



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين  
الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس  
تبارك الخاصة في سلطنة عمان**

إعداد

**يونس بن مرهون بن حمد الرحبي**  
باحث دكتوراه كلية التربية - قسم أصول تربية

إشراف

**أ.د/ عبد الودود محمود علي مكروم**  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

**أ.د/ تودري مرقص حنا**  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ - أكتوبر ٢٠٢٣

## دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان

يونس بن مرهون بن حمد الرحي

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار ٢٠٢٠ في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان، وقد قام الباحث بتقسيم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إلى سبعة أبعاد تتمثل في: (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) كما قام الباحث بتقسيم الأداء المؤسسي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم)؛ وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل بدلاً من أسلوب العينة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع (٢٥٠) قائمة استقصاء على العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة (٢٥٠) استمارة استقصاء بنسبة (١٠٠%)، وتم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها هناك تأثير جوهري للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن مجموعة مدارس تبارك الخاصة تحتاج من أجل تحقيق تنمية مستدامة-إلى قيادة قوية، وتوجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم خدمات تعليمية ذات قيمة. كما يساهم تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري لمجموعة مدارس تبارك الخاصة، وذلك من منظور تكنولوجي، فضلاً عن تعزيز اعتماد نماذج أعمال جديدة من أجل خلق قيمة لكل من مجموعة مدارس تبارك الخاصة وعملائها المتمثلين في الطلاب، هذه القيمة تؤكد على تقديم أداء متميز ودائم أثناء التحضير والتجهيز للتحويلات المستقبلية؛ هذا بالإضافة إلى أنه يجلب منظوراً استراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية.

**الكلمات الدالة:** النموذج الأوروبي للتميز، القيادة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي، الأداء التشغيلي.

---

---

## Abstract

The study aimed to reveal the role of the application of the European model of institutional excellence version 2020 in improving the institutional performance of the Tabarak private schools group in the Sultanate of Oman. the researcher divided the European model of institutional excellence into seven dimensions, which are: (leadership and culture of the institution, the goals of the organization, its vision and strategy, the involvement of appointees, achieving sustainability, performance management, impressions of stakeholders, strategic and operational performance) the researcher also divided the institutional performance into four basic dimensions, namely: (Financial Axis, customer axis, internal operations axis, growth and learning axis); the study was based on the comprehensive inventory method instead of the sample Method due to the small size of the study community. the researcher distributed (250) survey lists to the employees of the private Tabarak group. the number of survey feedback lists reached (250) survey forms (100%), and they were subjected to statistical analysis.

The study also found that the European model of institutional excellence is a dynamic model by its nature, which emphasizes that in order to achieve sustainable development, the group of Tabarak private schools needs strong leadership, clear strategic direction, improvement of human resources, partnerships and processes and their development in order to provide valuable educational services. The application of the European model of Excellence also contributes to reconciling the administrative and human side of the Tabarak private schools group, from a technological perspective, as well as promoting the adoption of new business models in order to create value for both the Tabarak private schools group and its customers represented by students. this value emphasizes providing outstanding and lasting performance while preparing and preparing for future transformations; in addition, it brings a strategic and unbiased perspective from a technological point of view.

**Key words:** EFQM, leadership, organization goals, vision and strategy, stakeholder involvement, achieving sustainability, performance management, stakeholder perceptions, strategic performance, operational performance, River Transport Authority.

## مقدمة:

تعاونت العديد من الحكومات الوطنية والجمعيات الصناعية لإنشاء جوائز الجودة الوطنية والإقليمية على أساس الأسواق الناشئة بهدف مساعدة الصناعات في تحسين أدائها؛ وأبدعت إدارة الجودة الشاملة -كفلسفة إدارة شاملة- نماذج مختلفة من نماذج التميز في الأعمال التجارية ذات الصلة بجوائز الجودة في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم، حيث تم في عام ١٩٥١ إنشاء جائزة ديمنج، كما تم طرح جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة في عام ١٩٨٧، وبعد عام واحد، تم تقديم جائزة الجودة الأسترالية؛ وفي عام ١٩٨٩

---

قدمت كندا جائزة الجودة الخاصة بها. تم إطلاق جائزة الجودة الأوروبية (التي تسمى جائزة التميز الأوروبية منذ عام ٢٠٠٤)، والتي تستند إلى EFQM في عام ١٩٩١. والآن، تشير أكثر من ١٠٠ سوق ناشئة حول العالم إلى انتشارها، قد استخدمت كنماذج مرجعية على مستوى العالم؛ كما اعتمدت حوالي ١٠٠ جائزة في ٨٢ دولة، وذلك لتعزيز وعي المؤسسات فيما يتعلق بتحسين الجودة باعتبارها عامل نجاح رئيسي، وتمييز المؤسسات التي طبقت أنظمة إدارة الجودة المرتكزة على إدارة الجودة الشاملة الناجحة، في تحليل فعاليتها الإدارية ضمن ثقافات وسياسات محددة وأدائها المقارن مقابل أداء منافسيها لتعزيز الإنتاجية.

