

تطبيق نموذج EFQM جنبا مع الآيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (التكامل والفوائد)

د. ناصر بن محمد البطاشي
Nasser99229074@gmail.com
وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

الملخص

يعتبر نموذج EFQM وسيلة لمساعدة المؤسسات في تطوير أنظمتها الإدارية وتحديد موقعها على طريق التميز لضمان استمراريتها وبقائها بالتركيز على احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وتوقعاتهم، ويساعد المؤسسات في مقارنة أدائها الفعلي بمحاور النموذج لتستطيع تحديد نقاط القوة وفرص التحسين مما يساعدها في بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة، ويساعد في التكيف مع الاتجاهات الكبرى والقوى العالمية التي تؤثر على البلدان والمجتمعات والمؤسسات والاقتصاد كالتحول الرقمي ونقص المهارات والتنوع الديموغرافي، مما يعمل في بناء قيمة مستدامة تسمح بالمرونة والابتكار.

كما تم اجراء استبانة حول فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حيث اشارت النتائج على وجود ترابط بين تطبيق نموذج EFQM ونظام الآيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ وبدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط العام للعبارات (٣.٥٦١) حيث بينت النتائج هذه التكاملية بين النظامين من حيث أهمية تطبيقهما جنبا إلى جنب في الحصول على الفوائد بشكل أسرع وأكثر للوزارة، والحصول على أعلى درجات تقييم نموذج EFQM وبفترة زمنية قصيرة، وبالتالي ظهر أنه من غير الممكن ومن الصعوبة بمكان تطبيق نموذج EFQM وإلغاء نظام الآيزو ٢٠١٥/٩٠٠١، كما أنه من الصعوبة الإبقاء على نظام الآيزو بدون تطبيق أنظمة جودة جديدة ومنها نموذج EFQM. كما أظهرت نتائج البحث فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان فقد بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٢٥٠) وجاءت بدرجة كبيرة جدا، ويعد هذا مؤشر قوي وإيجابي ومناسب للانطلاق إلى تطبيق النموذج نظرا للفوائد الكبيرة التي تجنيها وزارة التربية والتعليم من تطبيقه وبالأخص إذا تم تطبيقه بجانب الإبقاء على نظام الآيزو ٢٠١٥/٩٠٠١.

ومن تلك الفوائد: يساعد في تفعيل الغاية والرؤية والاستراتيجية للوزارة، يسهم في البحث عن أفضل الممارسات في وزارة التربية والتعليم وتحديدتها وتصنيفها، يؤدي إلى تحقيق التناسق بين هيكل الوزارة التنظيمي وإدارة العمليات التشغيلية بشكل فعال متميز وتحسينها للتخلص من

الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد ، يساعد في تعزيز القيادات في وزارة التربية والتعليم وتفعيل دورها في تحديد غاية الوزارة ورسالتها، يركز على استطلاع انطباعات المعنيين بشكل دوري حول تطوير ممارساتهم وتذليل الصعوبات، يساعد في تفعيل مواصفات أخرى كمواصفة إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات والحوكمة في الوزارة.

النتائج

- التميز إطار شامل لكل ما تحتويه وزارة التربية والتعليم (الاستراتيجية - الموارد - ..)
- الأيزو ونموذج EFQM متلازمان فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني فالعلاقة بينهما علاقة تلازمية تكاملية، فالجودة تركز على الجوانب التشغيلية بينما التميز يركز على الجوانب الاستراتيجية.
- الأيزو ونموذج EFQM يهتمان بجميع مكونات النظام التعليمي من خلال مدخلاته ومخرجاته وعملياته.

التوصيات

- تطبيق نموذج EFQM ينبغي أن يتم بموازاة تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠ إذ أنه من الصعوبة بمكان الاكتفاء بتطبيق نموذج EFQM وإلغاء الأيزو حيث أن الأخير - أي الأيزو- يصب تركيزه على العمليات التشغيلية والتي هي صلب نموذج EFQM بالإضافة إلى أنه يطبق داخليا إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات ورضا المستفيد وغيرها والتي تعتبر معايير أساسية داخلة في نموذج EFQM، بالمجمل إن الاستمرار في تطبيق الأيزو يسهل من تطبيق نموذج EFQM بل إنه يساعد على تحقيق أعلى الدرجات وبفترات زمنية قصيرة.
- تفعيل وتطبيق مواصفات أخرى من مواصفات الأيزو كمواصفة الصحة والسلامة المهنية ومواصفة المؤسسات التعليمية ومواصفة إدارة المخاطر وغيرها.
- توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج حتى يحقق الأهداف والفوائد المنشودة.
- الكلمات المفتاحية: نموذج EFQM، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١.

Implementing the EFQM model alongside ISO 9001/2015 in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman (integration and benefits)

Dr. Nasser bin Muhammad Al-Battashi
the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Abstract

Action research on the benefits of applying the EFQM model in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

The EFQM model is considered a means to help organizations develop their administrative systems and determine their position on the path to excellence to ensure their continuity and survival by focusing on the needs and expectations of customers and stakeholders. It helps organizations compare their actual performance with the model's axes so that they can identify strengths and opportunities for improvement, which helps them build a comprehensive structure for total quality management. It helps in adapting to major trends and global forces that affect countries, societies, institutions, and the economy, such as digital transformation, skills shortages, and demographic diversity, which works to build sustainable value that allows flexibility and innovation.

A questionnaire was also conducted on the benefits of applying the EFQM model in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, where the results indicated that there is a significant degree of correlation between the application of the EFQM model and the ISO 9001/2015 system. The general average of the statements reached (3.561). The results showed this complementarity between the two systems in terms of The importance of applying them side by side in obtaining benefits faster and more for the ministry, and obtaining the highest evaluation scores of the EFQM model in a short period of time, and therefore we see that it is not possible and very difficult to apply the EFQM model and cancel the ISO 9001/2015 system,

It is also difficult to maintain the ISO system without implementing new quality systems, including the EFQM model. The results of the research also showed the benefits of applying the EFQM model in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. The overall average for the axis reached (4.250) and came in at a very high degree. This is a strong, positive and appropriate indicator for starting to implement the model due to the great benefits that the Ministry of Education gains from its

application, especially if It was implemented in addition to maintaining the ISO 9001/2015 system

Among these benefits: It helps in activating the purpose, vision and strategy of the Ministry. It contributes to searching for, identifying and classifying best practices in the Ministry of Education. It leads to achieving consistency between the Ministry's organizational structure and managing operational processes in an effective and distinct manner and improving them to get rid of routine procedures to save time and effort. It helps in Strengthening the leadership in the Ministry of Education and activating its role in defining the ministry's purpose and mission. It focuses on periodically surveying the impressions of those concerned about developing their practices and overcoming difficulties. It helps in activating other specifications such as risk management specifications, knowledge management, indicator management, and governance in the ministry.

