



رأس المال الفكري
و تحقيق التميز المستدام للموارد البشرية
**Intellectual Capital
and Achieving Sustainable Excellence for Human Resources**

ورقة بحثية

مقدمة من الباحث
أحمد فكري الحسيني

٢٠٢٣



المستخلص :

في ظل بيئة شديدة المنافسة ، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري ، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها ، وبالتالي أصبح الإهتمام برأس المال الفكرى هو السبيل لتحقيق التميز التنافسى .

وهنا تظهر إشكالية الدراسة ، حيث يُعد هذا السبيل في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة لأنه يوجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية ، والتعرف على كيفية تنميتها وإستثمارها بفاعلية ، والمحافظة عليها لأنها المورد الأعلى على الإطلاق والذي يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتهدف الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكرى فى دعم وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية .

ولذلك بُنيت الدراسة على فرضية رئيسية أنه توجد علاقة بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية .

وقد ظهرت أبرز نتائج الدراسة فى تركيز المنظمات اليوم على التميز من خلال التنمية الإدارية المستدامة التي تعتمد على معايير ومواصفات عالمية كنموذج التميز المؤسسى EFQM الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والمطبق في دول الاتحاد الأوربي . وقد إعتمدت العديد من الدول العربية وخاصة دول الخليج وكذا المملكة الأردنية الهاشمية على النموذج الأوربي للتميز .

Abstract:

In a highly competitive environment, organizations seek to gain competitive advantages, by adding value to the customer or achieving excellence in managing the intellectual and mental skills of the human resource and strengthening their human capabilities and energies.



Thus, the interest in intellectual capital has become the way to achieve competitive distinction, and here the problem of the study appears, as this way is at the same time one of the most difficult challenges that the organization faces, because it must focus on the intellectual and creative energies of its human resources, and learn how to develop and invest them effectively And preserving it because it is the most expensive resource ever, which guarantees it achieving a sustainable competitive advantage.

The study aims to highlight the role of intellectual capital in supporting and developing the sustainable competitive advantage of human resources.

Therefore, the study was built on the main hypothesis that there is a relationship between intellectual capital and the sustainable competitive advantage of human resources.

The most prominent results of the study appeared in the organization's focus today on excellence through sustainable administrative development that relies on international standards and specifications, such as the EFQM institutional excellence model issued by the European Foundation for Quality and applied in the European Union countries. Many Arab countries, especially the Gulf countries, as well as the Hashemite Kingdom of Jordan, have relied on the European model of excellence.

الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري - التميز المستدام - نموذج التميز الأوروبي.

Key words:

Intellectual Capital, sustainable excellence, and EFQM.



١ - مقدمة :

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة لبلوغ العالمية نتيجة للتطورات الحاصلة في البيئة، وتقدم التقنيات الحديثة وتطور وسائل الاتصال وإنفتاح الأسواق العالمية والعولمة ، مما يتطلب منها مضاعفة الجهود لمواكبة تلك التطورات والوصول إلى درجة من التميز تمكنها من البقاء والاستمرار .

إن هذه التغيرات أظهرت مفاهيم جديدة لمنظمات اليوم ومفاهيم معاصرة في الإدارة لتواكب تلك التطورات والتغيرات . لعل من أهم تلك المفاهيم هو مفهوم التميز ، كي تستطيع المنظمات إن تنافس وتواجه ما يجري من تغيرات سريعة .

٢ - إشكالية الدراسة :

تسود الآن تنافسية شديدة في بيئة الأعمال ، ولذلك تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف كيفية تنميتها واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . ويبرز التساؤل :

ما هو دور رأس المال الفكري ومدى مساهمته في تحقيق وتطوير التميز المستدام في إدارة

الموارد البشرية؟



٣ - فرضية الدراسة :

بُنيت الدراسة على فرضية رئيسية أنه يوجد تأثير إيجابي بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية .

٤ - الهدف من الدراسة :

وتهدف الدراسة إلى إظهار وإبراز دور رأس المال الفكرى فى دعم وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية . والوصول لمقترحات تطوير رأس المال الفكرى لدعم وتنمية الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية .

٥ - منهجية الدراسة :

إعتمدت الدراسة على تكامل المناهج العلمية حيث تم إستخدام منهج الإستنباط ، من خلال إستعراض الإطار الفكرى لموضوع الدراسة ، ونتائج الدراسات السابقة ، وتطبيق ذلك على إحدى المنظمات بجمهورية مصر العربية .

٦ - مفاهيم الميزة التنافسية :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ، وهناك من يعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من



وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون^١.
تحصل الميزة التنافسية عندما تتمكن المؤسسة من تطوير خصائصها وإمكاناتها بما يجعل أداءها يتفوق على مثيلاتها، وقد عرفت التنافسية على أنها المقدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة متفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون، وذلك بإستثمار نقاط القوة لإضافة قيمة للمنتجات بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها^٢.

ولتحقيق الفعالية للميزة التنافسية، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- أ - حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ب - الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ج - إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

٧ - أنواع الميزة التنافسية:

٧/١ ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين^٣، وللحيازة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم

1. Kelly, Anthony, "The Intellectual Capital of Schools: Analysis Government policy Statements on School Improvement Light of a new Theorization", Journal of Education policy, Vol (19), 2009.
2. David, Luthy, H. "Intellectual Capital and its Measurement", College of Business, Utah State University, Logan, Utah USA, 2014.
3. Stair, Smith. "Intellectual Capital in Small Teams Towards a Methodology for capturing Intangible Assets", Journal of Personality and Social Psychology, 2014.



، حيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء .

٧/٢ ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يتم الإستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه ، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

٨ - مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي ، الإطار الوطني ، ومدخل الموارد.

٨/١ التفكير الإستراتيجي :

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة . وصنف "M. Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف :

1. Choudhury, J. "Performance impact of intellectual capital: A study of Indian Sector". International Journal of Business and Management, 2010 .