حيث اعتمدت العديد من الحكومات نماذج التميز باعتبارها أساساً لجوائز الجودة الوطنية لتحسين مؤسسات القطاع العام لديها وتحقيق نتائج ريادية على المستويين الوطني والدولي (من ذلك على سبيل المثال جائزة رئيس الوزراء للجودة في ماليزيا، وجائزة الجودة الكبرى الكورية، وجائزة الجودة الوطنية التايوانية، وغيرها).

شهدت بروكسيل عام ١٩٨٩ قيام ١٤ مؤسساً بتأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (مؤسسة غير ربحية) دافعهم في ذلك نجاح نموذج بالدريدج وجائزة ديمنج، وهدفهم زيادة القدرة التنافسية للاقتصادات الأوروبية. كان جميع المؤسسين رؤساءً تنفيذيين لمؤسسات رائدة على مستوى عالمي (مثل رينو وفولكس فاجن وبوش ونستله وفيليبس). وبعد عامين من تأسيس المؤسسة، تم تقديم نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي تم تخصيصه في الأصل نموذجاً أوروبياً لتمييز الأعمال، وتم منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام ١٩٩٢. (Mendes, 2017)

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المؤسسات الخدمية أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات. (Fonseca et al, 2021)

ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز عبارة عن إطار عمل تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ EFQM) وتم

---

تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية؛ وبغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، كما يجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارية مناسبة لكي تحقق النجاح؛ ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بمثابة الأداة العملية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات؛ ومن ثم إطلاق الحلول.

يشمل نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير، توزيع ٦٠% من الممكنات و ٤٠% من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج باعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر/المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تُظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمؤسسة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة.

يعتبر عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستعجاب تقنيته التي فرضت نفسها على مختلف القطاعات المعاصرة، التحدي الأصعب الذي يواجه المنظمات المختلفة، ولذلك تحاول المنظمات تحقيق النجاح في تحسين أدائها المؤسسي Institutional Performance، من خلال عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، مما يضمن لها البقاء والنمو في ظل الظروف المتغيرة، ذلك الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية واضحة وبعيدة المدى، والاستعانة بأسلوب التفكير الاستراتيجي، الذي يتجاوز التفكير المستقر، ويتميز بالتفكير المبدع، والمتجدد والنظر المستقبلية، ويعمل على ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.

كما أصبح للمعلومات الأثر الأكبر على أداء منظمات الأعمال مما يقتضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة، وحتى تستطيع المنظمات التقدم والاستمرار، فعلها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل لها؛ إذ تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، وتحديد التهديدات من أجل مواجهتها، كما تقوم أيضا بتحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، والكشف عن عناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها؛ وبعد الأداء المؤسسي بمثابة انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأجل وأهداف الاستمرار والتكيف والتطور، فأداة المعرفة تعمل على تشجيع عمليات الإبداع في المنظمة.

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام بكل من الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي في المنظمات بشكل عام، ومجموعة مدارس تبارك الخاصة بشكل خاص، فقد ركز البحث الحالي على دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة (فرع الحيل الجنوبي، فرع العامرات)، بسلطنة عُمان، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تحسن الأداء المؤسسي لهذه المدارس.

**الدراسة الاستطلاعية:**

قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة) في الفترة من ٢٠٢٣/٣/١م حتى ٢٠٢٣/٣/٨م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في مجال التطبيق، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التشغيلية)، بمجموعة مدارس تبارك الخاصة (فرع الحيل الجنوبي، فرع العامرات)، بسلطنة عمان؛ وكانت الأسئلة كالتالي: ما مدى إدراك العاملين لكل من التميز المؤسسي والأداء المؤسسي؟، ما هي الأسس التي يتم على أساسها تحقيق إدارة التميز لدى المدرسة؟، ما مدى إدراك العاملين بالنموذج الأوروبي للتميز؟، كيف يتم تطبيق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز في المدرسة؟، هل يمكن أن يؤثر تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي للمدرسة؟. من خلال الدراسة الاستطلاعية، ومن خلال عمل الباحث بالمدارس محل البحث، فقد توصل الباحث إلى بعض الظواهر والمشكلات التي تتعلق بالأداء المؤسسي للمدارس، وكذلك وجود معوقات تنظيمية وبشرية من الممكن أن تعوق تطبيق النموذج الأوروبي للتميز ويمكن إجمال هذه المشكلات والمعوقات في النقاط التالية:

١. تختلف الأسس التي يتم على أساسها تنمية التميز لدى العاملين بالمدرسة في ٦٠% من العينة بمرور الوقت؛ نتيجة التطور في البيئة الداخلية والخارجية للمدارس، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
٢. يري (٣٨%) من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهياً) للعمل نحو الأبداع والابتكار لتحسين الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.
٣. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في (٥١%) من العينة.
٤. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقطابهم والمحافظة عليهم.

٥. التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.

٦. تعاضم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم أداء المدارس وتحسينه.

#### مشكلة الدراسة:

قد مرت مسيرة التعليم في سلطنة عمان بعدة مراحل منذ فجر النهضة المباركة، فقد كان الاهتمام منصباً في بداية السبعينيات إلى منتصف التسعينيات بشكل أساسي على التطور الكمي للتعليم، بينما تم التركيز على التطوير النوعي منذ منتصف التسعينيات، ثم تلا ذلك تقييم مسيرة التعليم سعياً للجودة منذ عام ٢٠١١م.