Results

– Excellence is a comprehensive framework for everything contained within the Ministry of Education (strategy – resources –..)

ISO and the EFQM model are intertwined. The first is a prerequisite for the second to occur. The relationship between them is a complementary and inseparable relationship. Quality focuses on operational aspects, while excellence focuses on strategic aspects.

ISO and the EFQM model are concerned with all components of the educational system through its inputs, outputs and processes

Recommendations

The application of the EFQM model should be carried out in parallel with the application of ISO 9001/2015, as it is very difficult to simply apply the EFQM model and cancel ISO, as the latter – i.e. ISO – focuses on operational processes, which are the core of the EFQM model, in addition to applying it internally – i.e. ISO – risk management.

Knowledge management, indicator management, beneficiary satisfaction, and others, which are considered basic standards included in the EFQM model. In general, continuing to implement ISO facilitates the application of the EFQM model, and even helps to achieve the highest scores in short periods of time.

– Activating and applying other ISO specifications, such as occupational health and safety specifications, educational institutions specifications, risk management specifications, and others.

– Providing all the requirements necessary to implement the model in order to achieve the desired goals and benefits.

Keywords: EFQM model, Ministry of Education, Amman, ISO 9001/2015.

المقدمة

إن النظام الأيكولوجي الذي يحيط بالمؤسسات يحمل الكثير من التحديات التي ظهرت بفعل تقدم التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وتطور وسائل الاتصال والعولمة وغيرها، والتي يجب على المؤسسات أن تبذل المزيد من الجهود لمواجهتها والوصول إلى درجات التميز فهناك العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تفي بذلك ولعل ظهور مفهوم التميز كمنهج شامل لعناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متميزة وبقدرات عالية تكفل الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها مما يحقق الرضا التام، ويساعد في تذليل تلك التحديات، ومن أحدث تلك الأنظمة الإدارية الحديثة نموذج (EFQM) الذي يمكن لأي مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها وفحص الفجوات والخلل في أدائها وذلك بما يتيح من ميزه التقييم الذاتي وذلك بتفعيل القيادة الرشيدة للمؤسسة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات واستثمار الموارد البشرية وغيرها.

إشكالية الدراسة

إن السبيل إلى بلوغ التميز في الأداء يحتاج إلى تطبيق مجموعة من أنظمة إدارة الجودة الشاملة وفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تم تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ منذ أكثر من عشر سنوات، وفي الفترة الأخيرة وبالتحديد في عام ٢٠٢١ تم التخطيط لتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة تحاول على الإجابة على الإشكالية الرئيسة الآتية: إلى أي مدى يمكن أن يسهم تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في تحقيق الفوائد الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في ظل تطبيق مواصفة الأيزو

٢٠١٥/٩٠٠١ ؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ينبغي علينا الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما أهم محاور النموذج الأوربي للتميز (EFQM) ؟
- ما أهم محاور المقاربة بين النموذج الأوربي للتميز (EFQM) ومواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١؟
- ما أهم إمكانية تطبيق النموذج الأوربي للتميز (EFQM) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ظل تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١؟
- ما أهم الفوائد التي تحققها وزارة التربية والتعليم من تطبيق النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

مصطلحات الدراسة:

نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١:

- مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لتخطيط وتنفيذ وتقديم (المنتجات/الخدمات) بهدف التأكد من قدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات العملاء، ويعمل نظام إدارة الجودة على ترسيخ مبدأ التحسين المستمر للخدمات والمنتجات المقدمة.

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):

هو إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتطوير الأداء، قام هذا النموذج بتجربة عدد من دورات التحسين عبر السنين لجعله الإطار المثالي لاختبار تماسك ومواءمة طموحات المنظمة للمستقبل، مع الإشارة إلى طرق عملها الحالية واستجاباتها تجاه التحديات ونقاط الضعف.

أهمية الدراسة:

- كونها من الدراسات الحديثة التي تناولت بشكل خاص الفوائد المرجوة من تطبيق نموذج التميز في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- توقع الباحث الاستفادة من نتائجها في لفت نظر واضعي القرار في اختيار القرار المناسب في تطبيق نموذج التميز الأوربي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

- التعرف على نموذج التميز الأوربي والفوائد من تطبيقه في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- التعرف على مدى التكامل والتوافق بين نموذج التميز الأوربي ومواصفة الأيزو.

منهج الدراسة

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج تفرضه طبيعة هذه المشكلة أكثر من غيره من المناهج نظرا لما يوفره هذا المنهج من إمكانية التوصل إلى الحقائق الدقيقة والظروف القائمة المتعلقة بموضوع البحث.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال حزمة البرامج الإحصائية SPSS

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاركين في الدورة التأسيسية لنموذج (EFQM) في وزارة التربية والتعليم في العام ٢٠٢٢م وعددهم (١٥) فردا.

عينه الدراسة

بما أن مجتمع البحث قليل نسبيا فلا بد أن تكون العينة ممثلة لأكبر ما يمكن من مجتمع البحث، ولذلك اختار الباحث عينة الدراسة من جميع المشاركين في الدورة التأسيسية لنموذج (EFQM) في وزارة التربية والتعليم اختيارا قسديا، لتمكن الباحث من الوصول إلى أفضل النتائج، بحكم أن العينة لديها الممارسة السابقة في تطبيق مواصفة الأيزو، ولديها المعرفة النظرية العميقة حول نموذج التميز المؤسسي، ولذلك كانت عينة البحث مكونة من (١٥) فردا، وبذلك تكون العينة ممثلة للمجتمع بنسبة ١٠٠%، وهي بذلك تعد مقبولة والكافية لمجتمع يتكون من عشرات من الأفراد.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود البشرية: الموظفون المشاركون في الدورة التأسيسية لنموذج (EFQM) في وزارة التربية والتعليم ولديهم الممارسة السابقة في تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في وزارة التربية والتعليم.

- الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

- الحدود الموضوعية: مدى إمكانية أن يسهم تبني النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في تحقيق الفوائد الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في ظل تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١.

- الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٢م.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مدى إمكانية أن يسهم تبني النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في تحقيق الفوائد الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في ظل تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون (person correlation) وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم مراجعة الاستبانة وتعديلها حتى تم اعتمادها بشكلها النهائي.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وفق الجدول (٢)

جدول (٢) معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة الخاصة بسياسات الاختيار والتعيين وبالتميز المؤسسي.

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
واقع سياسات الاختيار والتعيين	٢٤	٠.٨٧١
درجة التميز المؤسسي	٢٥	٠.٩١٣
الدرجة الكلية	٤٩	٠.٩٣٥

نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

التعريف بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

تأسست عام (١٩٨٩) في بروكسل ببلجيكا (الوهاب، سليمان، 2016، 252)، وتم بناء نموذج للتميز كإطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، وتم تحديثه بشكل منتظم لمواكبة التطورات حيث تم إجراء آخر مراجعة رئيسية في عام (٢٠١٩) بشكل يلائم أي مؤسسة بغض النظر عن حجم وقطاع عملها، يحتوي على ثلاثة محاور وهي: التوجه والتنفيذ والنتائج فيه (٧) سبعة معايير رئيسية و(٢٣) معياراً فرعياً، مستنداً في عمله إلى منطق بسيط وواضح من خلال الأسئلة الآتية:

- في محور التوجه (لماذا) لماذا تم إنشاء هذه المؤسسة وما الغاية التي تسعى لتحقيقها، ولماذا هذه الاستراتيجية بالذات (التوجه).
- في محور التنفيذ (كيف) كيف تنوي المؤسسة تحقيق هذه الاستراتيجية (التنفيذ).
- في محور النتائج (ماذا) ما الذي تنوي المؤسسة تحقيقه (النتائج).

تعريف نموذج (EFQM)

عرف على أنه منهجية تمكن المؤسسة من قياس أدائها لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الحلول من خلال مراجعة شاملة في ضوء (٧) سبعة معايير رئيسية و(٢٣) معياراً فرعياً بشكل

ينعكس على أداء الجامعة. (زهران، ٢٠٢٢، ١٩)، كما يطلق أيضا على أنه إطار يضم مجموعة من الاتجاهات والمعايير تركز على القيادة والثقافة والقيم والابداع والاستراتيجيات لتحقيق أفضل الممارسات لأداء أفضل (جواد والخرشة، ٢٠٠٨) نقلا عن (العمودي، ٢٠١٩). من خلال التعاريف السابقة يتضح أن نموذج (EFQM) وسيلة لمساعدة المؤسسات في تطوير أنظمتها الإدارية وتحديد موقعها على طريق التميز لضمان استمراريتها وبقائها بالتركيز على احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

معايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)

يتضمن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الوقت الحالي على سبعة معايير محددة، مقسمة وفقاً لثلاث محاور يمكن اتباعها لكي تحصل على أفضل جودة للمؤسسة، وإليك الآن محاور ومعايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM):

في محور التوجّه Direction يوجد معياران رئيسيان:

- ١- المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية؛ من خلال (٥) معايير فرعية: تحديد الغاية والرؤية، تحديد وفهم احتياجات المعنيين، فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الاستراتيجية، تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.
- ٢- المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة: وذلك من خلال (٤) معايير فرعية: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية.

وفي محور التنفيذ Execution يوجد ثلاث معايير:

- ٣- المعيار الثالث: إشراك المعنيين؛ وذلك من خلال (٥) معايير فرعية: بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وإشراك وتطوير العاملين، مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر، المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.
- ٤- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة؛ من خلال (٤) معايير فرعية: تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.
- ٥- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحوّل: من خلال (٥) معايير فرعية: قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحوّل المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد.

وأما محور النتائج Results فيكون معيارين رئيسيين:

- ٦- المعيار السادس: انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات: نتائج انطباعات المتعاملين، نتائج انطباعات العاملين، نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، نتائج

انطباعات المجتمع، نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

٧- المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مؤشرات الأداء: الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء، إنجازات قيادة التحول، مقاييس التوقعات المستقبلية.

فوائد تطبيق نموذج (EFQM) في المؤسسات

هناك العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة من تطبيقها لنموذج (EFQM) كما أوضحتها الأدبيات النظرية ومنها: (المزين، والغامدي، ٢٠١٦، ٧٥٦) (سليمان، الوهاب، ٢٠١٦، ٢٥٥) (العمودي، 2019، ١٩) (زهرا، ٢٠٢٢، ٢٢٥) (محمد جاد حسين احمد، ٢٠١٥، ٧٤) (الهادي، ٢٠١٣، ٢٤٤) (شتيوي، ٢٠٢٢)

- يساعد المؤسسات في مقارنة أدائها الفعلي بمحاور النموذج لتستطيع بذلك من تحديد نقاط القوة وفرص التحسين من خلال منطوق رادار الذي يساعد المؤسسات في تحديد مستوى أدائها وكيفية تحسينه.

- يساعد في بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة مما يساعد المؤسسات على استشراف المستقبل والتطور المتسارع وظهور النظريات الجديدة كالذكاء الاصطناعي وغيرها.

- دليل للتعرف على فرص التحسين من خلال الاستفادة بالأطر الجديدة في عالم الأداء كإدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات وإدارة الأصول والموارد وغيرها.

- يمكن المؤسسات من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها وغير الملموسة مما يساعد المؤسسات في التكيف مع الاتجاهات الكبرى والقوى العالمية التي تؤثر على البلدان والمجتمعات والمؤسسات والاقتصاد كالتحول الرقمي ونقص المهارات والتنوع الديموغرافي.

- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميته في السوق العالمية اليوم، مما يدعم المؤسسات للمرونة والتكيف مع كل المعطيات لتحقيق الأداء المتميز والمستدام.

- وسيلة لدعم المؤسسات للتوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطوط عمل واقعية لإدارتها.

- إطار عمل لتقييم المؤسسات ذاتيا لتحقيق التميز والتحسين المستمر من خلال تحديد المجالات القابلة للتحسين لتحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.

- يتحقق من خلاله التكامل في التحسين والوضوح والشفافية للعمليات والتركيز على احتياجات المتعاملين.

- السعي نحو التطوير المستمر والتحسين والتركيز عن القدرات الاستراتيجية والمحورية في المؤسسة.