٨/١/١ إستراتيجية قيادة التكلفة: ° تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي : توافر إقتصاديات الحجم و وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر .

٨/١/٢ إستراتيجية التميز والاختلاف :^١ يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

٨/١/٣ إستراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء) .

٨/٢ - الإطار الوطني :

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيابة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات فى بعض الدول متفوقة ورائدة فى قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات فى الدول الأخرى . بحيث تملك الدولة عوامل

٢. ابو بكر، مصطفى محمود. ٢٠٠٨، " إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

3. Jim Harris and J. Brannick. "The Role of the disclosure of the social responsibility of the intellectual capital of enterprises in the private sector", John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, New York, 2015.



الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية المالية والبنية التحتية ، فالحياسة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

٨/٣ - مدخل الموارد :^٧

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية ، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

٨/٣/١ الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع :

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس . ٢٠١٢، " أثر الشركة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية " ، ١ . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، العراق .



٨/٣/٢ الموارد غير الملموسة^٨: نميز فيها ما يلي :

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها

عمار ، بوشناف ، ٢٠٠٠ ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها" ،⁸ جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص ٦١ .



التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة^٩.

- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

٩ - أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة: ^{١٠}

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو رأس المال الفكري وأن ما يتاح لديه من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه

⁹ Aversion, V. 2010. "The Value Evolution Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective". Journal of Intellectual Capital, Vol (1).

¹⁰ السلمى، على (٢٠٠٢): إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١١٧.



للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذًا، ما يتمتع به رأس المال الفكري من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

١٠ - أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

١٠/١ التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسلمات والخصائص التي بينهاها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.¹¹

١٠/٢ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

١٠/٣ ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات

¹¹ Sharabati, A., Jawad, Sh. N, Bontis, N, (2010). "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan." Management Decision 48 (1): 105-131.



- العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.
- ١٠/٤ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.
- نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.^{١٢}
- ١٠/٥ تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
- ١٠/٦ مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل^{١٣}، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.
- ١٠/٧ فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى

¹² Solitander, M. (2006). Balancing the Flows: **Managing the Intellectual Capital Flows in Inter Organizational Projects**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2.

¹³ Ipek, D and Zeki, S. (2009). "The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage". Gebze Institute of Technology, Journal of Global Strategic Management, 06, December.



التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد^{١٤}.

١٠/٨ تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

١٠/٩ ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

١١ - العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية^{١٥} :

يتفق العديد من الباحثين على ضرورة وجود عنصر وحيد يجعل جميع المنظمات قادرة على امتلاك ميزة تنافسية الا وهي معرفتها بأهمية رأس المال الفكري بإعتباره مصدراً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز التنافسي للمنظمات الحديثة حالياً ومستقبلاً .

¹⁴ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، ص ١١٦.

¹⁵ Santos-Rodrigues, H. F., Morais, C., Cranfield, D. (2013). **Intellectual Capital and Innovation: A Hospital Case Study**. Paper presented at the Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2013.



كما أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الاجتماعية .

فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الاساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثران على الاداء الكلي للمنظمة، ونجاح المنظمة يعتمد على مدى استثماره للقدرات العقلية ، ويتحقق ذلك من خلال دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال العناصر التالية¹⁶ :

١١/١ رأس المال الفكري مورد استراتيجي :

إن اعتبار رأس المال الفكري داخل المؤسسة مورداً لخلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ومن هذه الخصائص :

١١/١/١ مورد ثمين وذو قيمة :

بقدر امتلاك المنظمة للكفاءات البشرية ذات الاداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال الفكري قيماً ومميزاً وذلك بمساهمة العنصر البشري على إنتاج القيم من تكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق، وتحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الايرادات.

١١/١/٢ مورد يتصف بالندرة :

¹⁶ Michel, S., C., And Nouri, M.B., (2007). **Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital.** Arab journal Of Administrative Sciences, University of Kuwait, Vol. 14, No.3, p135.



حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات والموارد البشرية الموهوبة والمميزة والنادرة عما يمتلكه المنافسون الحاليون، وذات القدرات العالية على الابداع والابتكار وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، فإن رأس المال الفكري يعتبر مورداً نادراً لأنه مبني على الخبرات السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة اخرى .

١١/١/٣ مورد يتصف بصعوبة التقليد :

حيث أن المعرفة و رأس المال الفكري في أي منظمة هو خاص بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الاخرى ، ويصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو التأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباط وثيقا ويعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم^{١٧} .

١١/١/٤ عدم قابلية الاحلال :

المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه ومرتبطة بالقدرة المميزة بين العاملين .

١١/٢ تأثير رأس المال الفكري على إستراتيجية المنظمة :

يسهم رأس المال الفكري بما يتضمنه من معدات حديثة والتكنولوجيا المتقدمة وغيرها بدور هام في مساعدة منظمات الاعمال على تحديد مركزها التنافسي في الاسواق ، وقد صنفت استراتيجيات المنظمات إلى ثلاث استراتيجيات عامة وهي

¹⁷ Mazlan, I., (2005). “The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia”, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.



(إستراتيجية تقليل التكلفة، إستراتيجية التخصص السوقي، إستراتيجية تميز المنتج) وتستطيع المنظمة اختيار ما يناسبها لتحقيق وضع تنافسي أفضل . كما أن الاستخدام الاستراتيجي لرأس المال الفكري يساعد منظمات الاعمال على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات ومعرفة جيدة بحاجات المستفيدين^{١٨} . وترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وامكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل، وتوفر الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي والمستقبل، كما تزود المنظمة بالتهديدات التي تواجهها من المنافسين، أو المنظمات القانونية، أو التغير التكنولوجي، أو التغير في تفضيلات المستفيدين، كما تحدد نقاط قوة الامكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية، وتحدد الضعف وكيف يمكن التغلب عليها^{١٩} .

