهم جهات مكلفة .

اذن الفرضية الثالثة الفرعية متحققة بشكلها السلبي , ان الوضع طبيعي جداً من ناحية الخدمات والاداء مقابل هذه الخدمات , لذلك اذا ما أريد تحسين الوضع يتطلب الامر ما يلي :

- يشكل المتعاملين جمعيات او هيئات تدافع عن مصالحهم للضغط على المؤسسات ليتسنى ترقية الخدمات المقدمة لهم .
- المساهمة بشكل رسمي من خلال جوانب مادية (بدل الرشوة) تقدم للمؤسسة مقابل ترفيتها للخدمات المقدمة للمتعاملين.

4. غياب دور اغلب مؤسسات الدولة فيما يخص الخدمات المقدمة للمجتمع , وهذا يولد علاقة غير ايجابية بين المجتمع ومؤسسات الدولة , فسمعة اغلب هذه المؤسسات متدنية من ناحية تأثيرها ونفوذها الاجتماعي على الصعيد المحلي والوطني , ويكفي للتدليل على ذلك الاشارة تاريخياً الى الدور الذي كانت تقوم به مديرية تربية البصرة في المهرجانات الرياضية الكبيرة ودور مؤسسة الموائى في الحدائق والمنتزهات .

5. اما فيما يخص تراكم الاداء المؤسسي لا يوجد هذا التراكم في الاداء وبالتالي فإن النتائج المتحققة والمقتطعة لصالح المؤسسة متواضعة جداً او لاوجود لها , ويعوض عن هذا الامر بدعم من الحكومة او الدولة لصالح المؤسسة باستمرار .

6. فيما يتعلق باستقلالية الادارة فنتيجة الظروف التي يمر بها البلد بصورة عامة و الاثار التي ولدتها هذه الظروف في المؤسسات الحكومية بصورة خاصة وبالتالي فإن الوجيهات الاستراتيجية (الرؤية , القيم , الاهداف) التي ترفع في المؤسسة يتم خرقها باستمرار من قبل الجهات الحكومية الاعلى ويؤدي هذا الى تدنية الاداء .

7. فيما يتعلق بالموارد فلا يوجد دليل واضح بكون الموارد المخصصة للمؤسسة (كافية , اقل ,تزيد) لتحقيق النتائج المستهدفة .

8. اما العمليات فهناك عجز كبير فيها و بمختلف جوانبها يولد اشكالات عديدة ويؤدي هذا الامر الى تدني في مستويات النتائج المستهدف .

وهكذا يبدو ان تحليل واقع عمل المؤسسات الحكومية العراقية يشير الى عدم التركيز على النتائج المستهدفة , يولد عدم القدرة في استخدام الوسائل وترقيتها , واذا ما أريد تغيير هذه الحالة فإن معالجة شاملة وجذرية وفق النموذج الاوربي وتكييفه لهذه المؤسسات تصبح ضرورة ملحة لتغيير واقع الحال كما تم توضيحه في البحث .

الاستنتاجات

اذا ما أرادت المؤسسات الحكومية العراقية معالجة الاشكالات المهمة التي تواجهها , ينبغي الاستفادة من تجارب الدول المجاورة مثل (دبي , الاردن) وكذلك الاستعانة بتجارب عالمية . لقد قدمنا هذا النموذج للتميز كمثال يحتذى بها من خلال ربط الفعاليات والانشطة التي تقوم به بالمؤسسة بالنتائج الدقيقة المستهدفة , وكذلك ضرورة انعكاس هذه النتائج من خلال تغذية عكسية متوازنة وعادلة على الوسائل التي ساهمت في تحقيق هذه النتائج . على ادارة المؤسسات الحكومية العراقية ان تغادر الاساليب الادارية التقليدية والتي تركز بمجملها على تأدية اعمال لم تتضح دلالات ارتباطها بالنتائج المطلوبة .

1. Calvo-Mora & Leal & Roldan (2006), " Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", *Quality Assurance in Education* ,Vol. 14 No. 2, 2006 ,pp. 99-122 , Emerald Group Publishing Limited, 0968-4883, DOI 10.1108/09684880610662006.
2. EFQM (2003). "Applying Self-Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education", Shaffield Hallam University.
3. Go´mez, Joaqui´n Go´mez & Costa, Micaela Marti'nez (2010) "A critical evaluation of the EFQM model" *International Journal of Quality & Reliability Management* " ,Vol. 28 No. 5, 2011 ,pp. 484-502, @ Emerald Group Publishing Limited , 0265-671X , DOI 10.1108/02656711111132544 .
4. Marti´n-Castilla. Juan Ignacio & Rodri´guez-Ruiz, O (2008) "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital* " , Vol. 9 No. 1, 2008 , pp. 133-156, @ Emerald Group Publishing Limited , 1469-1930 DOI 10.1108/14691930810845858.
5. Shergold, K and Reed, D M (1996), *Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in improvements in all areas of business activities*, *The TQM Magazine*, Vol. 8 No. 6, pp48-52.
6. Winn, B.A. and K.S. Cameron, (1998). *Organizational quality: An examination of the Malcolm baldrige national quality framework*. *Res. Higher Educ.*, 39: 491-512. DOI: 10.1023/A:1018745505108