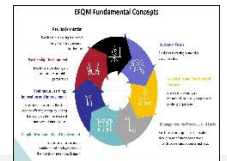


## نموذج التميز الأوروبي... (EFQM) بوصلة ليبيا من "الفوضى المؤسسية" الى النضوج والريادة تجارب دولية

### المقدمة:

**البحث عن ضفة الأمان في بحر الفوضى المؤسسية ..** في قلب التحديات التي تعصف بالمؤسسات العامة في ليبيا ، يبرز لنا شبح يمكن تسميته بـ "الفوضى المؤسسية"، حيث أن هنالك فجوة هائلة تفصل بين الرؤى الطموحة لدولة المؤسسات المفترضة في ليبيا والواقع التنظيمي المتآكل لهذه المؤسسات ، فتتداخل الصلاحيات، وتغيب المساءلة، ويمسي "الارتجال في إدارة المؤسسات العامة في ليبيا " هو القاعدة بدلاً من "تطبيق الحوكمة الرشيدة في هذه المؤسسات"، إن هذه الحالة من عدم اليقين المستمر تخلق بيئة حاضنة للفساد ، مما يضع المؤسسات الليبية في دائرة مفرغة من هدر الموارد وضعف الأداء، ولكن وسط هذه العتمة، تلوح في الأفق "نقطة ضوء" تحمل وعداً بالتحول الجذري، ألا وهو البرنامج الوطني للتطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) ، فالنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يعتبر إطار عالمي لمنهجية مصممة لإعادة مؤسسة المؤسسات بطريقة تتجه بها إلى النضوج المؤسسي ومن ثم إلى التميز المؤسسي، وفي الحالة الليبية فهي طريق لتحويل من حالة الفوضى المؤسسية العارمة إلى التميز المستدام، والسؤال الملح هنا : هل هناك امكانية لتطبيق هذا النموذج على المؤسسات الليبية المثقلة بالتحديات، و تبني هذه البوصلة حتى نصل بمؤسساتنا إلى شاطئ التميز؟ للإجابة على التسأل يجب أن نتعرف على مزايا هذا النظام ومتطلباته الصارمة، والمخاطر التي يتضمنه تطبيقه وكيفية التغلب عليها في الحالة الليبية ، كما سنعرّج في هذا المقال على تجارب اقليمية و دولية ناجحة في تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي.



## أولاً: مفهوم النموذج كرحلة نضوج

نموذج EFQM ، الذي أسسته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، هو إطار إداري مُعترف به عالمياً، يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المستدام عبر تقييم أدائها ضد معايير عالمية ، الفكرة المحورية للنموذج تدور حول مبدأ بسيط ولكنه عميق ((النتائج المتميزة والمستدامة تأتي من تمكين العاملين وتخطيط العمليات وتطوير الاستراتيجيات والقيادة الفاعلة)).

فهذا النموذج يعتمد على منطق "الأسباب والنتائج"، المتمثل في ثلاثة مكونات رئيسية: **التوجه (لماذا؟)، التنفيذ (كيف؟)، والنتائج (ماذا؟).**

في السياق الليبي، يعتبر هذا النموذج هو الترياق الضروري للانتقال من "الفوضى" إلى "المأسسة". فالفوضى المؤسسية تنبع أساساً من غياب تام للحوكمة الفعالة بالمؤسسات الليبية وعدم وجود للاستراتيجيات التنفيذية ، ومن هذا المنطلق فإن EFQM يفرض تطبيقه على أي مؤسسة تبدأ من مبرارات وجود المؤسسة من عدمه من خلال السؤال الاساسي "لماذا" وجدت هذه المؤسسة أصلاً ، أي تحديد الغاية والرؤية بوضوح، مما يجبر القيادة على التخلي عن الحلول المؤقتة والتوجه نحو التفكير الاستراتيجي طويل الأمد لإعادة بناء الوعي المؤسسي من الأساس ، في حالة تم الاجابة على لماذا الوجودي وتأكيده على أهمية وجودية هذه المؤسسة يلي ذلك سننطلق إلى الاجابة على " إلى أين " سنصل ، ثم "كيف" نصل.

