

الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)  
كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض  
اللقاء السنوي الخامس عشر

## النموذج الأوربي للتميز فوائد ومعايير

إعداد

إحسان بن علي المزين - رئيس وحدة دعم الجودة  
رافع بن سعيد الغامدي - مشرف جودة تربوية  
الإدارة العامة للتربية والتعليم با منطقة الشرقية - بنين



## النموذج الأوربي للتميز فوائده ومعايير

إعداد

إحسان بن علي المزين - رئيس وحدة دعم الجودة  
رافع بن سعيد الغامدي - مشرف جودة تربوية  
الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية - بنين

### ملخص الورقة

تعددت المبادرات التنموية في القطاعين التجاري والحكومي لتحقيق غايات الارتقاء في مستويات أداء المؤسسات على المستوى العالمي والمحلي ، واتخذت هذه المبادرات محاور وأبعاداً فنية متنوعة، منها ما ركز على جوانب تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، أو محور تنمية الموارد البشرية، أو على تطوير تقنيات المعلومات وأنظمتها، أو تقليل كلف التشغيل، وتسهيل الإجراءات، وإعادة تصميم العمليات، أو الإبداع في تطوير المنتجات، وتحسين الخدمات بما يضمن ويتجاوز توقعات المستفيدين .

وقد أثبت النموذج الأوربي للتميز ( EFQM ) بشكل خاص ، ومن خلال استثماره للجوانب الإيجابية في نماذج التميز السابقة له ، 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. وهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفوقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من أفضل الممارسات، وأن تحقيق المزيد من القفزات في نمو هذه النتائج لا يتأتى إلا من خلال مواصلة الابتكار والإبداع في تحسين هذه الممارسات .

### وسوف تتناول هذه الورقة المحاور التالية :

- أهمية الجودة.
- نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم .
- فوائد نماذج التميز.
- معايير نموذج التميز EFQM .
- نظام تقييم المنشأة باستخدام رادار ( RADAR ) .
- فرص التحسين في تطبيق أنظمة الجودة ونماذج التميز.
- مفاهيم خاطئة عن أنظمة الجودة والتميز.
- تكلفة تطبيق الجودة أو عدم تطبيقها.

- التوصيات والنتائج .

## مقدمة

أنشئت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام ١٩٨٨ م ، وفي عام ١٩٩١ م، وتم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز، كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا، بحيث تقدم المؤسسات وثيقة تصف فيها ما تقوم به، ولماذا تقوم به؟ وكيف تم تطويره؟ وما هي النتائج التي وصلت إليه؟ وفي عام ١٩٩٢ م كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام ٢٠٠٠ م كان أول تعديل على نموذج التميز .

يعد نموذج التميز إطاراً أو هيكلًا مكوناً من تسعة محاور، وعادة ما يظهر على شكل خريطة تنظيمية أو رسم بياني ، وتنقسم هذه المعايير إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى تمثل الأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسية، والمجموعة الثانية هي النتائج، التي تمثل نتائج ما حققته المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب السابقة، وعدد هذه المعايير أربعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى مجموعة من المعايير الفرعية، بحيث يصل إجمالي المعايير الفرعية إلى ٣٢ معياراً .

لقد تم بناء هذا النموذج للتطبيق في المنظمات التجارية ، إلا أنه وبعد تعديله وتطويره أصبح بالإمكان تطبيقه بفاعلية في المؤسسات التعليمية، فعند تطبيق المحاور التسعة الخاصة بالنموذج، بالشكل الصحيح والمتوازن ، ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة التعليمية بهذه المحاور، نستطيع بذلك تحديد نقاط القوة وفرص التحسين .

ولقد أصبح هذا النموذج عالمياً تتبناه كثير من دول العالم في جوائزها ك ( المملكة العربية لسعودية - كولومبيا، قبرص، إيران، الأردن، قطر، أسبانيا، بلغاريا، بريطانيا، الإمارات، ايطاليا، فرنسا، روسيا، بولندا، تركيا، سويسرا، ألمانيا ) .. وغيرها .