١٢ - مفهوم تحسين الأداء :

إن عملية تحسين الاداء هي تطوير المهارات والقدرات وتنمية القدرات والمعرفة والثقافة وتحديث الفريق الادارى أو تغييره حتى تتمكن المنظمات الخدمية ان ترتقى بمستوى تقديم خدماتها وفقاً للمعايير العالمية ونظراً لشدة المنافسة وشراستها فإن لم تعمل المنظمة على المحافظة على مركزها التنافسي بتحسين أدائها وان تتميز في منتجاتها وخدماتها وتغوق المنافسين في إشباع رغبات المستهلكين . حيث أصبح تحسين الاداء

¹⁸ Taliyang, Stevo & Jusop, Kalay. 2013. "Intellectual Capital and Financial Performance in Spain", International Journal of Business and Management.

¹⁹ الجامعية الدار :الإسكندرية .والحالات المفاهيم :الاستراتيجية .الإدارة 2009 . نادية العارف،



شرطاً جوهرياً لبقاء واستمرار المنظمات واصبح الاهتمام بتطوير الاداء من منظور كلى شامل يهدف فى الاساس تكوين وتنظيم القدرات التنافسية^{٢٠} .

كما يعرف مفهوم تحسين الاداء من منظور العلوم السلوكية والتي ترى ان اى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى ان هو الا محصلة التفاعل بين عدد من العوامل المختلفة حيث يسهم كل منها فى تحديد وتوجيه السلوك النهائى ، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار تحسين اداء الموارد البشرية نشاطاً مستمراً ومنتظماً يتم وفقاً لخطة طويلة الاجل هدفها توفير الافراد الاكفاً بأعداد وتخصصات ومهارات تتناسب واحتياجات المشروع المختلفة خلال فترة زمنية محددة ، وبالتالي فإنها ليست عملية مؤقتة أو عارضة بل هى تحتاج التخطيط طويل الاجل وهى محصلة لتفاعل أربع أنشطة هى الاختيار والتدريب والاشراف والتنسيق^{٢١} .

١٣ - أبعاد تحسين أداء الموارد البشرية وعناصره :

تتبلور فلسفة الادارة فى مجال تحسين الاداء فى عملية التمكين وهى تعنى تمكين كل أفراد المجتمع ليكونوا قادرين على العطاء ، ليس الافراد كأفراد منفردين ، ولكن تمكين المجتمع ككل ، بكل فئاته وكل مؤسساته الحكومية الرسمية ، وغير الحكومية ، فبرامج الدولة فى الاصلاح الاقتصادى ما هى الا برامج لتأهيل واعادة تأهيل المنظمات فى اطار مفهوم احداث التمكين لذه المنظمات لتكون قادرة على تقديم خدماتها بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة وبأكبر قدر من الاستقلالية والاعتمادية على الذات^{٢٢} .

²⁰ امل طلبة حافظ ، نموذج مقترح لتنمية ادارة المعرفة لتحسين الاداء ، ماجستير ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، ٢٠١٢ ، ص ٦٩ .

²¹ على السلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة : مكتبة غريب للنشر ، ٢٠٠٤) ص ٤٩ .

²² مصطفى محمد كمال ، ٢٠٠٠ . "محاوور تنمية الموارد البشرية بين التمكين والتدريب" ، القاهرة ، مجلة كلية التدريب والتنمية ، العدد السادس ، ص ٧٢ .



ولمفهوم تنمية وتطوير الاداء عدة أبعاد منها ما يلي ^{٢٣} :

- العمل الذى يؤديه الفرد .
- الانجازات التى يحققها الفرد فى عمله .
- سلوك الفرد فىظيفته وتجاه زملائه ورؤسائه .
- الحالة النفسية والمزاجية التى يوجد عليها الفرد .
- طرق التحسين والتطوير التى يسلكها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه .

ولا يتوقف الاداء على قدرة الفرد على العمل فقط ، انما أيضاً على رغبته فيه والبيئة المحيطة التى تمنحه فرصة العمل ، لذا يمكن وضع معادلة الاداء كما يلي :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة فى العمل} \times \text{البيئة}$$

١٤ - إستراتيجية تحسين الاداء :

تتنوع وتتعدد الاساليب والمناهج التى تستخدمها المنظمات فى تحسين الاداء وبالتالي تطوير الاداء الكلى للمنظمات ، وذلك لان لكل منظمة ثقافتها وبيئتها وظروفها التى تعمل فيها ^{٢٤} .

وتختلف استراتيجيات تحسين الاداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وتصل الى محاولة البناء الشامل للمنظمة وفيما يلي الخطوات الخاصة بإستراتيجية تحسين الاداء ^{٢٥} :

- ١٤/١ التزام الادارة العليا Management Commitment .
- ١٤/٢ فرق تحسين الجودة Quality Improvement Team .
- ١٤/٣ القياس Measurement .

²³ مهند جابر العلى الصباح ، أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على كفاءة أداء

سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء (القاهرة : الناشر المؤلف ، ٢٠٠٩) ، ص ٤٣٦ . ²⁴

²⁵ Craig Erich Schneier ., et al, **The Performance Management Source book** (Massachusetts : HR Development Press, 1987), pp: 34-44 .