## ثانياً: المزايا الكبرى لتطبيق النموذج في بيئة معقدة

تطبيق EFQM النظام الأوروبي للتميز المؤسسي سيمنح المؤسسة الليبية سلسلة من المزايا الحيوية التي تفتقدها من إعادة تعريف أصحاب المصلحة الحقيقيين للمؤسسة بحيث يوجه المؤسسة نحو وضع قيم مستدامة لجميع الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسة ، كما أن النظام يفرض على المؤسسة استخدام منهجية ردار للتقييم الذاتي المستمرة (RADAR Logic) وهي إحدى المنهجيات المتبعة في كثير من المؤسسات لتقييم ، كما تكون جميع الأنشطة والعمليات والموارد موجهة لتحقيق المواءمة الاستراتيجية المؤسسية، وهذه المواءمة تنهي التضارب والازدواجية في العمل بين الإدارات، وهو مرض مزمن في المؤسسات الليبية، والنموذج سيساهم في بناء آليات داخلية لضمان استمرارية الأعمال وقدرة المؤسسة على التكيف مع الصدمات الخارجية، وهذا أمر حيوي للاستقرار المؤسسي في ليبيا، من هذه الخلاصة يمكن أن نلخص إلى أن تطبيق النظام الأوروبي للتميز المؤسسي انه يتميز بالنقاط التالية /

- إعادة تعريف اصحاب المصلحة بالمؤسسة المستهدفة.
- تطبيق منهجية ردار في تقييم المؤسسة .
- تحديد الانشطة والعمليات للمؤسسة بشكل دقيق.
- إعادة بناء نظام داخلي للمؤسسة لتكون أكثر قدرة مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.



### ثالثاً : متطلبات العبور... التزام لا يقبل التجزئة في ليبيا

إن تطبيق نظام بحجم EFQM في بيئة معقدة كليبيا ليس مجرد قرار إداري، بل هو التزام عميق يتطلب تهيئة الأرضية المؤسسية والثقافية، يتطلب النجاح في هذه الرحلة استيفاء متطلبات أساسية صارمة:

#### 1. متطلب القيادة الداعمة

التطبيق يبدأ من القمة، يجب على القيادة العليا للمؤسسة أن تتبنى النظام كـ **فلسفة عمل** وليس كمشروع مؤقت، وعلى القادة أن يكونوا قدوة لمؤسسيهم، وأن يخصصوا الموارد اللازمة، والأهم، أن يلتزموا بالشفافية وقبول نتائج التقييم الذاتي، حتى لو كشفت عن نقاط ضعف محرجة.



### 2. متطلبات الموارد البشرية والتدريب

يعتمد النظام على موظفين مُمكنين ومُدرّبين، من خلال فريق داخلي متمكن يتم انشاءه وتدريبه ليكون قادر على تقييم تقدم النظام داخل المؤسسة واستدامة عمليات التقييم باستخدام رادر، بالتوازي مع نشر ثقافة التحسين بدلا عن الثقافة السائدة داخل المؤسسة، كما يلتزم الفريق على توثيق جميع العمليات اثنا تطبيق النظام للحفاظ عليه من أي مؤثرات قد تطرأ نتيجة لتغيير القيادات أو الأفراد.

#### 3. متطلبات البنية التحتية والبيانات

نموذج التميز يعتمد بشكل أساسي على **البيانات الموثوقة والمؤشرات الكمية** لتقييم الأداء، وهذا يتطلب استثماراً في أنظمة متقدمة تكنولوجيا للمعلومات بحيث تكون قادرة على جمع البيانات، تحليلها، وعرضها للمساعدة في اتخاذ القرارات، كما يجب ان يتم وضع نظام لقياس النتائج من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس، بما يتماشى مع معايير النظام في حساب نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة.