## تساؤلات الورقة :

تحددت مشكلة الورقة في الأسئلة التالية :-

- ما المعايير اللازمة للتميز وفق النموذج الأوربي للتميز ( EFQM ) ؟
- ما المقصود بمنهجية الرادار ( RADAR ) ؟
- ما معوقات تطبيق نماذج التميز ؟
- ما أبرز نتائج تطبيق نظام الجودة والتميز في التعليم؟

## أهداف الورقة :

١. التعرف على المعايير اللازمة للتميز وفق النموذج الأوربي EFQM .
٢. توضيح المقصود بمنهجية الرادار (RADAR).
٣. تحديد أهم فوائد تطبيق نماذج التميز.

٤. تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج هذه الورقة.

**أهمية الورقة :**

عندما تم ترشيح معدي هذه الورقة لحضور دورة تدريبية متقدمة في النموذج الأوربي للتميز (EFQM) (مرشد معتمد، ومقيم معتمد) من المنظمة الأوربية للتميز، تبلورت فكرة هذا النموذج في الذهن، وأصبحت أكثر وضوحاً من ذي قبل، ورأينا أنه لزاماً علينا نقل خبرتنا للآخرين، إضافة إلى وجود إدارة تعنى بالجودة والتميز في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالمنطقة الشرقية، وانطلاقاً مما تقدم، فإن أهمية الورقة تتلخص فيما يلي :

١. تكتسب هذه الورقة أهميتها؛ كونها تأتي بعد فترة تطبيق للجودة في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالمنطقة الشرقية.
٢. قلة البحوث والدراسات وأوراق العمل التي تطرقت لموضوع EFQM (فوائد، ومعايير).
٣. حث المهتمين بالتميز لبناء معايير لتحقيق الجودة والإتقان في العلم والعمل.
٤. قد تسهم في إثراء البحث التربوي بما تقدمه من توصيات ومقترحات.

**مصطلحات الورقة :**

**النموذج الأوربي للتميز :** هو منافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا يتألف من تسعة معايير، خمسة منها تمثل (الأساليب أو المسببات Enablers) والأربعة المتبقية تمثل (النتائج Results).

**المعايير هي :** "أدلة أو مقاييس يقدر أو يقاس بها الشيء، أو تستخدم كأساس لصنع القرار"، أو "بيان الجودة المرجوة" أو "عبارة تحدد الجودة المتوقعة"، أو "اللغة التي نعبر بها عن الجودة"، وعرفت المعايير أيضاً على أنها "بيانات صادرة عن جهة معترف بها".

**حدود الورقة :****أولاً: الحدود الموضوعية :**

اقتصرت هذه الورقة على ما يلي :

- التعرف على أبرز المفاهيم الحديثة EFQM (فوائد ومعايير).
- توضيح المقصود بمنهجية الرادار (RADAR).
- العلاقة بين الجودة والتميز.

**ثانياً: الحدود الزمنية :**

تم إعداد هذه الورقة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ.

**منهج الورقة :**

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري لهذه الدراسة الذي يعتمد على تحليل التميز وفق المعايير المعتمدة من المنظمة الأوربية للتميز EFQM المبنية على منهجية الرادار RADAR. وقد تضمن ذلك محورين هما :-

## الأول : الجانب الوصفي النظري.

الثاني: الخبرة المكتسبة من عمل معدي هذه الورقة في وحدة الجودة بتعليم المنطقة الشرقية للبنين، وكذلك الحصول على شهادات معتمدة من المنظمة الأوربية للتميز EFQM .