- ١٤/٤ . Cost of Quality تكلفة الجودة
- ١٤/٥ . Quality Awareness الوعى بالجودة
- ١٤/٦ . Corrective Action الاجراءات التصحيحية
- ١٤/٧ . Zero Defect Planning التخطيط لعدم وجود عيوب
- ١٤/٨ . Employee Education تعليم الفرد
- ١٤/٩ . Zero Defect Day يوم عدم وجود عيوب (فى كل عام)
- ١٤/١٠ . Goal Setting وضع الاهداف
- ١٤/١١ . Error Cause Removal إزالة أسباب الخطأ
- ١٤/١٢ . Recognition الاعتراف بالفضل
- ١٤/١٣ . Quality Councils مجالس الجودة
- ١٤/١٤ . Do it over Again لتبدأ مرة اخرى من جديد

١٥ - قياس الأداء المؤسسى :

إن مفهوم القياس والتقييم عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية من الموضوع المراد قياسه ، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً ، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك إعتماًداً على الفكرة السائدة بأن كل شئ يوجد بمقدار يمكن قياسه . أما عملية التقويم فترمى إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو عملية التقويم إلى معرفة مدى نجاح أو فشل في تحقيق الأهداف. وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة^{٢٦} .

١٦ - التميز المؤسسى :

الأداء الأول، قياس، المحور "الحكومي القطاع في متميز أداء نحو" الإدارية، ٢٠٠٩. للتمية الدولي المؤتمر²⁶ السعودية، العربية الحكومي، المملكة القطاع في



هناك العديد من الدوافع لاتجاه المؤسسات إلى الاهتمام بالأداء المؤسسي المتميز وهي كالتالي :

١٦/١ ظهور التكتلات الاقتصادية والاقليمية والدولية، والاحتكار وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، ويتطلب ذلك استثمار الموارد الداخلية والخارجية بأفضل الطرق وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تميزها كثير من التحديات الراهنة^{٢٧} .

١٦/٢ تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني الكبير، الذي ادي إلي تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل مع الأفراد والشعوب والجماعات دون اعتبار للمسافات وفروق الوقت .

١٦/٣ سهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة تداولها يتطلب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المتنافسة في الأسواق العالمية تحقيق التميز المؤسسي يكفل للمؤسسة العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة والتي تعمل علي تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، لمواجهة التغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير.

١٦/٤ التجديد السريع للمعارف الإنسانية مما يجعل تقادم المعرفة يشكل خطراً كبيراً يهدد حقول المعرفة والتقنية، والإدارة وغيرها من المهن وثقة الاعتماد علي مخرجات البحث العلمي والتفكير الإنساني.

١٦/٥ التنوع الكبير في تركيب الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات المعاصرة الذين يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وامكانيات للإبداع والابتكار،

مهند الدويهي، ٢٠١٦. " اثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية علنا لتمييز المؤسسي بالتطبيق علي²⁷ الشركة الليبية الافريقية للطيران في الفترة ٢٠١١-٢٠١٦"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ام درمان الاسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ص ٧٨-٧٩ .



والتي تجعل من مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحقّقه المؤسسات من انجازات^{٢٨} .

١٦/٦ زيادة الاهتمام براس المال الفكري وهو ما تملكه المؤسسة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي لا اعتبار أنه الثروة الاعظم للمؤسسات ، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية لها.

١٦/٧ تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز^{٢٩} .

١٦/٨ يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومنتشبكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها . إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في

²⁸ Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. (2015). Romanian Higher Education: **An Agument to Apply EFQM Excellence Model. Supplement Quality – Access to Success** ,16.2.

²⁹ Mladen, V. & Mladen, R. & Maja, M. (2014). **EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe. Journal of civil Engineering and Management**, Vol.20, Issue1, pp.70-81



عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس^{٣٠}.

١٦/٩ إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات^{٣١}.

١٧ - أبعاد التميز المؤسسي^{٣٢} :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي علي النحو التالي :

١٧/١ القيادة Leadership :

القيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز وذلك من خلال تنمية قدرات لأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز، فالقيادة الفعالة تتميز بالمهارة وعلاقات العمل الفعالة والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلي أفكار جديدة.

١٧/٢ الموارد البشرية Human Resources :

ورقة.الحكومي القطاع في الأداء وتطوير قياس في والتميز الجودة جوائز "دور .2009. علي عبود، بن³⁰ الحكومي، السعودية . القطاع في متميز أداء نحو الإدارية للتنمية الدولي المؤتمر إلى مقدمة عمل السلمي، على . ٢٠٠٢. " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دارغريب للطباعة والنشر³¹ والتوزيع القاهرة.

ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة EFQM هاني رزق عبد الجواد، ٢٠١٦. ، " النموذج الأوروبي للتميز³² حائل" ، مستقبل التربية العربية، المجلد الثالث والعشرون، العدد مائة وأربعة، أكتوبر، ص ١١ - ١٢٨ .



إن التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وتشجيعهم، وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم ذلك كفيل بأن يدفعهم لأن يبذلوا قصاري جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإقتدار وتحديث القوانين، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يؤدي إلي تحقيق تميز المؤسسة .

١٧/٣ العمليات Processes :

جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين .

١٧/٤ المعرفة Knowledge :

تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية .

١٧/٥ التميز المالي Financial Excellence :

مجموعة من الأهداف الضرورية المحددة من قبل المؤسسة والتي تقف علي مستوى الأرباح المتحققة بالمقارنة مع التكاليف^{٣٣} .

١٨ - المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي^{٣٤} :

- ١٨/١ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
- ١٨/٢ المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

³³ EFQM (2013). **An Overview of the EFQM Excellence Model**, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>, p. 4.

³⁴ محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٥، " تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز " ، مجلة الادارة التربوية، السنة الثانية العدد السابع، ديسمبر، ص ١٥ - ١٧٦.