### رابعاً : مخاطر التطبيق... تحديات البيئة الليبية وضرة التوطن

إن الاعتراف بوجود تحديات فريدة في البيئة الليبية هو الخطوة الأولى لضمان نجاح تطبيق النظام الأوربي للتميز المؤسسي EFQM، فالمخاطر هنا ليست مجرد عقبات إدارية يمكن تذليلها، بل هي تحديات هيكلية عميقة وبالمناسبة هي تتواجد في اغلب البيئات العاملة والدولية ليست مقتصرة على البيئة الليبية، ومن هذه المخاطر:

#### 1. مقاومة التغيير وغياب الاستقرار السياسي

- التغيير المستمر والمتكرر في القيادات التنفيذية يمثل الخطر الأكبر، فكل قيادة جديدة قد تلغي جهود سابقتها، مما يقطع رحلة التميز ويجعلها غير مستدامة.



- قد ينظر الموظفون إلى النموذج على أنه أداة للمحاسبة والضغط، وليس أداة للتطوير، خاصة في ظل ضعف الحوافز وعدم استقرار الأجور.

## 2. ضعف البنية التحتية وغياب البيانات الموثوقة

- حيث تعاني معظم المؤسسات الليبية من ضعف في توثيق العمليات وغياب أنظمة إدارة الجودة، مما يصعب مرحلة التقييم الذاتي وفقاً لمنهجية RADAR التي تتطلب أدلة وبيانات كمية صارمة.
- كما إن غياب قانون واضح للحوكمة وتداخل الصلاحيات بين السلطات المختلفة يمثل عائقاً أمام تطبيق أي نظام عالمي للتميز، لأن التميز يتطلب تحديداً واضحاً للمسؤوليات.

## 3. خطر "التطبيق الشكلي" (الخطر الأكاديمي)

أكبر خطر يواجه تطبيق النظام EFQM في ليبيا هو "التركيز على التطبيق الشكلي للنظام وليس على التطبيق من أجل التغيير"، بحيث تسعى بعض المؤسسات للحصول على اعتراف EFQM كإنجاز إعلامي أو "برستيج" دون الالتزام الحقيقي بتغيير العمليات. هذا التطبيق الشكلي يهدد بتشويه مفهوم التميز المؤسسي ويؤدي إلى هدر الوقت والموارد دون تحقيق التحول المؤسسي المنشود.

## خامساً: EFQM... الطريق نحو النضوج المؤسسي والتميز

إن الرحلة من "الفوضى المؤسسية" إلى "التميز" ليست قفزة، بل هي مسار من ثلاث مراحل أساسية يسهل نظام EFQM المرور عبرها :

### 1. المرحلة الأولى: التحرر من الفوضى وإعادة المأسسة

وهنا، يُستخدم النموذج لوضع الهياكل الأساسية للحوكمة وتوثيق الإجراءات وتحديد المسؤوليات، مما يخرج المؤسسة من حالة الارتجال إلى حالة العمل المنهجي والمسؤول.

### 2. المرحلة الثانية: النضوج المؤسسي (Maturity)

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في عملية التقييم الذاتي المنتظم، وتصبح قراراتها مبنية على البيانات، وتتطور لديها ثقافة التحسين المستمر والتركيز على العميل (المواطن)، هنا تتجسد قيمة النموذج كأداة تشخيص.

### 3. المرحلة الثالثة: التميز والريادة :

عند تحقيق نتائج مستدامة لأصحاب المصلحة كافة، تصبح المؤسسة رائدة وقادرة على التكيف والابتكار، وفي هذه المرحلة، يمكن لليبيا أن تبني مؤسسات قادرة على المنافسة إقليمياً، بل وتصدير خبراتها في إدارة الجودة.

إن نموذج EFQM ليس حلاً سحرياً لمشاكل ليبيا، لكنه يوفر خارطة طريق واضحة ومُجربة عالمياً لتنظيم البيت الداخلي للمؤسسات. المفتاح يكمن في الإرادة السياسية الصادقة التي لا ترى في التميز





مجرد شعار، بل ضرورة وطنية للنهوض والعبور بليبيا نحو الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي عبر مؤسسات قوية وراسخة. هذا هو التحدي، وهذه هي نقطة الضوء التي يجب أن تتوجه إليها البوصلة الليبية.