لا يزال التعليم -بصفة عامة- والتعليم العُماني -بصفة خاصة- أحد الملفات التي تفتح بشكل سريع دون قراءة ناقدة لما تتضمنه؛ سواءً من حيث المرجعية التخطيطية أو من حيث البنى التشريعية، أو من حيث سياسات القبول، أو من حيث سياسات الجودة، أو من حيث نوعية التخصصات وارتباطها بسوق العمل، أو من حيث نوعية الكوادر التدريسية والمؤهلات التي تحملها؛ إذًا، نحن أمام ملف على قدر كبير من الخطورة، خاصة إذا عرفنا أن التزايد المستمر في أعداد الطلاب والمدارس ومؤسسات التعليم العالي، وكذلك في العاملين في هذا القطاع من العُمانيين والوافدين، لم يُصاحبه تنام في تحقيق تطوير في جودة التعليم على الرغم من أن تحقيق هذا التطور النوعي كان المرتكز الأساسي لتحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد العُماني .

ولكنَّ المؤشرات التي ظهرت بعد ما يزيد على عقد ونصف من التطوير، أثبتت أن تطوير التعليم لم يحقق التوقعات التي وُضعت في تلك الرؤية، والدليل على ذلك: ضعف نتائج الطلاب العُمانيين في المسابقات العالمية، وضعف قدرة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة على تحقيق معايير الجودة؛ مما دفع قيادة البلد إلى تقييم شامل لمنظومة التعليم بمختلف عناصرها، وصاحب ذلك تغييرات جوهرية في قيادة مؤسسات التعليم.

وتمثَّل أزمة الجودة في عملية التعليم نُقطة جوهرية تؤثر في مستوى الخريجين؛ سواء من شهادة الدبلوم العام أو من الجامعات والكليات. والجودة اليوم موضع تساؤل في كلا المسارين؛ في عمل وزارة التربية والتعليم التي لم تنجح في إعداد طلاب قادرين على المنافسة في الاختبارات الدولية أو على الالتحاق بالتخصصات الجامعية مباشرة دون الحاجة لبرنامج لتأسيس يكلف البلد ملايين الريالات.

وهناك أيضا أزمة مرتبطة بالكوادر البشرية؛ فقطاع التعليم هو من أكبر قطاعات التوظيف البشري في الدولة، وفي حين نجحت الدولة حين توافرت الإرادة في تعميم جميع المهن

التدريسية والإدارية في المدارس العُمانية، أدّى القصور في التخطيط إلى تراجع عن هذا المنجز، والعودة مرة أخرى إلى البحث عن المدرسين من خارج عُمان من أجل سد العجز.

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير-، التي تبدو ملامحها واضحة جداً؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنتشدها مؤسسات التعليم؛ فرغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير التعليم، إلا أنّ الدوران لا يزال بطيئاً، بل إنّ عملية التطوير تبدو أشبه بالمهمة المستحيلة، وأنّ ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان للمجالس والوزارات المسؤولة عن شؤون التعليم هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لا بد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمتها، تحديداً وطنياً؛ فعندما تتزايد التحديات في مختلف المجالات، يجب أن يكون التعليم حلّاً، لا أن يكون أساساً لكل مشكلة.

مما سبق، وبناء على الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قام بها الباحث، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في مجموعة مدارس تبارك الخاصة؟
٢. هل تتوافر أبعاد الأداء المؤسسي في مجموعة مدارس تبارك الخاصة؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي والأداء المؤسسي في مجموعة مدارس تبارك الخاصة؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدائتها، وهي النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (المتغير المستقل)، الأداء المؤسسي (المتغير التابع).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

#### أهمية الدراسة:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة كلّاً على حدة، فإن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تفتقر إلى ما يجمع بين هذه



---

المتغيرات معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والأداء المؤسسي.

أ- أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والأداء المؤسسي.

- توفر الدراسة أساساً للمقارنة يمكن استخدامه من قبل الدراسات المستقبلية، حيث أنه لا توجد دراسة عربية - على حد علم الباحث - عن العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والأداء المؤسسي.

ب- الأهمية التطبيقية:

أصبح تحقيق مجموعة مدارس تبارك الخاصة لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالجودة المتميزة سواء فيما تقدمه المدرسة من خريجي متميزين أو بالنسبة للعاملين فيها حيث لا بد أن يتمتعوا هؤلاء العاملون بالكفاءة العالية.

لذلك لا بد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على مجموعة مدارس تبارك الخاصة أن تنتج وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

متغيرات الدراسة:

• النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (متغير مستقل): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية:

(القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق

الاستدامة، إدارة الأداء، إنطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، تماشياً مع

. (Alrabadi, T. D. S., & Talib, Z. M., 2023)

• **الرسوخ الوظيفي (متغير تابع):** تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم)، وذلك وفقاً لـ (إيناس، ٢٠١٦) (Kumar et al, 2017).

#### منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

#### أ. مجتمع وعينة الدراسة:

##### ١. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة الإشرافية)، في مجموعة مدارس تبارك الخاصة، وعددهم (٢٥٠) مفردة.