- يبني عملية التقييم على أدلة حقيقية مما يساعد قيادة المؤسسة على اتخاذ قرارات مناسبة بتفعيل التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- إدارة العمليات بشكل مستمر متميزة وفعال مما يؤدي إلى زياده الإنتاجية وتحسين جودتها
- توفير مجموعة متوازنة من مؤشرات النتائج والتي تركز على احتياجات العميل العاملين المجتمع.
- يركز على أهمية الغاية والرؤية والاستراتيجيات المرنة للمؤسسة مما يضمن ايجاد قيمة مستدامة عالية الثقافة حول التميز والابداع والابتكار.
- يوفر ثقافة مؤسسة مبتكرة مع تقدير للقيم الجوهرية والأهداف المشتركة للمؤسسة من خلال إلهام الموظفين أهمية تحقيق غايتها ورسالتها لتحقيق قيمة مستدامة بالدمج بين البيئة المحيطة بالمؤسسة ووضعها الحالي وقيمها.
- يتبع منهج القيادة الواعية لضمان اتخاذ القرارات بفعالية والتعاون والعمل الجماعي.
- يوفر تحليلاً تنظيمياً ورؤية ثابتة لقيادة مسار آمن نحو التقدم بشكل يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف والممارسات الجيدة والفرص التحسينية المتاحة.
- تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في وزارة التربية والتعليم (دائرة الجودة، ٢٠٢٢)، (البطاشي، ٢٠١٩).**
- انطلاقاً من رؤية الوزارة في تجويد البيئة التعليمية للإدارة والمعلمين والطلاب بالمدارس على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل مجيد وعامل ومخلص لوطنه، وقادر على التعلم المستمر، وعلى التعايش مع الآخرين، ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية، فقد وضعت الوزارة أهدافاً وبرامج محددة في خطتها الخمسية الثامنة (2015-2011) من بينها مشروع إرساء نظام إدارة الجودة الأيزو (9001). (البطاشي، ٢٠١٩).
- وبتطبيق نظام الأيزو (٩٠٠١) بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حصلت على مجموعة من الفوائد ومنها: (دائرة الجودة، ٢٠٢٢).
- ساعد تطبيق نظام الأيزو على هندسة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى التقسيمات من خلال ربط أنشطة العمليات بالأهداف.
- ساعد في بناء قاعدة للمخاطر والفرص التي تعاني منها التقسيمات وكيفية التعامل معها في سبيل استمرارية العمل.
- ساهم نظام الأيزو على تحديد الكفاءات البشرية المتوفرة في التقسيمات كما ساعد في تحديد البيئة المناسبة للعمل وكيفية إدارة المعلومات الموثقة داخل الوزارة على مختلف مستوياتها.
- اشتمل نظام الأيزو على بند تقييم الأداء ساهم ذلك في تحليل وتقييم ومراقبة الأداء في تسلسله الشبكي داخل الوزارة.

- فك التداخلات في الاختصاصات وعمل دراسة من حيث بيان تفعيلها وتداخلها مع التقسيمات أخرى.
 - توثيق مؤشرات أداء العمل وفق العمليات ورفد صناع القرار بالمؤشرات بنتائج دقيقة عن العمليات وإجراءات العمل.
 - ربط المسميات الوظيفية وفق بطاقات الوصف الوظيفي بطبيعة اختصاصات القسم.
 - تنظيم دور رقابي للتطوير والتحسين من خلال عملية التدقيق الداخلي.
 - ساعد النظام على تحقيق الالتزام بالمتطلبات الإدارية والقانونية.
 - خلق ثقافة قياس رضا المستفيد عن الخدمات.
- العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١**
- لبيان العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ ندرسها من خلال المحاور الآتية: (دائرة الجودة، ٢٠٢٢)
- ما يتميز به النظامين (نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١)

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	مواصفة أيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥
يركز على الجانب الاستراتيجي بشكل أكبر. أقل تركيزاً على الجانب التشغيلي. مبني على دراسات وأبحاث علمية تمت على مدى فترة زمنية مناسبة، وأخذت أفضل الممارسات على مستوى أفضل المؤسسات المتميزة. يعطي إرشادات عامة لأفضل ما يمكن أن تطبقه المؤسسة في كل مكون من مكوناتها. يتميز بأنه أداة تشخيصية تمكن المؤسسة من تقييم أداؤها والتعرف على نقاط القوة والضعف. يستخدم النموذج أداة رادار (RADAR) لتقييم المؤسسة، وهو مرتبط بنظام درجات لقياس الأداء والتقييم.	يركز على الجانب التشغيلي بشكل أكبر. أقل تركيزاً على الجانب الاستراتيجي. مبني على أساس منهج النظام والتفكير المبني على المخاطر. يولي اهتماماً خاصاً بتوثيق العمل وأساليب تقديم الخدمة. يولي اهتماماً خاصاً بإدارة المخاطر والفرص المؤسسية. هو أداة إرشادية بالدرجة الأولى وليس تشخيصية أو تقييمية.

طرق التحسين في نظام الأيزو

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	مواصفة أيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥
✓ يعتبر التحسين جزءاً لا يتجزأ من أداة (RADAR) التي يتبناها النموذج	يتم التحسين في المواصفة القياسية من خلال متطلبات البند العاشر في المواصفة والذي يشمل:

✓ تحسين المنتجات والخدمات.	في التقييم من خلال عرض الممارسات
✓ تصحيح/التخلص من الآثار غير المرغوب بها.	المتميزة التي تقوم بها أفضل المؤسسات المطبقة للنموذج.
✓ تحسين فاعلية أداء النظام.	✓ يتم بث أهمية الابتكار والاهتمام
✓ التعامل مع حالات عدم المطابقة.	بتحسين الأداء في جميع مكونات النموذج.
✓ التحسين المستمر.	

لذلك يمكن القول بأن جميع المؤسسات تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، من خلال توفر حقائق وبيانات ذات مصداقية وواقعية، تمثل واقع العمل فيها لذلك فهي بحاجة إلى نظام يراعي هذي المعايير، ويعتبر نظام الأيزو أحد هذه الأنظمة بما يشمله من أساليب متنوعة في التقييم والمتابعة. بينما في نموذج (EFQM) فيتم من خلال أداة (RADAR) عند تقييم المؤسسة بناء على مكونات النموذج التي يمكن من خلالها التعرف على الواقع الحالي للمؤسسة والبناء عليه للتطوير والتحسين بهدف التقدم في القيمة في التقييمات اللاحقة.