### أهمية الجودة :

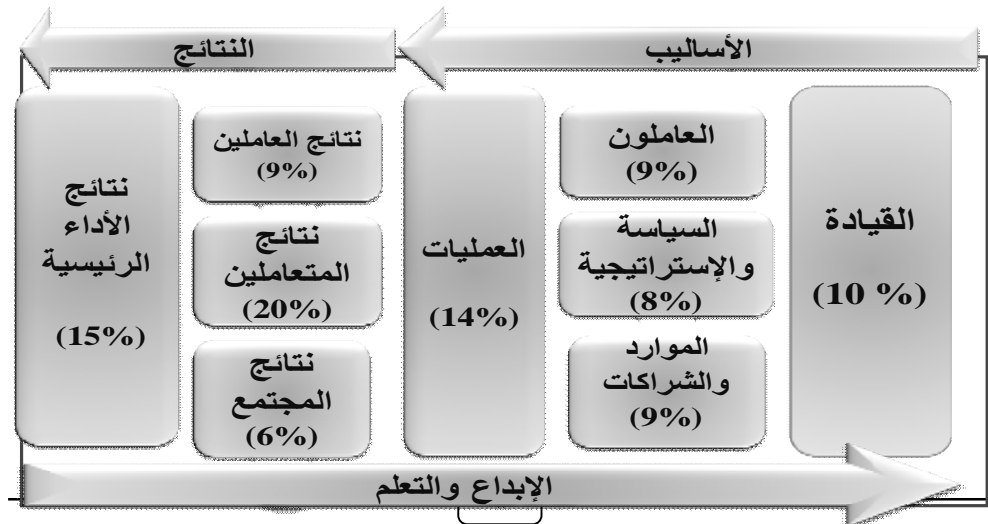
#### أهم النقاط المتعلقة بأهمية الجودة:

- § المحافظة على الإتقان .
- § المنافسة على التميز.
- § ضمان حصول المستفيد على أفضل النتائج دوماً.
- § تخفيض التكاليف، والهدر، وزيادة الأرباح والإنتاجية.
- § الشعور بالرضا، والنجاح، والإنجاز.
- § تحقيق رضا المستفيد، بل والوصول إلى إسعاده أيضاً.
- § تحقيق - أو تجاوز - توقعات المستفيدين بشكل دائم .

### معايير نماذج التميز EFQM

يتكون النموذج من تسعة معايير تنقسم إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى تمثل الأساليب التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى الجودة وعددها خمسة معايير رئيسية ، والمجموعة الثانية هي النتائج، التي تمثل نتائج ما حققته المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب السابقة ، وعدد هذه المعايير أربعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيس إلى مجموعة من المعايير الفرعية ، بحيث يصل إجمالي المعايير الفرعية إلى ٣٢ معياراً .

والشكل التالي يوضح مكونات معايير نموذج التميز، والنسبة المئوية المعتمدة لكل معيار، فالقيادة نسبتها ١٠% من نتيجة المقومين، والعاملون ٩%، وهكذا البقية، ثم تحول النسب إلى درجات يصل مجموعها النهائي كما هو عند أصحاب النموذج (٥١٠) درجة .



## أولاً : مجموعة الأساليب أو المسببات Enablers :

توضح هذه المجموعة من المعايير ما تقوم به المؤسسة أو المدرسة من أجل تحقيق الجودة والامتياز، وفيما يلي توضيح مبسط لتلك المعايير الرئيسية.

### المعيار الأول - القيادة :

تقوم القيادات المتميزة للمدرسة ( المؤسسة ) بتطوير الرؤية والرسالة، وتحديد القيم، وتجسيد ثقافة التميز لاستمرار نجاح المؤسسة، وكذا تطبيق ذلك بالأساليب الملائمة، وكيفية انخراط القيادات بصفة شخصية وتفاعلهم مع مؤسساتهم للتأكد من أن النظام الإداري في المؤسسة ناجح، ويتم تطبيقه وتطويره، وتجدر الإشارة هنا إلى أن دور القيادة لا يقتصر على المدير فقط، بل جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية.

### المعيار الثاني - السياسة والاستراتيجية :

تقوم المؤسسة المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة وكذا الخطط، والأهداف، والعمليات، والاحتياجات، والتوقعات الحالية والمستقبلية وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة، ومقاسة كمياً وفقاً لإطار زمني واضح.

### المعيار الثالث - العاملون :

ويركز هذا المعيار على ما تقوم به المؤسسة بإدارة المعرفة وتطويرها واستخدامها، وإمكانيات العاملين على مستوى الفرد، والمجموعات، والمؤسسة ككل بكل مستوياتها، ومن ثم تخطيط هذه الأنشطة في سبيل دعم السياسات، والاستراتيجيات، وفاعلية العمليات والعمال.