- ١٨/٣ هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ١٨/٤ نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة.
- ١٨/٥ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد وآليات تخطيط استقطاب وتكوين الموارد البشرية تنميتها بهدف توجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء .
- ١٨/٦ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء .
- ١٨/٧ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- ١٨/٨ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ١٩ - نشأة نموذج التميز الاوروبى ^{٣٥} :

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management كمؤسسة غير ربحية ، تقوم على أساس العضوية بمبادرة من أربع عشرة مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت باعتبارها القوة الأساسية لتمييز المؤسسات الأوروبية، وتفوقها على مستوى العالم، وفي بداية عام 2000 زاد عدد الأعضاء ليصل إلى أكثر من 800 عضو من معظم الدول الأوروبية ، ومن مختلف القطاعات ، وتعد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المرجعية الأساسية للنموذج

³⁵ S. M. Zargar & others, 2011: “Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability”, World Applied Sciences Journal, VOL. (14), NO. (7), P.991.



الأوروبي؛ من خلال توفير المعايير، والمتطلبات الأساسية لتحقيق التميز في الأداء، وقياس مدى نجاح هذه المؤسسات³⁶ .
وقد قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1991 بتطوير نموذج مبني على نموذج "بالدريج Baldrige" الأمريكي، ونموذج "ديمنج Deming" الياباني، وقد تم حصر الممارسات الجيدة للعديد من المؤسسات على مستوى العالم، وتم صياغتها على شكل مجموعة من المعايير الواضحة والمحددة، ومراجعتها، وتقييمها، وتحديثها باستمرار حتى تتناسب مع مختلف التطورات والمستجدات على مستوى العالم، وهو ما يُطلق عليه النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM .

ويُعد النموذج الأوروبي EFQM، من أبرز نماذج إدارة التميز التنظيمي الشائع استخدامها في كثير من المؤسسات المختلفة على مستوى العالم، وهو يُمثل مرجعية عالمية معتمدة لتقييم التميز التنظيمي، وقياسه، ويُمثل إطاراً عملياً لتمكين المؤسسات من تقييم ذاتها، كما يُستخدم كدليل للتعرف على نقاط القوة الأساسية في المؤسسة، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، فضلاً عن كونه يُمثل لغة مشتركة تساعد على فهم العلاقات المختلفة بين المؤسسة، وبين بيئتها الخارجية، كما يُسهم في تبادل الأفكار داخل المؤسسة، وخارجها، ومن ثم يُمكن الاستناد إليه عند الحكم على أداء المؤسسة، ومقارنة أدائها بغيرها من المؤسسات التي تُقدم خدمات عامة او خاصة مماثلة .

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة الفعالة، والتي تقوم بصياغة السياسات والإستراتيجيات، وتوجيه الموارد

³⁶ Pavel Adamek, 2018: "An Investigation of Interconnection between Business Excellenc Models and Corporate Sustainability Approach". European Journal of Sustainable Development, VOL. (7), NO. (1), P.383.



البشرية ، واستثمار العلاقات، وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة ، كما تتبلور فلسفته كذلك في أن العمليات التي تتم داخل المؤسسات باختلاف أنواعها ومنها المؤسسات العامة هي الوسيلة الرئيسية لاستثمار طاقات العاملين بالمؤسسة، وقدراتهم المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق النتائج، والأهداف المحددة، كما يعتمد تطوير هذه العمليات في المقام الأول على قدرات العاملين بالمؤسسة، ومهاراتهم ، فضلاً عن درجة مشاركتهم ومدى فاعليتهم في التطوير ^{٣٧}.

٢٠ - أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM : ^{٣٨}

- يعتبر النموذج إطاراً عاماً ينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويمكنها من الاعمال التالية :
- ٢٠/١ تقييم مستواها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها .
 - ٢٠/٢ توفير لغة موحدة وطريقة تفكير مشتركة تُسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المؤسسة
 - ٢٠/٣ تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة التكرار ويحدد الفجوات.
 - ٢٠/٤ تقديم هيكل أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة .
 - ٢٠/٥ إدخال تعديلات علي استراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية .
 - ٢٠/٦ يعمل كأداة للتقييم الذاتي.
 - ٢٠/٧ يعتبر أداة للحصول علي جوائز الجودة المحلية والأوروبية.
 - ٢٠/٨ يعد إطار عمل لتقييم المنظمات وللتقييم الذاتي.

³⁷ للتدريب، والنشر العربية المجموعة: القاهرة المتميز، الإداري . الأداء 2008 محمد . مدحت النصر، أبو

³⁸ Marta Zárraga, M. Jesús Álvarez, 2016: **Efficient information-related practices in companies committed to EFQM**, *The TQM Journal*, Vol. 28, No. 6, PP.799: 80.



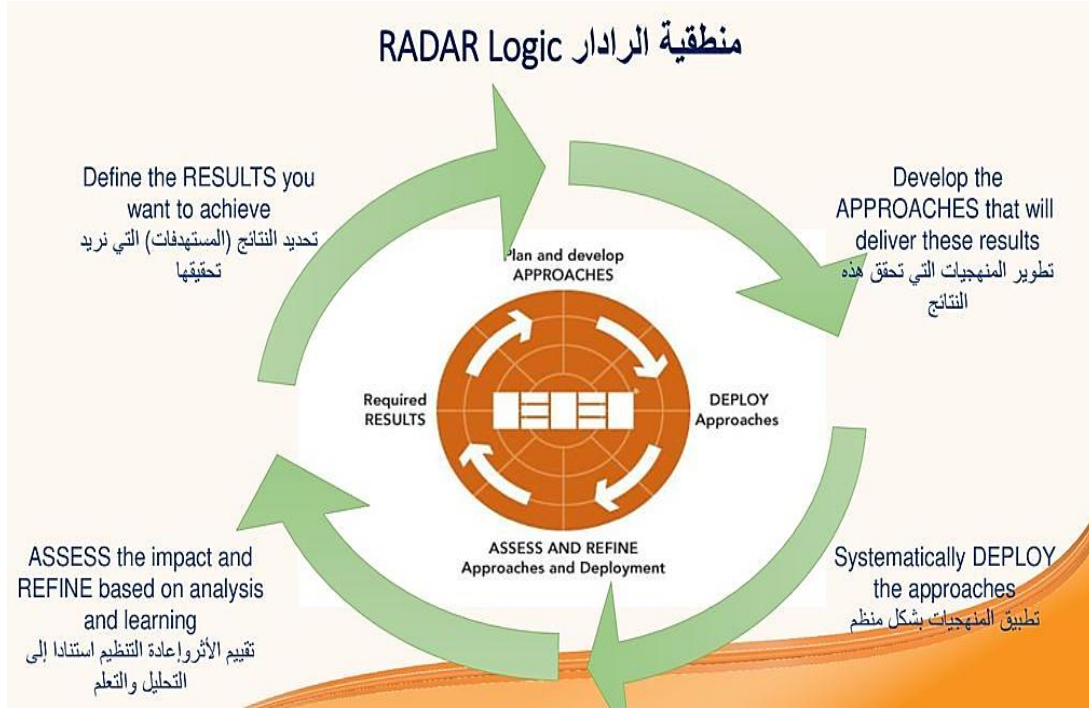
- ٢٠/٩ يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميته في السوق العالمية اليوم.
٢٠/١٠ يدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
٢٠/١١ يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار.
٢٠/١٢ يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنةً مع المنظمات الأخرى.