آلية الحفاظ على الأهداف التي تسعى المنظومة إلى تحقيقها وفق نظام الأيزو

يلعب التدقيق الداخلي وفق نظام الأيزو إلى مراقبة انجاز الخطط التشغيلية السنوية، والخطط التنفيذية، والإجرائية والتحقق من تحقيق متطلبات المنظومة ومقارنتها بنتائج الأهداف والتحقق من الاهتمام بالكادر البشري من حيث الكفاءة والمهارات والتحقق من توزيع المهام بين الموظفين وفق الاختصاصات مما يمكن أن يساعد من التحقق من انجاز أهداف الموظفين وتقييمهم.

ولذلك يمكن القول بأن عدم الاستمرار في تطبيق الأيزو يؤدي إلى فقدان المكاسب التي تحققت بتطبيق الأيزو في التقسيمات مثل (توثيق العمليات، توحيد آليات العمل، وضع معايير تقديم الخدمات، توزيع المسؤوليات والصلاحيات، إدارة المخاطر، قياس رضا المستفيد، معالجة عدم التوافق وفرص التحسين، إدارة المعرفة الصريحة والضمنية وآليات نقلها، وغيرها من العمليات) مما يؤدي إلى الحاجة إلى معايير تحدد أسس مراجعة وتقييم المؤسسة خصوصا في المواضيع التشغيلية ومواضيع تقديم الخدمة.

المقاربة والتكامل بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١

تنطلق هذه المقاربة من أن كل هذه الأنظمة المذكورة مستقلة، ولكنها متكاملة، وتخضع عملية اختيار أحدها أو كلها لتطبيقه في المؤسسة إلى احتياجاتها الفعلية، وما الذي تهدف إلى تحقيقه أو تركز عليه عند تطبيق نظام إدارة الجودة. كما يمكن الاستفادة من نقاط القوة في كل من نظام إدارة الجودة المعتمد على مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١، ونموذج (EFQM) من

خلال تطبيقهما بشكل متزامن، حيث لا يؤثر وجود أحدهما على الآخر. كما لا يوجد تعارض فيما بينهما وذلك لكونهما مبنيان على أسس متشابهة ومنطقية. كما يعتبر تقييم الأداء ومراقبته عاملا مشتركا بين الأنظمة، ولذلك اهتمت جميعها بقياس الأداء الفردي والمؤسسي للمؤسسة من خلال وضع الأهداف بمختلف مستوياتها، ووضع المؤشرات التي تقيس تحقق الأهداف في مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١، بينما في نموذج (EFQM) يوضح آلية لطريقة تصنيف المؤسسة لأصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، كما يعطي إطارا عاما لطريقة إشراكهم، بالإضافة إلى أن نموذج (EFQM) يحدد رأي أصحاب المصلحة كأداة لتقييم أداء المؤسسة، وهو كذلك ما يتطلبه نظام إدارة الجودة المعتمد على مواصفة الأيزو ٩٠٠١ من خلال متطلب قياس رضا المستفيد.

مما سبق يتضح لنا أن المواصفة ٢٠١٥/٩٠٠١ تحتوي على متطلبات عديدة تساعد أي منظمة في الوصول إلى التميز المؤسسي.

وإلى ذلك يشير (بيرزيكوب، ٢٠٠٨). إلى أن هناك ترابطاً شديداً بين فكرة إدارة الجودة الشام (TQM) وبين مفهوم التميز ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهم، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر. (نقلا عن التميمي، هيثم عطية إسماعيل، ٢٠١٢).

بينما تؤكد دراسة (2002, Kanji) ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت وفقا لذلك إلى الصيغة التالية (إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة). (نقلا عن التميمي، هيثم عطية إسماعيل، ٢٠١٢).

وهذا ما يراه (آل مزروع، ٢٠١٠). نقلا عن التميمي، هيثم عطية إسماعيل، (٢٠١٢). حيث أشار إلى أن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة ويرى أيضا أن هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة، فلا يمكن تحقيق معايير التميز دون أن يسبقها تحقيق معايير الجودة.

الدراسات السابقة

- دراسة الطاهر لوراسية (٢٠٢١): تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية اعتماد النموذج الأوروبي في التميز في الأداء، حيث يتيح النموذج إطارا يسمح للمؤسسات بتحديد مستوى التميز. من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم تحليل تجربة مؤسسة "فرتيال" في اعتماد نموذج التميز الأوروبي. النتائج أظهرت أن المؤسسة قد حسنت من أدائها المتميز من خلال تبني النموذج بتحقيق مستوى تميز في مجال ٣٥٠-٣٠٠ نقطة.

- دراسة شاهين، داليا (٢٠١٧). هدفت إلى قياس تجربة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008) وقد توصلت إلى أن أهم المزايا التي

اكتسبها الجهاز نتيجة لحصوله على الشهادة تطوير ثقافة الجودة، وتواصل أفضل مع الزبائن، ورفع درجة رضاهم، وتعزيز التنافس على المستوى الدولي، و إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية في الجهاز وخفض التكاليف المادية والجهد المبذول، حيث تقلص استخدام الورقيات، بالإضافة إلى خفض الإجراءات البيروقراطية التي كانت تأخذ الكثير من الوقت لإنجاز العمل. وإعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع الأنظمة الإدارية، وتعزيز قدرة المنظمات على تطوير وتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء، واكتشاف نقاط القوة في عمل الجهاز وفرص التحسين من خلال عمليات التدقيق الدورية، مما جعله يسعى إلى تبني نموذج التميز الأوروبي (EFQM) حيث أن الجهاز أسس بنية متينة في بناء النظام والتغيرات التي ستضاف ستكون تطوير للنظام وتحسين له وتكاملية مع النظام القائم، حيث أن تكلفة التطبيق للنموذج من حيث الوقت والجهد والتكلفة المادية ستكون لا تذكر مقارنة بميزة تطبيق الجهاز لأحدث الإصدارات ضمن المعايير العالمية، كما أوصى بتطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ لما لها من دور تكاملي مع تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

- دراسة صالح الدين، جدو وفاندي محمد وعبادي محمد، (٢٠٢٠). هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي، وقد بينت النتائج الفوائد التي تجنيها المؤسسات من التطبيق ومنها تقييم وضعهم خلال مسيرة التركيز، من خلال مساعدتهم على تحديد نقاط القوة الرئيسية والثغرات وذلك في ضوء الرؤية والرسالة المحددتين ووضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة وفتح آفاق للتطوير ومنح معايير بهدف قياس وتقييم الأداء بطرق علمية منهجية وتحقيق مستويات رفيعة من الأداء جعلتها في مصاف المؤسسات المتميزة الرائدة. كما أوضحت النتائج توفر عنصر القيادة والسياسات الاستراتيجية بدرجة متوسطة وعدم توفر عنصر العاملين والشراكات والموارد والعمليات والاجراءات والفئة المستهدفة ورضا العاملين وخدمة المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. لذلك أوصت من أجل إمكانية تطبيق عناصر نموذج التميز الأوروبي بشكل أفضل إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة.