##### ٢. عينة البحث:

• تشير عينة البحث إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذا البحث هي العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة ومشرفي الإدارة التشغيلية في مجموعة مدارس تبارك الخاصة.

• لكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو أسلوب الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع البحث.

٣. وحدة المعاينة: هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بقطاع الإتصالات.

٤. اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يشمل على البيانات الديموجرافية للعاملين. ويشمل على (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** يختص باختبار النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. ويتكون هذا المتغير من ٤٢ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس سبعة أبعاد للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي هي:

- القيادة وثقافة المؤسسة: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X1 إلى X6).
- رؤية المنظمة وإستراتيجيتها: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X7 إلى X12).
- إشراك المعنيين: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X13 إلى X18).
- تحقيق الإستدامة: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X19 إلى X24).
- إدارة الأداء: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X25 إلى X30).
- إنطباعات المعنيين: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X31 إلى X36).
- الأداء الإستراتيجي والتشغيلي: ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X37 إلى X42).

- **القسم الثالث:** يختص بقياس الأداء المؤسسي ويتكون هذا المتغير من ٢٩ عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس أربعة أبعاد للأداء المؤسسي هي:

- المحور المالي: وأشتمل على (٧) عبارات، من العبارة (Y1) إلى العبارة (Y7).
- محور العملاء: وأشتمل على (٩) عبارات، من العبارة (Y8) إلى العبارة (Y16).
- محور العمليات الداخلية: وأشتمل على (٧) عبارات، من العبارة (Y17) إلى العبارة (Y23).
- محور النمو والتعلم: وأشتمل على (٦) عبارات، من العبارة (Y24) إلى العبارة (Y29).

- قام الباحث بتوزيع ٢٥٠ قائمة استقصاء وبلغت نسبة الأستجابة (١٠٠%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25)، وكذلك برنامج (AMOS.25) >

## ٥. محددات الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مجموعة تبارك الخاصة بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة من يوليو (٢٠٢٣م) إلى أكتوبر (٢٠٢٣م).
- الحدود البشرية: جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي كمتغير مستقل، الأداء المؤسسي كمتغير تابع).

### أولاً: الإطار النظري:

#### أ. النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM:

يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه نموذج يقوم على أساس الجودة الشاملة ويهدف إلى تحسين أداء منظمات الأعمال وتحديد نقاط القوة وفرص التطوير من خلال تطبيق التقييم الذاتي وتشكيل رؤية مستقلة خاصة بالمنظمة، وتم إنشاء النموذج من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي تأسست عام ١٩٨٨م بالمشاركة بين ١٤ شركة أوروبية كبيرة من أجل خلق نموذج عمل يستند إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويهدف إلى تحقيق التميز في الشركات الأوروبية وجعلها في موقع تنافسي متقدم مقارنة بالشركات الأمريكية واليابانية.

وبحسب المؤسسة الأوروبية للتميز، يجب أن يتم التركيز في النموذج على جميع الأنشطة، وفي جميع المستويات التنظيمية، وينبغي أن تكون عملية تحسين الأداء مستمرة على اعتبار أن جوهر النموذج يتمثل في أن الأداء يجب أن يلبي توقعات واحتياجات ومطالب أصحاب المصلحة، ويعد نموذج التميز الأوروبي أداة عملية مرجعية تساعد المنظمات التي تسعى نحو التميز على قياس الأداء والتعرف على نقاط الضعف والفجوات وإيجاد أفضل الحلول الممكنة، وهو أداة تدقيق مستمر لأداء جميع المستويات التنظيمية بهدف تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات إضافة إلى خفض التكاليف.

يجب أن نقر بأن الهيكل المؤسسي للمنظمات العاملة بعمان لم يعد بحاجة لإصلاح مؤسسي جزئي بل بحاجة لتغيير جذري في هيكلتها ورؤيتها والعمل على اعتماد منهج محدد للتميز المؤسسي يكون قادراً على الانتقال بها من حيز المنافسة المحلية الي نطاق التنافسية الدولية، والتي لم تعد عمان مخريرة في الدخول فيها، وبذلك الضرورة الملحة تجد عمان نفسها أمام تحدٍ داخلي لتحقيق معدلات تنافسية قائمة على مبدأ التميز المؤسسي كلغة دولية للمنافسة.

## ١. نشأة وتطور النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM:

أبدعت إدارة الجودة الشاملة -كفلسفة إدارة شاملة- نماذج مختلفة من نماذج التميز في الأعمال التجارية ذات الصلة بجوائز الجودة في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم، مثل جائزة ديمنج في اليابان، أو جائزة التميز الخاصة بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في أوروبا أو جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لتعزيز وعي المؤسسات فيما يتعلق بتحسين الجودة باعتبارها عامل نجاح رئيسي، وتمييز المؤسسات التي طبقت أنظمة إدارة الجودة المرتكزة على إدارة الجودة الشاملة الناجحة.