### المعيار الرابع - الموارد والشراكات :

إن المؤسسات المتميزة هي التي تدير شراكاتها الخارجية، وكذا مواردها الداخلية، بغرض دعم إستراتيجيتها وتفعيل دور العمليات التي تقوم بها، آخذة في عين الاعتبار الحاجات الآنية والمستقبلية للمنظمة، والمجتمع، والبيئة.

### المعيار الخامس - العمليات :

ويهتم هذا المعيار بما تقوم به المؤسسة من تصميم عملياتها وإدارتها، وتحسينها، بغرض دعم السياسات والاستراتيجيات، وكذلك إيجاد الرضا التام للمستفيدين، و تطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات المستفيدين .

## ثانياً : مجموعة النتائج Results :

توضح هذه المجموعة نتائج ما تم تحقيقه باتباع الأساليب السابقة مقاساً بطريقة



كمية وموثقة .

#### المعيار السادس - نتائج العملاء :

تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العملاء.

#### المعيار السابع - نتائج العاملين :

تقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العاملين.

#### المعيار الثامن - نتائج المجتمع

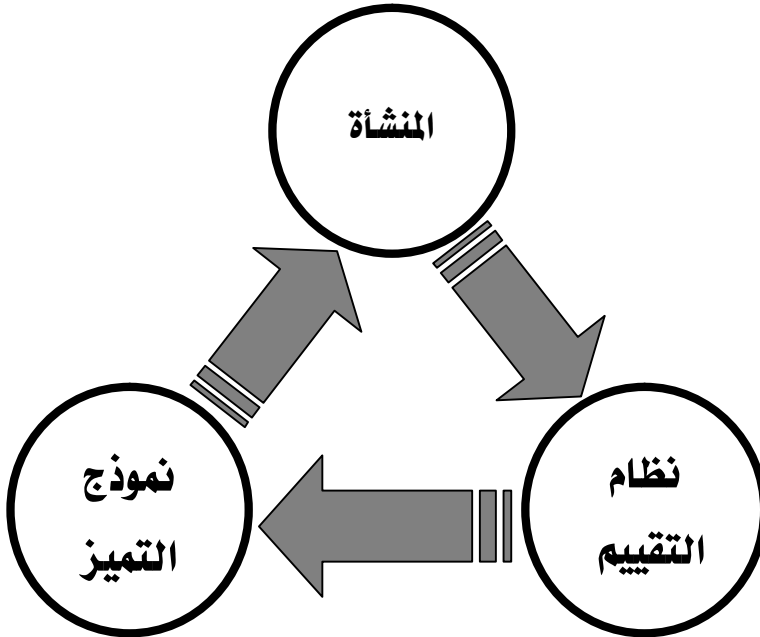
تقيس المؤسسات المتميزة نجاحها من خلال علاقتها بالمجتمع، أخذاً وعطاءً.

#### المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسية

المؤسسات المتميزة تقيس نتائجها من خلال التركيز على العناصر الأساسية لسياستها واستراتيجيتها.

### نظام تقييم المنشأة حسب معايير نموذج التميز (رادار)

منهجية الرادار (RADAR) هي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM .  
والشكل التالي يوضح العلاقة بين المنشأة ونظام التقييم ونموذج التميز:



تتكون هذه المنهجية من أربعة عناصر هي:

Results النتائج

Approach المنهجية

Deployment التطبيق

Assessment & Review المراجعة والتقييم

تنص هذه المنهجية على قيام المؤسسة بما يلي:

§ تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد السياسة والاستراتيجية. هذه النتائج

تشمل أداء المؤسسة من الناحية المالية والتشغيلية، ورأي المعنيين (أصحاب العلاقة).

§ تخطيط مجموعة متكاملة من المنهجيات وتطويرها، لتحقيق النتائج الآتية والمستقبلية المطلوبة.