- دراسة التميمي، هيثم عطية إسماعيل، (٢٠١٢). هدفت إلى بيان العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي، وقد توصل الباحث إلى أن الجودة تمثل درجة التميز، وأنه لا اختلافات جوهرية بين المفهومين لا من حيث المفهوم الشمولي والتكاملي الذي يجسد أوجه ومنطلقات كلا المفهومين، ولا من حيث المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل النظام وبالتالي نظام المنظمة ككل، ولا من حيث النظام وأبعاده من مدخلات وعمليات إدارية ومخرجات، وبالتالي فإن التميز هو انعكاس حقيقي ومحصلة نهائية ونتيجة سببية للتطبيق الناجح لإدارة

الجودة الشاملة، وعليه فإن التميز يعتبر درجة ومرحلة تتحقق بعد سلوك الطريق الذي يبدأ بالتطبيق الناجح لمبادئ ومرتكزات الجودة.

- دراسة (Yaghoubi, & et al 2010) نقلا عن (التمييز، هيثم عطية إسماعيل، (٢٠١٢)). بعنوان "دراسة ميدانية حول تطبيق نموذج التميز (EFQM) في إيران". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المؤسسات الإيرانية باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، والتأكد من مدى تأثير تطبيق النموذج الأوروبي للتميز على تحسين (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الزبائن، نتائج الافراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة من أبرزها: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على قيادة المنظمة، وسياسة المنظمة واستراتيجيتها، وعلى الموظفين، وموارد المنظمة وعملياتها، وعلى نتائج أعمالها المتمثلة بنتائج الزبائن والموارد البشرية والمجتمع ونتائج أداء المنظمة نفسه. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الأوروبي في المنظمات الإيرانية وذلك إذا كانت ترغب في أن تتجاوز تأثيرات البيئة المعقدة.

- دراسة (Nawaz,2008) بعنوان "استخدام التقييم الذاتي لنموذج التميز الأوروبي لتحليل الفجوة (والوصف التنظيمي)". هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوات، وذلك عن طريق الاستخدام العلمي لتقييم الأداء بناء على معايير نموذج التميز الأوروبي لإدراك فوائدها المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن التقييم الذاتي بناء على نموذج التميز من خلال معايير نموذج التميز الأوروبي يساهم في تحقيق التالي: (تحليل الفجوات، وتحديد مناطق القوة، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى التطوير لتحقيق التميز، وتحديد اختلاف المستويات التي تحتاج للتطوير. وأكدت الدراسة أن التقييم الذاتي أصبح إحدى التقنيات المتميزة لتحقيق التطوير.

- دراسة المزين، احسان بن علي، رافع بن سعيد الغامدي، (١٤٣٠). بعنوان النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير، هدفت إلى بيان فوائد التميز وقد أثبت النموذج الأوروبي للتميز بأنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مجتمع الأعمال والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية ولعناصره التقييمية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها مما عزز من استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء. كما ظهرت فوائد أخرى لتطبيق التميز ومنها بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة كأداة للتقييم الذاتي مما أعطى فرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة كدليل للتعرف على فرص التحسين للوصول للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة وطريقة تساعد على التفكير المقنن، كما بينت أيضاً أن الجودة والتميز متلازمان فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني فالعلاقة بينهما علاقة تلازمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) له دور بارز في تطوير المؤسسات، ولذلك حظي باهتمام العديد من الباحثين فقد تناولت دراسات عديدة أثر التطبيق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما تناولت دراسات أخرى دور متغيرات عدة في تحقيق التميز المؤسسي. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة الفوائد التي تعود على وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من تطبيق نموذج التميز الأوروبي فيها، وذلك في ظل تطبيق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في معرفة مدى التكامل والتقارب بين النظامين، مما يوضح للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان واقع التطبيق وصولاً إلى درجة التميز المؤسسي الذي تطمح إليه الوزارة.

نتائج الدراسة وتحليلها

إن تبني وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية المتمثلة في الخطة الخمسية العاشرة وبما يتواءم مع رؤية عمان ٢٠٤٠ معبرة فيها عن توجهاتها المستقبلية مع توافر أنظمة معلومات متكاملة وفعالة، وتوفير نظام إدارة الجودة الشاملة وفق مواصفة الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ ومنذ أكثر من عشر سنوات، وفي ظل وجود الثقافة المؤسسية ووعي الموظفين بقدرة الوزارة على تحقيق التميز وفق نموذج EFQM ودور الوزارة في تحويل أعمالها إلى عمليات مترابطة من خلال العمل بمنهج العملية وفقاً لمواصفة الأيزو ٢٠١٥ / ٩٠٠١ واستخدام المعلومات بكفاءة للتوصل إلى الحقائق لاتخاذ القرارات المناسبة كما هو في إدارة الشؤون الإدارية وتبني الوزارة أنظمة إدارية تؤثر في تحسين الأداء كإدارة الأصول والموارد وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات وإدارة المخاطر ومنظومة الإجابة الفردية والإجابة المؤسسية وإدارة رضا المستفيد والتدقيقات الداخلية لكفيل وتحقيق بتحقيق التميز لوزارة التربية والتعليم.