٢١ - المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز :

يتكون النموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي EFQM في نسخته الخامسة، والأخيرة من مجموعة من المفاهيم الأساسية، والتي تُبنى عليها المعايير المختلفة للنموذج ، وهذه المفاهيم هي إضافة قيمة للعملاء Adding Value for Customers وبناء مستقبل مستدام و تنمية القدرة المؤسسية وتسخير الإبداع والابتكار والقيادة من خلال الرؤية والنزاهة والإدارة بمرونة وانسيابية والنجاح من خلال قدرات الافراد ومواهبهم والمحافظة على النتائج . كما ان التقييم في النموذج الأوروبي لإدارة التميز التنظيمي EFQM يتم وفقا لمنهجية تسمى مصفوفة رادار³⁹ RADAR وهي مصفوفة تستند عليها المؤسسة في اجراء التقييم الذاتي لمختلف المعايير؛ حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة الخاصة بمختلف الجوانب الموجودة بالنموذج وهي (نتائج العاملين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع ككل، فضلاً عن نتائج الأداء الرئيسية) ، ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات، والاستراتيجيات، وتخطيط⁴⁰.

³⁹ هي عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من Radar منهجية رادار وتم تصميمه من EFQM خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي يشار إليها اختصارًا بالإنجليزية بـ أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية، وهو نظام تقييم ديناميكي وأداة إدارة قوية يُقدم منهاجًا منظمًا للاستفسار عن أداء مؤسسة ما.

⁴⁰ Vallejo, Sunol, Kazandjian, Urena and Maur, (2006) "A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the



Source: European Foundation for Quality Management (2010) Introducing the EFQM Excellence Model 2010 [http://www.dgq.de/dateien/EFQM Model](http://www.dgq.de/dateien/EFQM%20Model).

٢٢ - معايير نموذج التميز الاوروبي EFQM^{٤١} :

أعدت معايير نموذج التميز الأوروبي في مجموعتين ، المجموعة الأولى : وتسمى بعوامل التمكين المؤسسي للتميز وتشتمل علي خمسة معايير هي (القيادة -السياسات والاسراتيجيات - الأفراد - الشراكة والموارد المادية - العمليات). والمجموعة الثانية :

PATH framework" International Journal for Quality in Health Care; Volume 18, Number 5: pp. 327–335.

⁴¹ Ismail Jamal Abu Saada,2013.: 'Applying Leadership Criterion of EFQM excellence model in Higher education institution: UCAS as a case study', Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, pp. 40:57.



وتسمى مجموعة النتائج وهي التي تعبر عن الأهداف المرجوة لكل من (العملاء - العاملين بالمؤسسة - المجتمع - ونتائج الأداء ككل) ، و نتناول فيما يلي المجموعتان بشيء من التفصيل:

٢٢/١ المجموعة الأولى : عوامل التمكين المؤسسي لتمييز المؤسسات :

٢٢/١/١ القيادة : وتشمل معايير تميز القيادة في المؤسسات السياحية علي

مجموعة من المعايير الفرعية منها ، قدرتهم علي تطوير رسالة المنظمة ، ورؤيتها ، وقيمها ، وأخلاقياتها، وأن يشاركوا تنفيذ نظام إدارة الهيئة وتحسينها بشكل مستمر، وأن يشاركوا ويتفاعلوا مع المستفيدين من الخدمة ، وأن يحفزوا ويدعموا العاملين بالهيئة وأن ينموا ثقافة التميز مع أفراد الهيئة، وأن يدعموا التغيير التنظيمي.

٢٢/١/٢ السياسات والاستراتيجية : تكمن أهميتهما في مدى استنادهما إلى

الأهداف والتوقعات المستقبلية ليس فقط للمؤسسة بل لأصحاب المصلحة بشكل خاص، بما في ذلك الموظفين والشركاء والعملاء والمساهمين والمجتمع ككل وتسعى جاهدة لتلبية هذه الاحتياجات، وتشتمل علي عدة معايير منها، مدى قدرتها علي تلبية الاحتياجات الحالية، والمستقبلية، وتوقعات أصحاب المصلحة، ومرونتها في تطوير هذه السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها^{٤٢}.

٢٢/١/٣ إدارة الموارد البشرية : إن من أهم نتائج عملية اهتمام القيادة

بالعاملين في المؤسسة يتمثل في تحفيزهم لتحقيق مفهوم الالتزام

⁴² Adel Abd Allah Bin Yousef ,2010.: 'Applying Self-assessment in Communication and Information Technology (CITC) in Saudi Arabia through (EFQM) Excellence Model P, Master Thesis, School of Management, University of Bradford, Britain, p.37.