شهدت بروكسيل عام ١٩٨٩ قيام ١٤ مؤسسًا بتأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (مؤسسة غير ربحية) دافعهم في ذلك نجاح نموذج بالدريدج وجائزة ديمنج، وهدفهم زيادة القدرة التنافسية للاقتصادات الأوروبية. كان جميع المؤسسين رؤساء تنفيذيين لمؤسسات رائدة على مستوى عالمي (مثل رينو وفولكس فاجن وبوش ونستله وفيليبس). وبعد عامين من تأسيس المؤسسة، تم تقديم نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي تم تخصيصه في الأصل نموذجًا أوروبيًا لتمييز الأعمال)، وتم منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام ١٩٩٢. (Mendes, 2017)

تم إنشاء نموذج التميز الأوروبي EFQM ليوفر رؤية شاملة للمؤسسة، وتم تصوره باعتباره نموذجًا غير إلزامي يمكن تطبيقه على أي مؤسسة، بغض النظر عن الحجم أو القطاع، كما يعتمد نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير مجتمعة في الممكنات والنتائج. تتضمن معايير "الممكنات" ما تقوم به المؤسسات والكيفية التي يتم بها فيما يتعلق بالقيادة والموظفين والاستراتيجية والشراكات والموارد والعمليات والمنتجات والخدمات، بينما تركز معايير "النتائج" على ما تحققه المؤسسات من نتائج تتعلق بالموظفين ونتائج تتعلق بالعملاء، نتائج تتعلق بالمجتمع، ونتائج تتعلق بالأعمال.

وبإيجاز، فإن نموذج التميز الأوروبي نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج من أجل تحقيق تنمية مستدامة-إلى قيادة قوية، وتوجه استراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين. إن التعليم والإبداع والابتكار - علاوة على ما سبق-عوامل تساعد في تحسين الممكنات التي تسفر بدورها عن تحسين النتائج. (Laurett, Rozelia, and Luis Mendes, 2019)

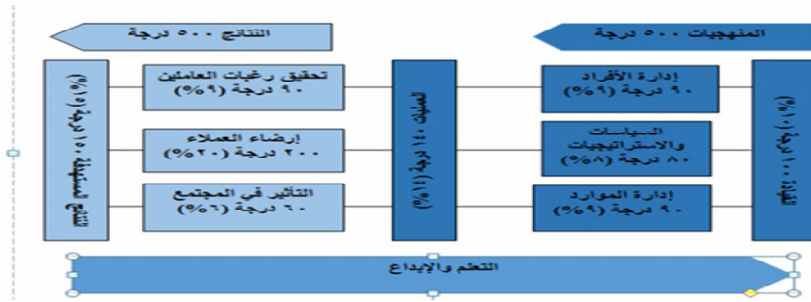
---

يرتكز نموذج التميز الأوروبي على عدة مفاهيم أساسية (غير إلزامية بطبيعتها) تحدد المبادئ الأساسية التي تدعم الأساس لتحقيق التميز المستدام، وتتمثل فيما يلي: إضافة قيمة للمتعاملين، وخلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة المؤسسية، رعاية الإبداع والابتكار، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة، والإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات، والنجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد، واستدامة النتائج المتميزة. علاوة على ذلك، بالمقارنة مع دائرة شوهارت للتحسين المستمر (المعروفة باسم دائرة ديمنج)، تم تقديم منطـق RADAR الذي يرمز إلى (النتائج، والمناهج، والنشر، والتقييم، والتحسين) من أجل مساعدة المؤسسات فيما يتعلق بعمليات التقييم الذاتي. (Escrig, Ana B., and Lilian M. de Menezes, 2015)

يرى الباحث أن النموذج الأوروبي للتميز لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن استغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين؛ وإن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهج معياري للتميز لما له من قدرة، ويعتبر أحياناً استمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.

يتألف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار (٢٠١٣)، من خمسة معايير تُسمى (الممكنات)، وأربعة معايير تُسمى (النتائج)؛ تشير المعايير الخمسة الأولى إلى ما تفعله المؤسسة، بينما تشير المجموعة الثانية المكونة من أربعة معايير إلى ما تحصل عليه المنظمة من خلال تطبيق المُمكن؛ بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً تحسين معايير (الممكنات) باستغلال الملاحظات الناتجة عن معايير (النتائج).

تتألف المجموعة الأولى الممكنات من: (القيادة، والاستراتيجية، والموظفين، والشراكات والموارد، والعمليات، والمنتجات والخدمات)، بينما تتضمن المجموعة الثانية النتائج من: (رضا العملاء، تحقيق رغبات الموظفين، المجتمع، والأداء الرئيسي)؛ ويوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣.



Source: Abreu, A., Santos, R., Calado, J. M., & Requeijo, J. (2020). *A Fuzzy Logic Model To Enhance Quality Management on R&D Units*. *KnE Engineering*, p4.

### شكل رقم (١) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار (٢٠١٣)

يرى الباحث وفقاً للشكل السابق رقم (١) أنه يجب أن تحقق المؤسسات النتائج المرجوة باعتبارها جزءاً من سياستها واستراتيجيتها؛ وترتبط النتائج المحققة بجميع أبعاد النموذج، كما تعتمد المؤسسات على أهدافها الخاصة للتخطيط بشكل منهجي للنهج المطلوب تقديمه في الوقت الحالي والمستقبلي، بالإضافة وجود حاجة إلى تقييم الأساليب المنفذة ومراجعتها من خلال مراقبة النتائج المقابلة، وفقاً لهذه الإجراءات، يمكن للمؤسسات تحديد التحسينات وترتيبها حسب الأولوية والتخطيط لها ونشرها.