وهنا نستعرض نتائج تطبيق أداة الدراسة كالاتي:

المحور الأول (درجة الترابط بين نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ ونموذج EFQM)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	المحور
٣	٠.٩١٧	3.39	درجة تكامل وتقارب نموذج EFQM مع نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١	درجة الترابط بين نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١
١	٠.٦٩٩	٤.٢١٤	درجة أهمية تطبيق نموذج EFQM بجانب	

			الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في وزارة التربية والتعليم	ونموذج EFQM
٥	٠.٩٤٩	١.٨٥٧	درجة تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم فقط وإلغاء تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١	
٤	٠.٨٤٢	٢.٣٥٧	درجة الاكتفاء بتطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ دون تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم	
١	٠.٨٠٢	٤.٢١٤	درجة الحصول على الفوائد بشكل أسرع وأكثر للوزارة من تطبيق EFQM في ظل الاستمرار في تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١	
٢	١.٢٣٢	٤.١٤٣	يساعد تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في سهولة تطبيق نموذج EFQM	
١	٠.٨٩٢	٤.٢١٤	الاستمرار في تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ يساعد في الحصول على أعلى درجات تقييم نموذج EFQM وبفترة زمنية قصيرة	
		٣.٥٦١	المتوسط العام	

أشارت نتائج البحث الحالي كما هو موضح في الجدول أعلاه للمحور الأول (درجة الترابط بين نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ ونموذج EFQM) أن متوسط العبارات تراوحت بين (٤.٢١٤ - ١.٨٥٧) حسب مقياس التدرج الخماسي، وبلغ المتوسط العام للعبارات (٣.٥٦١) مما يدل على ترابط بين تطبيق نموذج EFQM ونظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ وبدرجة كبيرة، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارتين (درجة أهمية تطبيق نموذج EFQM بجانب الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في وزارة التربية والتعليم) و(الاستمرار في تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ يساعد في الحصول على أعلى درجات تقييم نموذج EFQM وبفترة زمنية قصيرة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٢١٤) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت أيضاً في المرتبة الثانية العبارة التالية (يساعد تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ في سهولة تطبيق نموذج EFQM) بمتوسط حسابي قدره (٤.١٤٣) وبدرجة كبيرة جداً، مما يدل على درجة عالية من التكامل والتقارب بين نموذج EFQM ونظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ فقد بينت النتائج هذه التكاملية بين النظامين من حيث أهمية تطبيقهما جنباً إلى جنب في الحصول على الفوائد بشكل أسرع وأكثر للوزارة، والحصول على أعلى درجات تقييم نموذج EFQM وبفترة زمنية قصيرة، كما أن تطبيق أحدهما يساعد في تطبيق الآخر وبسهولة. وبالتالي نرى أن هذه المفردات كلها تتوافق مع العبارات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، وعليه نرى أنه من غير الممكن ومن الصعوبة بمكان تطبيق نموذج EFQM وإلغاء

نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١، كما أنه من الصعوبة الإبقاء على نظام الأيزو بدون تطبيق أنظمة جودة جديدة ومنها نموذج EFQM واجمالا نقول بأن وجود ترابط بين النموذجين يعد مهما لتحقيق الجودة في وزارة التربية والتعليم، ولذلك نرى أهمية الربط بينهما في التطبيق فكلاهما مكمل للآخر.

المحور الثاني (فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	المحور
٢	٠.٨٢٥	٤.٢٨٦	تكامل نموذج EFQM مع الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ يؤدي إلى تحقيق التناسق بين هيكل الوزارة التنظيمي وإدارة العمليات التشغيلية بشكل فعال متميز وتحسينها للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	المحور الثاني فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	تساعد في تصميم الواقع الحالي لوزارة التربية والتعليم وتمكينها من التعرف على مواطن القوة والضعف فيها	
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	يساعد تطبيق نموذج EFQM في تعزيز القيادات في وزارة التربية والتعليم وتفعيل دورها في تحديد غاية الوزارة ورسالتها	
٣	١.١٠٠	٤.١٤٣	يساعد تطبيق نموذج EFQM في تحديد مهارات ومستويات العاملين بالوزارة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	يركز تطبيق EFQM على استطلاع انطباعات المعنيين بشكل دوري حول تطوير ممارساتهم وتذليل الصعوبات	
٣	١.١٠٠	٤.١٤٣	يساعد في مشاركة جميع العاملين في وضع رسالة الوزارة ورؤيتها في ضوء احتياجاتهم وتوقعاتهم	
١	٠.٧٤٥	٤.٣٥٧	يساعد تطبيق EFQM في تفعيل الغاية والرؤية والاستراتيجية للوزارة	
٢	٠.٨٢٥	٤.٢٨٦	يساعد تطبيقه في بناء قيمة مستدامة	

			لوزارة التربية والتعليم	
٤	٠.٩١٧	٤.٠٧١	يركز تطبيقه على تقييم الإجراءات والمنهجيات والطرق والنتائج	
١	٠.٧٤٥	٤.٣٥٧	يسهم تطبيق نموذج EFQM في البحث عن أفضل الممارسات في وزارة التربية والتعليم وتحديدها وتصنيفها	
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	يسهم تطبيق نموذج EFQM في الاستفادة من البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة	
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	يسهم تطبيق نموذج EFQM في تفعيل مواصفات أخرى كمواصفة إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات والحوكمة في الوزارة	
٢	٠.٨٢٥	٤.٢٨٦	يساعد منطلق رادار في تحديد الطرق والأساليب لتحديد مستوى تحسن الأداء	
٤	٠.٩١٧	٤.٠٧١	يخلق بيئة تحفز نمو العاملين وتدعم رفاهيتهم وسعادتهم	
٢	٠.٧٢٦	٤.٢٨٦	تساعد معايير نموذج EFQM في تحديد الفجوات في الوزارة	
٢	٠.٨٢٥	٤.٢٨٦	يدعم تطبيق نموذج EFQM جهود الوزارة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف	
		٤.٢٥٠	المتوسط العام	
		٣.٩١	المتوسط العام للمحورين	

كما أظهرت نتائج البحث كما وضحتها الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارة المحور الثاني (فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم) تراوحت بين (٤.٣٥٧ - ٤.٠٧١) حسب مقياس التدرج الخماسي كما بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٢٥٠) وجاءت بدرجة كبيرة جداً، ويعد هذا مؤشر قوي وإيجابي ومناسب للانطلاق إلى تطبيق النموذج نظراً للفوائد الكبيرة التي تجنيها وزارة التربية والتعليم من تطبيقه وبالأخص إذا تم تطبيقه بجانب الإبقاء على نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ وفيما يأتي بيان تلك الفوائد:

يساعد في تفعيل الغاية والرؤية والاستراتيجية للوزارة، يسهم في البحث عن أفضل الممارسات في وزارة التربية والتعليم وتحديدها وتصنيفها، يؤدي إلى تحقيق التناسق بين هيكل الوزارة التنظيمي وإدارة العمليات التشغيلية بشكل فعال متميز وتحسينها للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير

الوقت والجهد ، يساعد في تصميم الواقع الحالي لوزارة التربية والتعليم وتمكينها من التعرف على مواطن القوة والضعف فيها، يساعد في تعزيز القيادات في وزارة التربية والتعليم وتفعيل دورها في تحديد غاية الوزارة ورسالتها، يركز على استطلاع انطباعات المعنيين بشكل دوري حول تطوير ممارساتهم وتذليل الصعوبات، يساعد تطبيقه في بناء قيمة مستدامة لوزارة التربية والتعليم، يسهم في الاستفادة من البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وفي تفعيل مواصفات أخرى كمواصفة إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات والحوكمة في الوزارة، وأخيرا فهو يدعم جهود الوزارة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف.