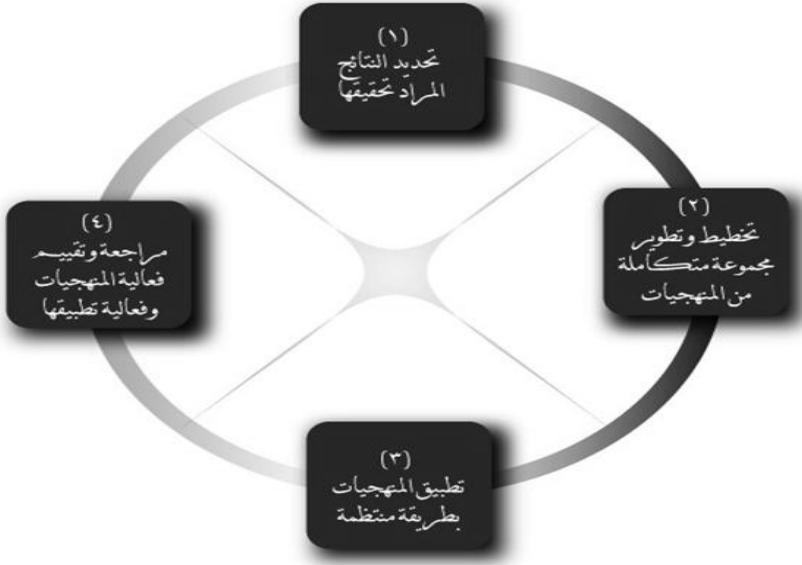
§ تطبيق المنهجيات بطريقة منتظمة لضمان التنفيذ الكامل.

§ مراجعة فعالية المنهجيات المعتمدة وتقييمها، وفعالية تطبيقها، بناءً على قياس النتائج

المتحققة وتحليلها، والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمرين. وأخيراً تحديد، وضع

أولويات، تخطيط التعديلات وتنفيذها أينما دعت الحاجة لها.

الشكل التالي يوضح مكونات منهجية الرادار:



فوائد نماذج التميز:

- بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة.
- أداة للتقييم الذاتي.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة.

- دليل للتعرف على فرص التحسين.
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة.
- طريقة تساعد على التفكير المقتن.

### **عقبات تطبيق أنظمة الجودة ونماذج التميز :**

- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا.
- عدم وجود وعي كافٍ بالجودة وأهميتها.
- ضعف التركيز على المستفيدين
- المركزية الخائفة وعدم تفويض العاملين .
- نقص الولاء وعوامل التحفيز.
- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين.
- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة وخطؤها.
- ضعف خطط إستراتيجية للتغيير، أو عدم وجودها.
- ضعف قنوات الاتصال والتواصل.
- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشاكل الإدارية والمالية
- مقاومة التغيير

### **متطلبات نجاح تطبيق نظام الجودة :**

- دعم القيادة العليا لنظام إدارة الجودة وتأييدها، ومشاركتها.
- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة وفق رؤية الجودة الشاملة.
- التركيز في المقام الأول على المستفيد.
- قياس مستمر لأداء العمل.
- تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين، بما فيها القيادات العليا في المنظمة.
- قيادة فاعلة للموارد البشرية.
- التحسين المستمر للجودة.
- دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة.

### **نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم :**

- إيجاد نظام مؤسسي للعمل.
- الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق.

- تطوير مقاييس الأداء.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- رفع مستوى رضا المستفيدين من الداخل والخارج.
- تحسين وتطوير مستمران في كافة العمليات التربوية والإدارية.
- التعلم من الأخطاء، والحد من تكرارها بطريقة علمية.

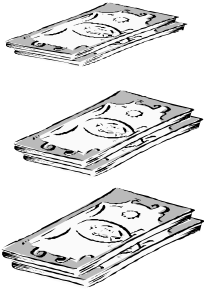
### مفاهيم خاطئة عن أنظمة الجودة والتميز :

- إدارة الجودة معنية بتطبيق الجودة في المنشأة.
- الجودة شعارات غير قابلة للتطبيق.
- الجودة خاصة بالمنتجات ولا يمكن تطبيقها على الخدمات.
- الجودة عبارة عن عمل ورقي .
- تطبيق نظام جودة يحتاج إلى استقدام خبراء ومستشارين.
- ليس بالإمكان أفضل مما كان خاصة في العمل الحكومي.