ويتم استخدامه كإطار عام للعمل ومبدأ شامل للتميز باعتباره آلية للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وإحداث التكامل بينهما بالإضافة إلى أنه يركز على التقييم الذاتي والتحسين المستمر ويعمل على تحقيق فهم أعمق لما يتم القيام به من أعمال مما يمكن من التعلم المشترك والمفاضلة المعيارية وبالتالي يمكن استخدامه لتقييم واعتماد موردي المؤسسة. الأمر الذي جعل المؤسسات المتميزة قادرة على تحديد رسالتها وتقدم نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تُلبي وتُفوق احتياجات ذوي الشأن قصيرة وطويلة المدى.

تم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام ٢٠٢٠ بالتناسب مع تغيّر القيم في مجتمعنا الحالي؛ من أمثلة القيم التي تغيرت عدم اقتصار التزام المؤسسات على الالتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما صار الالتزام أيضاً تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ ومن الأمثلة على تغيير القيم أيضاً تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية، أضف إلى تلك التغيرات حرص المؤسسات على اكتساب الاستدامة. (Fonseca, Luis, 2022)

---

يتسم النموذج الجديد بكونه أكثر تعقيداً من النموذج القديم، وذلك لأن النموذج الجديد يهدف إلى تذكير كل مؤسسة تستخدمه بأن المؤسسات معقدة أيضاً، علاوة على ذلك، أقر النموذج بأن الثقافة التنظيمية المتميزة تدعم القيمة المستدامة بالإضافة إلى تحفيز الموظفين؛ ما يعني أن نموذج التميز الأوروبي الجديد EFQM يدعم فريق العمل وكذلك القادة في كل مستوى، حيث يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة ضمن رؤيتها؛ بالإضافة إلى ما سبق، يقر نموذج التميز الأوروبي EFQM بأن كل مؤسسة تختلف عن غيرها؛ وبالتالي تم تكيف نموذج التميز الأوروبي EFQM لإضافة قيمة في أي مؤسسة دون النظر إلى القطاع الذي تنتمي إليه أو حجمها.

## ٢. مفهوم النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

أختلف الباحثون فيما بينهم في تحديد مفهوم النموذج الأوروبي للتميز EFQM باختلاف توجهاتهم الفكرية، حيث عرفه (Santos and Costa Feliciano, 2019) بأنه النموذج الذي يسمح للمنظمات بتقييم نفسها وذلك بهدف التحسين المستمر في أدائها من أجل تحقيق أهدافها على النحو المخطط له.

أما (Para-González, et al,2021) أنه أحد الوسائل المعتمدة عالمياً لارتقاء بمستوي المنظمات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها علي تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة ، والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل علي تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم .

يمكن للباحث تعريف النموذج الأوروبي للتميز EFQM اعتماداً على التعريفات السابقة: بأنه الأداة التي تستخدمها المؤسسات لتصل إلي الغاية التي تسعى إليها والتي تجعلها قادرة على الموازنة بين حاجات ورضا العملاء، والتي لا تتحقق إلا إذا كانت جميع الأعمال والممارسات التي تصدر عن الأفراد تكتسب صفة التميز وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أنه لا يمكن أن توصف منظمة بالتميز بمجال معين، بل لا بد أن يكون التميز ناتج من جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا التي تحدد رسالة المنظمة وأهدافها، وتضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف آخذاً بعين الاعتبار الموارد المالية والمادية والكوادر البشرية، وتحديد العمليات ومتابعة تنفيذها، ومن ثم تقييم النتائج لمعرفة نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لمعالجتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة من البداية، وزيادة رضا العملاء



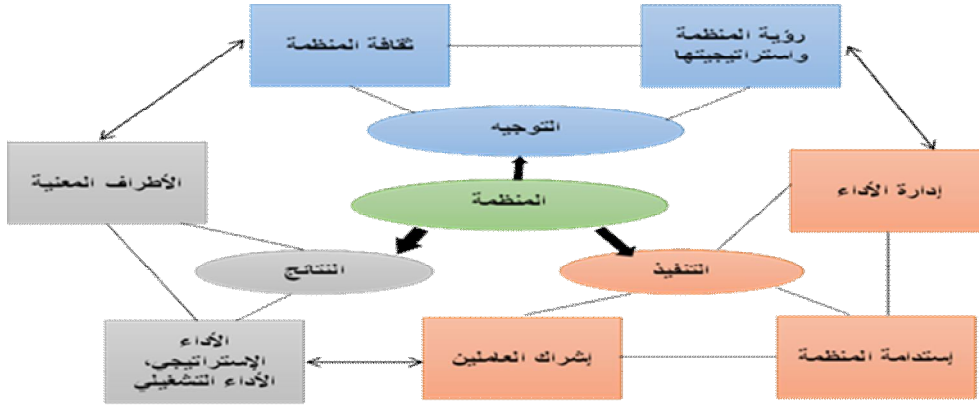
### ٣. فلسفة النموذج الأوروبي للتميز EFQM إصدار ٢٠٢٠:

تقدم نماذج التميز بشكل عام، ونموذج التميز الأوروبي EFQM بشكل خاص، أُطرًا غير إلزامية تتيح للمؤسسات امتلاك هيكل أساسي للتصميم، وتنفيذ وتحسين نظام إدارة شامل، وتقييم موقعها على طريق التميز، وتحديد نقاط القوة والضعف كنقطة انطلاق لوضع خطط التعزيز والتحسين، وامتلاك إطار ولغة مشتركة تفضل الاتصال الفعال داخل الهيكل، بالإضافة إلى دمج التخطيط الاستراتيجي والتوجيه نحو المتعاملين، بطريقة منهجية، في إدارة المؤسسات. (Calvo et al, 2018)

يتمتع نموذج التميز الأوروبي EFQM بطابع ديناميكي يحدد الأنشطة مثل، الإبداع والابتكار أو التعلم والتي تدفع وتعزز تأثير إمكانات النموذج على النتائج؛ يشير هذا إلى التحسين المستمر لنظام الجودة في السعي لتحقيق التميز؛ ومع ذلك فإن نموذج التميز الأوروبي EFQM لا يمثل مجموعة من المعايير غير المترابطة، بل هو على العكس من ذلك، يقدم سلسلة من الممارسات التي توفر استمرارية وتماسكًا أكبر؛ يتم فيها تحديد وتفسير العلاقات بين المعايير الرئيسية، والمعايير الفرعية فيما يسمى بالمحاور العرضية أو الرؤية الأفقية للنموذج؛ وإن وجود هذه المحاور يعني أنه في اعتماد نهج منهجي للإدارة، عند تنفيذ المشاريع لتحسين أي من عمليات أو ممارسات المؤسسة، سيتم تحقيق التأثيرات على أكثر من معيار على هذا النحو؛ لا يمكن تحقيق التحسينات العالمية في المؤسسة إذا لم يتم التعامل مع الجوانب المختلفة لمعايير النموذج في وقت واحد باعتبارها عناصر مترابطة. (Calvo et al, 2018)

يشمل نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير، يحتوي النموذج الجديد على توزيع ٦٠% من الممكنات و ٤٠% من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج باعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر/ المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تُظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمؤسسة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة؛ ويتكون النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من (١٠٠٠) درجة موزعة على ٣ محاور رئيسية، كل محور منهم يشمل على مجموعة من المعايير، حيث أن المحور الأول التوجه يشمل على: القيادة والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)، والغاية والرؤية الإستراتيجية (١٠٠ نقطة)، أما المحور الثاني محور التنفيذ ويشمل على: إشراك العاملين (١٠٠ نقطة)، وتحقيق الإستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة)، وإدارة الأداء

وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)، وأخيراً المحور الثالث النتائج ويشمل على (إنطباعات المعنين) (٢٠٠ نقطة)، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)؛ هذه المحاور الثلاث يتم إستخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي (E.F.Q.M, 2020). ويعرض الشكل التالي رقم (٢) النموذج الأوروبي للتميز إصدار (٢٠٢٠)، وذلك كما يلي:



شكل رقم (٢) نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠

Source: E.F.Q.M (2020) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org> [Accessed October 2023].

يرى الباحث أنه عندما تستخدم المؤسسة هذا النموذج، فإن أولويتها الأولى هي أن تكون قادرة على رؤية المؤسسة باعتبارها جزءاً من نظام أكبر، حيث يوجد منافسون حاليون، وعملاء، ومساعدين... إلخ. يمثل الجزء الأول من نموذج التميز الأوروبي EFQM (الاتجاه) الذي يغطي السؤال عن هدف المؤسسة؛ يمثل الجزء الثاني من النموذج (التنفيذ)، والذي يبحث في الطريقة التي تسعى الشركة من خلالها إلى تقديم خدماتها إلى العملاء، وتغطي (النتائج) في النهاية الرؤية طويلة المدى للمؤسسة؛ بامعان النظر في النموذج نعثر على معيار (إنشاء قيمة مستدامة)، والذي يعدّ معياراً جديداً في نموذج التميز الأوروبي EFQM يستهدف الرؤية طويلة المدى لاستدامة الشركة.

ب. الأداء المؤسسي:

١. مفهوم الأداء المؤسسي:

اختلفت الباحثون فيما بينهم إذ أرادو أن يحددو مفهوم الأداء المؤسسي، فالمدرسة العلمية ركزت على "الكفاءة" كمقياس رئيسي للأداء المؤسسي بينما مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت

---

الجانب البشري لإشباع حاجات العاملين الاجتماعية، ونتيجة لاستمرار الجهود الحديثة في تطوير مفهوم الأداء المؤسسي ظهرت مدرسة علم الإدارة "بحوث العمليات" والتي استطاعت تكوين مفهوم دقيق للأداء المؤسسي من خلال الربط بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وبين استخدام النماذج الرياضية وعملية التخطيط من جهة أخرى، وبالتالي نجحت في تحقيق الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية التي تحدث. (زايد، ٢٠٠٣)