وهذا ما يتفق وبشكل كبير مع الأدبيات النظرية وأيضا المذكرة الرئيسية للدورة التأسيسية لنموذج EFQM.

العلاقة الارتباطية بين نموذج EFQM ونظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١

لبيان العلاقة الارتباطية بين تطبيق نموذج EFQM ونظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ تم حساب معامل الارتباط بيرسون (person correlation) حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٨٠) وبالتالي فإن العلاقة الارتباطية بين المحور الأول (درجة الترابط بين نظام الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ ونموذج EFQM) والمحور الثاني (فوائد تطبيق نموذج EFQM في وزارة التربية والتعليم) علاقة ارتباطية موجبة قوية دلت على التكامل والترابط والتقارب بين النظامين (نظام الأيزو ونموذج EFQM) والفوائد التي تجنيها وزارة التربية والتعليم من تطبيقها للنموذج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا إن دل فإنما يدل على أن نظام الأيزو مكمل ومرتبطة ارتباط وثيق مع نموذج EFQM وبالتالي فإن الفوائد التي ستحصل عليها وزارة التربية والتعليم عند تطبيقها للنموذج مع الإبقاء على نظام الأيزو تكون كبيرة وكبيرة جدا، كما يدل على وعي أفراد العينة بالدور الكبير الذي يؤديه التكامل بين النموذج ونظام الأيزو ودورهم الكبير في تحسين الأداء وتحقيق التميز.

النتائج

- التميز إطار شامل لكل ما تحتويه وزارة التربية والتعليم (الاستراتيجية - الموارد - ..)
- الأيزو ونموذج EFQM متلازمان فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني فالعلاقة بينهما علاقة تلازمية تكاملية، فالجودة تركز على الجوانب التشغيلية بينما التميز يركز على الجوانب الاستراتيجية.
- الأيزو ونموذج EFQM يهتمان بجميع مكونات النظام التعليمي من خلال مدخلاته ومخرجاته وعملياته

- نموذج (EFQM) يعتبر النموذج الأكثر شمولية في مجال تحسين الأداء المؤسسي لتناوله جميع الجوانب التطبيقية وعناصره التقييمية لكل الممارسات الإدارية والتربوية والنتائج المتحققة عنها

التوصيات

- تطبيق نموذج (EFQM) ينبغي أن يتم بموازاة تطبيق الأيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ إذ أنه من الصعوبة بمكان الاكتفاء بتطبيق نموذج EFQM وإلغاء الأيزو حيث أن الأخير - أي الأيزو - يصب تركيزه على العمليات التشغيلية والتي هي صلب نموذج EFQM بالإضافة إلى أنه يطبق داخليا إدارة المخاطر وإدارة المعرفة وإدارة المؤشرات ورضا المستفيد وغيرها والتي تعتبر معايير أساسية داخلة في نموذج EFQM، بالمجمل إن الاستمرار في تطبيق الأيزو يسهل من تطبيق نموذج EFQM بل إنه يساعد على تحقيق أعلى الدرجات وبفترات زمنية قصيرة.

- تفعيل وتطبيق مواصفات أخرى من مواصفات الأيزو كمواصفة الصحة والسلامة المهنية ومواصفة المؤسسات التعليمية ومواصفة إدارة المخاطر وغيرها

- توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج حتى يحقق الأهداف والفوائد المنشودة

- تطبيق نموذج (EFQM) في وزارة التربية والتعليم يحقق لها العديد من الفوائد لذا يتطلب منها تفعيل دور القيادة في ذلك فالفائد المتميز يسير بمؤسسته نحو التميز والعمل على ازدهارها ومن ذلك الحرص على تعزيز روح الفريق الواحد، والعمل الجماعي وتشجيع الابتكار والإبداع.

المراجع

- شتيوي، محمد، (٢٠٢٢). الدورة التأسيسية لنموذج EFQM، معهد الثقة للتدريب، سلطنة عمان.

- المزين، احسان، الغامدي، رافع، (٢٠١٦). النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- العمودي، حنان (٢٠١٩). تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الثاني، العدد الأول.

- الوهاب، نادية، سليمان، سناء، (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الثامن.

- زهران، ايمان، (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد فبراير، الجزء الثاني.

- محمد، جاد حسين احمد، (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الهادي، شرق، (٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٣.
- دائرة الجودة، (٢٠٢٢). المقاربة بين كل من: نظام إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠١/٢٠١٥ ومنظومة الإجابة (الفردية والمؤسسية) ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وزارة التربية والتعليم، سلطنو
- البطاشي، ناصر محمد، (٢٠١٩). تصوّر مقترح لتطوير إدارة الأنشطة التربوية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ إدارة الجودة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس.
- الطاهر لوراسية، اعتماد النموذج الأوربي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي- تجربة مؤسسة فرتيال، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد: ٠٨، العدد: ٠١، - السنة: ٢٠٢١، ص.ص: ٢٥٥ - ٢٧٧
- شاهين، داليا، (٢٠١٧). تجربة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2008)، المؤتمر الدولي حول الإدارة العامة في ظل الضغوطات (مينابار)، رام الله-فلسطين.
- صالح الدين، جدو وفاندي محمد وعبادي محمد، (٢٠٢٠). إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة جامعة برج بوعرييج - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي
- التميمي، هيثم عطية إسماعيل، (٢٠١٢). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- Nawaz, K. (2008). Using EFQM Self Assessment for cap analysis and organizational alignment. In: Quality Congress Middle East 2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, 7-9 April
- 2008. eTQM College, Dubai. pp.412-425.

- (http://qc.hbmeu.ae/qc2/images/downloadCenter/QC2_proceedings.pdf,09.06.2011)