### تكلفة تطبيق الجودة أو عدم تطبيقها :

يتفق الكثير من علماء الجودة على أن تطبيق الجودة له تكلفة، ولكن عدم تطبيق الجودة يكلف أكثر، وكذا الأمر بالنسبة للوقاية من الأخطاء ذات التكلفة الأقل من إصلاح الأخطاء بعد وصول الخدمة أو المنتج للمستفيد .  
والشكل التالي يوضح ذلك:

#### قاعدة ١-١٠-١٠



١ تكلفة الوقاية من الأخطاء

١٠ تكلفة إصلاح الأخطاء قبل وصولها للمستفيدين

١٠٠ تكلفة إصلاح الأخطاء بعد وصولها للمستفيدين

### أولاً: نتائج الورقة

- ١- الجودة والتميز متلازمان، فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني، فالعلاقة بينهما علاقة تلازمية.
- ٢- الجودة تهتم بجميع مكونات النظام التعليمي حيث إنها :-  
أ\_ تهتم بالمدخلات من حيث : التأهيل الجيد، التدريب المستمر والمتواصل، وكذلك المخرجات من حيث : رضا المستفيد (الطلاب ، أولياء الأمور ، المجتمع المحلي).

- ب- وتهتم بالعمليات من حيث : العمل الصحيح وتلافي التكرار، والازدواجية، والاتكالية، وهذا يتفق مع النظرية المشهورة - لباريتو - أن ٨٠٪ من النتائج تتأثر ٢٠٪ من العمليات.
- ٣- ضعف ثقافة بناء نماذج التميز وفق معايير محلية تواكب النماذج العالمية، وتبدأ من حيث انتهى الآخرون.

### ثانياً: توصيات الورقة :

- ١- العمل على إنشاء إدارة للجودة في جميع إدارات التربية والتعليم تُعنى بوضع المعايير ونماذج التميز التي تتوافق مع النماذج العالمية المختلفة .
- ٢- تحفيز الميدان التربوي للحصول على بعض جوائز الجودة، إذ هي من سبل تحقيق الجودة المستدامة.
- ٣- ضرورة تبني مبادئ وأنظمة الجودة ، وتطبيقها على إدارات التربية والتعليم بالملكة .
- ٤- السعي الجاد لعمل الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا الموضوع؛ وذلك لبناء نماذج متعددة تجمع بين المحلية والعالمية كالنموذج الأوربي وغيره من النماذج لتتناسب مع بيئتنا وأنظمتنا .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- المديرس، عبدالرحمن بن إبراهيم والحسين، إبراهيم بن عبد الكريم (١٤٢٩هـ). رحلة الجودة الشاملة في تعليمنا {التحول} الرياض : مكتبة الملك الوطنية، ط١.
- ٢- جودة ، محفوظ أحمد ( ٢٠٠٤م ) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ، ، ط١ .
- ٣- الجريفاني، عماد(١٤٢٧هـ). المؤشرات وأثرها في إدارة الأداء ، الدمام: دار النخائر للنشر والتوزيع ، ط١.
- ٤- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة : د. محمد سيد أحمد عبد العال ( الرياض دار: المريخ ، ٢٠٠١م)، ط١
- ٥- جستن ، البحوث وأوراق العمل ، الجودة في التعليم العام، اللقاء السنوي الرابع عشر، ١٤٢٨هـ.
- ٦- الإشراف التربوي، البحوث وأوراق العمل، اللقاء الثاني عشر، ١٤٢٨هـ
- ٧- المديرس (عبد الرحمن بن إبراهيم) دور القيادة في تعزيز وترسيخ ثقافة الجودة ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي تبوك، المملكة العربية السعودية.
- ٨- المزين (إحسان وآخرون) الجودة الشاملة في بيئات التعلم معايير ومؤشرات ، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الرابع عشر للإشراف التربوي بالباحة ، المملكة العربية السعودية.
- ٩- دليل نموذج التميز للمنظمة الأوروبية للتميز: الجودة في التعليم، محاور التعليم المتميز، الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة ، ٢٠٠٣م.

- ١٠- معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الإصدار الثاني، ١٤٣٠هـ، ط١.
- ١١- معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الأردن (٢٠٠٨م).

**ثانياً: المراجع الأجنبية :**

The European Foundation for Quality Management 2003  
EFQM Excellence Model