### سادسا : ... EFQM تجارب ناجحة كبوصلة للتحويل المؤسسي والريادة الدولية

#### 1. دولة الإمارات العربية المتحدة : الريادة الحكومية وتكامل الأداء



تعد الإمارات العربية المتحدة، وخاصة إمارة دبي ثم أبو ظبي، من أبرز الأمثلة العالمية التي تبنت نموذج EFQM كركيزة أساسية للتميز الحكومي والمؤسسي، حيث أن الإمارات لم تكتفِ بتبني النموذج فحسب، بل قامت بـ "توطينه" عبر إطلاق "جائزة دبي للجودة" ثم "جائزة الشيخ خليفة للتميز" و"برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز"، هذه الجوائز تستخدم معايير EFQM كنواة لتقييم جميع الجهات الحكومية والخاصة، وهذا أدى إلى تغيير شامل في ثقافة العمل في القطاع الحكومي من خلال التركيز على القيادة وإدارة البيانات وتحسين كفاءة العمليات ومن الجهات التي تأثرت بتطبيق النموذج الأوربي وحدث لها نقلة نوعية في الإمارات : الجمارك، المطارات، هيئة الطرق والمواصلات، حيث تمكنت هذه المؤسسات الحكومية من تحقيق "النضوج المؤسسي" في وقت قياسي، والتحول من مقدم خدمات تقليدي إلى نموذج عالمي في تقديم الخدمات الذكية والسريعة والوصول إلى التميز المؤسسي، حيث أن هذا التميز المؤسسي انعكس على البيئة الخارجية للدولة، وصعدت الإمارات بشكل مطرد في مؤشرات التنافسية العالمية ومؤشرات سهولة ممارسة الأعمال، مما جذب الاستثمارات الأجنبية وأسهم في ترسيخ دبي كمركز مالي ولوجستي عالمي رائد، وهو ما يعزز أهمية التميز المؤسسي في بناء الاقتصاد الوطني.

## 2. إسبانيا: نموذج التميز الإقليمي (باشكورتو)



على مستوى أوروبا، تُعتبر إسبانيا مثالاً قوياً، خاصة في منطقة باشكورتو (Basque Country) ، التي تعد مركزاً صناعياً هاماً ، حيث تبنت حكومة إقليم الباسك في إسبانيا نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في التسعينيات كأداة لرفع مستوى الجودة في المؤسسات العامة والخاصة، وأطلقت "نادي التميز في الإدارة " لتشجيع الشركات على التقييم الذاتي والتحسين المستمر ، وقد نجح هذا التبنى في تعزيز القدرة التنافسية للصناعات المحلية (صناعة السيارات والآلات)، عبر تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل الهدر في العمليات الإنتاجية ، كما شهد القطاع العام تحولاً نحو حوكمة أكثر شفافية وكفاءة مما أدى إلى حدوث نقلة نوعية لمنطقة الباسك، التي عانت سابقاً من تحديات اقتصادية وسياسية، و أصبح هذا الإقليم يُعرف بـ "التميز في الإدارة"، مما رفع من مستوى المعيشة والثقة في المؤسسات.

### سابعاً .... الخاتمة

في الختام، لا يمثل اعتماد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسات الليبية مجرد استيراد لمنظومة إدارية حديثة، بل هو بمثابة "البوصلة السيادية" التي تضمن الخروج من نفق "الفوضى المؤسسية" الذي فرضته سنوات الانتقال والتخبط الإداري، إن هذا النموذج يوفر لليبية لغة عالمية مشتركة، وإطاراً عملياً قادراً على تحويل الهياكل المتصلبة إلى كيانات مرنة ومبتكرة.

إن تبني هذا النموذج هو إعلان صريح عن انتهاء عصر "الإدارة بالأزمات" وبداية عصر "الإدارة بالتميز" فإذا كانت الفوضى هي هدم للمقدرات، فإن التميز الأوروبي هو إعادة بناء للإنسان والمؤسسة معاً، ليكون النضوج هو القاعدة، والريادة هي الهدف، ومستقبل ليبيا المستقر هو النتيجة الحتمية.