التنظيمي لديهم، ويحدث هذا من خلال المعايير التالية؛ قدرة المؤسسة علي إدارة وتخطيط وتطوير الموارد البشرية بها، تطوير واستدامة المعارف والقدرات التي يملكها العاملون لديها، اشراك وإدماج وتمكين العاملين لديها، تشجيع الحوار بين العاملين في المؤسسة في كافة شؤونها، اهتمامها بهم من خلال مكافأتهم وتحفيزهم.

٢٢/١/٤ **الشراكة والموارد المادية** : ويقصد به تخطيط وإدارة المؤسسة لعمليات الشراكة مع المجتمع الخارجي وموارها الداخلية لتدعيم سياستها واستراتيجيتها ولتحقيق التنفيذ الفعال لعملياتها.

٢٢/١/٥ **العمليات**: ويتحقق ذلك من خلال؛ كيفية تصميم وإدارة المؤسسة لعملياتها بصورة منظمة وكيفية تحسين العمليات باستخدام أساليب مبتكرة لتحقيق الرضا الكامل للعملاء والعاملين وتحقيق قيم مضافة لهم، وكيفية تصميم وتطوير الخدمات بناء علي احتياجات العملاء وتوقعاتهم وطموحاتهم، وقدرتها علي تدعيم العلاقات مع العملاء والعاملين والمجتمع^{٤٣}.

٢٢/٢ **المجموعة الثانية** : نتائج التميز المؤسسي :

٢٢/٢/١ **رضا المتعاملين** : ويهتم بما تحققه المؤسسة لبلوغ رضا العملاء الخارجين، ويتضمن قياس الملاحظات حول رضا العميل، وقياس

محمد، محمود عطا ، ٢٠١٧. "التميز التنظيمي ، فلسفة ادارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية ٤٣ في القرن ٢١"، المؤتمر العلمي السنوى الرابع والعشرين : قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربى : الواقع والرؤى المستقبلية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة العلمية ، القاهرة ، ص ٢٢٩ .



الأداء حول ما تحقق من احتياجات العميل وتوقعاته، الحصول على التغذية العكسية بالإضافة الى بناء ثقافة تنظيمية مساندة .

٢٢/٢/٢ رضا العاملين : ويهتم بما تحققه المؤسسة فيما يتعلق بالأفراد

العاملين فيها ويتضمن:

- تعزيز رضا العاملين.

- تدريب العاملين وتطوير القادة.

- تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين.

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

هذا الى جانب قياس ملاحظات حول رضا العاملين ، ومؤشرات أدائهم^{٤٤} .

٢٢/٢/٣ التأثير في المجتمع : ويهتم بما تقوم به المؤسسة وما تحققه لصالح

المجتمع وتطلعات أفراد ككل، ويتضمن ، قياس الملاحظات حول التأثير في المجتمع المحيط ، والإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تقوم المؤسسة لتلبية رغبات أفراد المجتمع وتطلعاته^{٤٥} .

٢٢/٢/٤ نتائج الأداء : ويوضح الإبداع الفعلي للمؤسسة عن ما هو مخطط

إنجازه خلال الفتره الزمنية الماضية، وفيما يلي اهم المحاور التي تغطيها :

- جودة المنتجات و الخدمات.

⁴⁴ Mladen, V. & Mladen, R. & Maja, M. (2014). EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe. Journal of civil Engineering and Management, Vol.20, Issue1, pp.70-81

⁴⁵ عبد النبي، عزام، ٢٠١٥. "تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" مجلة التربية، ع١٦٥، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص٤٦٣.



- نتائج العملاء .
 - الأداء المالي و الأسواق .
 - نتائج العاملين .
 - كفاءة العمليات .
 - الأداء المؤسسي .
- وهذه المحاور هي التي تعكس تحقيق النجاح والتميز في المؤسسة
٤٦ .

٢٣ - النتائج :

- كانت أبرز النتائج التي ظهرت كالاتي :
- ٢٣/١ ظهور مدى تركيز النموذج الأوروبي للتميز EFQM على العميل والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين .
- ٢٣/٢ فهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف تقوم به وما النتائج التي تحققت مما تقوم به .
- ٢٣/٣ ضرورة تركيز المنظمات على البيئة الدولية واستشراف المستقبل والإبتكار الحكومي والتحول من مجرد أداة لتقييم وتصنيف المنظمات بناء على أدائها ، إلى منهجية شمولية لإدارة المنظمات على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية وإدارة الأداء والحوكمة ، وخلق قيمة مضافة .

٢٤ - التوصيات :

- ٢٤/١ إن النموذج الأوروبي للتميز EFQM له أهمية كبيرة للمؤسسات الراغبة في الارتقاء بمستوى أداءها إلى التميز والعالمية . لذلك يوصى الباحث بالآتي:

⁴⁶ Tavana, Yazdi, Shiri and Rappaport, (2011), "An EFQM-Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal", Benchmarking: AN International Journal, vol 18, pp 644-667.



- ٢٤/٢ ضرورة بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الجديدة لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة والمتجددة باستمرار .
- ٢٤/٣ ضرورة توفير رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه من أهداف .
- ٢٤/٤ وضع إستراتيجيات وسياسات مدروسة لتصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المؤسسة .
- ٢٤/٥ ضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في المؤسسات العامة من خلال تظافر جهود الاجهزة الرقابية لقياس اداء مستوى جودة الخدمات المقدمة والعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز الذي يأخذ في الاعتبار النماذج الأكثر إنتشاراً في العالم .

المراجع :

المراجع العربية :

- أبو بكر، مصطفى محمود ، ٢٠٠٨ . " إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية .
- أبو النصر، مدحت محمد ، 2008 . الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، جمهورية مصر العربية .
- السلمى ، على ، ٢٠٠٢ . إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- العارف ، نادية ، 2009 . الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والحالات ، الدار الجامعي ، الإسكندرية ، مصر .
- أمل طلبة حافظ ، ٢٠١٢ . نموذج مقترح لتنمية ادارة المعرفة لتحسين الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، مصر .



- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٩ . نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الأول ، قياس الأداء في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية .
- بن عبود ، على ، ٢٠٠٩ . دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي . ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، السعودية .
- سيد محمد جاد الرب ، ٢٠٠٩ . إستراتيجية تطوير وتحسين الاداء ، مصر .
- على حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، ٢٠١٢ . أثر الشركة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون ، العراق .
- عمار ، بوشناف ، ٢٠٠٠ . الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تمهيتها وتطويرها ، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- على السلمي ، ٢٠٠٢ . إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر .
- على السلمي ، ٢٠٠٤ . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مكتبة غريب للنشر ، مصر .
- عبد النبي ، عزام ، ٢٠١٥ . تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بنى سويف فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ، مجلة التربية ، عدد ١٦٥ ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مصر .
- مصطفى محمد كمال ، ٢٠٠٠ . محاور تنمية الموارد البشرية بين التمكين والتدريب ، مجلة كلية التدريب والتنمية العدد السادس ، مصر .
- مهند الدويسى ، ٢٠١٦ . أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسى بالتطبيق على الشركة الليبية الافريقية للطيران فى الفترة ٢٠١١-٢٠١٦ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الاسلامية ، كلية الدراسات العليا ، السودان .
- محمد جاد حسين أحمد ، ٢٠١٥ . تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، مجلة الادارة التربوية ، السنة الثانية العدد السابع ، مصر .
- محمد ، محمود عطا ، ٢٠١٧ . التميز التنظيمي ، فلسفة ادارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية فى القرن ٢١ ، المؤتمر العلمى السنوى الرابع والعشرين ، قيادة التعليم وإدارته فى الوطن العربى ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة العلمية ، مصر .



- هاني رزق عبد الجواد ، ٢٠١٦ . النموذج الأوروبي للتميز EFQM ومتطلبات إستيفاء معاييرها بجامعة حائل ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد مائة وأربعة ، السعودية .

المراجع الأجنبية :

- Adel Abd Allah Bin Yousef, 2010. *Applying Self-assessment in Communication and Information Technology (CITC) in Saudi Arabia through (EFQM) Excellence Model P*, **Master Thesis**, School of Management, University of Bradford, Britain.
- Aversion, V. 2010. “*The Value Evolution Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective*”. **Journal of Intellectual Capital**, Vol (1).
- Choudhury, J. “*Performance impact of intellectual capital: A study of Indian Sector*”. **International Journal of Business and Management**, 2010.
- Craig Erich Schneier., et al, *The Performance Management Source book* (Massachusetts: **HR Development Press**, 1987).
- David, Luthy, H. “*Intellectual Capital and its Measurement*”, College of Business, Utah State University, Logan, Utah USA, 2014.
- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. (2015). *Romanian Higher Education: An Agument to Apply EFQM Excellence Model*. Supplement Quality - Access to Success.
- EFQM (2013). *An Overview of the EFQM Excellence Model*, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>.
- Ismail Jamal Abu Saada, 2013.: ‘*Applying Leadership Criterion of EFQM excellence model in Higher education institution: UCAS as a case study*’, **Master Thesis**, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Ipek, D and Zeki, S. (2009). “*The relationship between firm intellectual capital and competitive advantage*. Gebze Institute of Technology, **Journal of Global Strategic Management**.
- Jim Harris and J. Brannick. “*The Role of the disclosure of the social responsibility of the intellectual capital of enterprises in the private sector*”, **John Wiley & Sons, Inc.**, New Jersey, New York, 2015.
- Kelly, Anthony, “*The Intellectual Capital of Schools: Analysis Government policy Statements on School Improvement Light of a new Theorization*”, **Journal of Education policy**, Vol (19), 2009.



- Michel, S., C., And Nouri, M.B., (2007). *Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital*. **Administrative Sciences**, University of Kuwait, Vol. 14. -
- Mladen, V. & Mladen, R. & Maja, M. (2014). *EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe*. **Journal of civil Engineering and Management**, Vol.20. -
- Efficient information-related practices in companies committed to EFQM*, Marta Zárraga, M. Jesús Álvarez, 2016, **The TQM Journal**, Vol. 28. -
- Mladen, V. & Mladen, R. & Maja, M. (2014). *EFQM Excellence Model as the TQM Model of the construction industry of southeastern Europe*. **Journal of civil Engineering and Management**, Vol.20. -
- Pavel Adamek, 2018: "An Investigation of Interconnection between Business Excellence Models and Corporate Sustainability Approach". **European Journal of Sustainable Development**, VOL. (7). -
- Stair, Smith. "Intellectual Capital in Small Teams Towards a Methodology for capturing Intangible Assets", **Journal of Personality and Social Psychology**, 2014. -
- Sharabati, A., Jawad, Sh.N, Bontis, N., (2010). "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan." **Management Decision**. -
- Solitander, M. (2006). Balancing the Flows: Managing the Intellectual Capital Flows in Inter Organizational Projects, **The Electronic Journal of Knowledge Management**. -
- Santos-Rodrigues, H. F., Morais, C., Cranfield, D. (2013). *Intellectual Capital and Innovation: A Hospital Case Study*. **Paper presented at the Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2013**. -
- 2011: "Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability", S. M. Zargar & others, **World Applied Sciences Journal**, VOL. (14). -
- Tavana, Yazdi, Shiri, and Rappaport, (2011), "An EFQM-Rembrandt excellence model based on the theory of displaced ideal", **Benchmarking: AN International Journal**, vol 18. -
- "A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework" Vallejo, Sunol, Kazandjian, Urena and Maur, (2006) **International Journal for Quality in Health Care**; Volume 18. -