حيث يعرفه (الطراونة، ٢٠١٣) بأنه تفاعلات إيجابية حدثت داخل المنظمة، نتج عنها جهود متكاملة ساهمت بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذه الجهود تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة للمنظمة، من خلال استيعابها لبيئتها الداخلية والخارجية، ساعية في ذلك نحو عوامل النجاح المتمثلة في تحقيق الجودة، وخدمة العملاء، وكسب الوقت، والحفاظ على السمعة التنافسية، والربحية، وتقليل التكاليف، مستخدمة مقاييس الأداء المختلفة كدليل لها. أما (Ali et al., 2020) يعرفه على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ويرى كل من (Chaudhry et al., 2021) أن الأداء المؤسسي يشير إلى مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة.

إن العرض السابق لمفاهيم الأداء المؤسسي، يؤكد على أن أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرار، ووفقاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يشمل الأداء على: الأداء الإداري، والأداء التشغيلي، والأداء المؤسسي، هذا الأخير يعنى تقييم وأختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها، وذلك من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأجل القريب والبعيد، وفقاً لدورة حياة المنظمة ومستوى الربحية، وبالتالي فإن الأداء المؤسسي هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات، بل له منظور أوسع يشمل على ما يلي:

- **الأداء التشغيلي:** الذي يقيس نتائج العمليات التشغيلية من خلال حصة السوق، تقديم منتج جديد، فضلاً عن مقاييس متعلقة بالقيمة للعملاء، والابتكار، وتحسين العملية.
- **الأداء الاجتماعي ورضا المساهمين:** والذي يأخذ في الحسبان رضا جميع المتعاملين مع المنظمة داخلياً وخارجياً.

اعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات يمكن للباحث تعريف الأداء المؤسسي بأنه يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على

---

مواردها المختلفة، وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد، هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار بيئتها. أما (Kotler et al, 2004) فقد قدم مفهومه للأداء المؤسسي من خلال طرحه لخصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، إذ أشار إلى أربعة عوامل تؤدي إلى أداء مؤسسي مميز، وهي:

- الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (العملاء، العاملين، المجهزين والموزعين)، إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح.
  - إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل (بإصدار منتج جديد، جذب زبائن، اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات) لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.
  - التخصيص المناسب للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية؛ فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص مواردها بكفاءة وفاعلية.
  - إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين، وما تريد المنظمة تحقيقه، وكيفية تحقيقه. وتأسيساً على ما تقدم فإن الأداء المؤسسي يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد، من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق.
- ويرى الباحث من خلال ما سبق أن الأداء هو انعكاس لتعلق المنظمات بأهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

كما أشار (Aguinis, H., & Pierce, C. A, 2008) إلى أنه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بأنه الأداء الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً، يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات، ولذلك تقوم المنظمات باستمرار باختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء،

---

وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية (Strategic Gap) عند ظهورها من خلال زيادة كفاءات الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها.

وباعتماد فلسفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة قياس للأداء المؤسسي نجد أن الأداء المؤسسي هو: الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم ورضا العميل، من خلال السعي إلى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة، وفقا لما تقدم فإن الأداء المؤسسي يسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين وخلق القيمة.
- تحسين منفعة المساهمين من منظور مالي.
- التفوق بالعمليات من منظور تشغيلي (الكفاءة الإنتاجية).

## ٢. أبعاد قياس الأداء المؤسسي:

أعتمد الباحث عند قياس الأداء المؤسسي على مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛ وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة.

والخصائص الرئيسية التي تميز مدخل قياس الأداء المتوازن هي كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف؛ أيضا يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليس نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه؛ وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية. (السيد، ٢٠١٥)

ويشير (Kaplan and Norton, 1993) إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية ويمكن توضيح هذا الاختلاف في النقاط التالية:

- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.

---

• مقاييس الأداء فى مدخل قياس الأداء المتوازن تعتبر عنصراً أساسياً لمتابعة مدى نجاح المنظمة فى تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضى دونما أن تحدد إمكانية التحسين والتطوير فى المستقبل.

• المعلومات التى يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التى تتعلق بنجاح المنظمة.

• يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية فى المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير فى هذه المقاييس بما يتلائم مع ظروف المنظمة.

والأساس فى مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس ومؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور التالية: (إيناس، ٢٠١٦)(Kumar et al, 2017)

#### • المحور المالى:

يعتبر الجانب المالى أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن والذي يهتم بقياس الأداء المالى للأهداف قصيرة الأجل فى المنظمة، مع الإشارة إلى مدة تأثيره على تحقيق الهدف الأساسى وتحقيق الإستراتيجية من الجانب المالى، حيث يتم عن طريق تحديد الجوانب المرتبطة بالوضع المالى للمنظمة اعتماداً على مجموعة من المقاييس وذلك من خلال إجراء مقارنة مع النتائج المالية لدى المنظمات المنافسة، ومن أهم الأهداف التى يحققها المحور المالى للمنظمة وذلك بدراسة النتائج المالية لغايات تحقيق هدف إستمرارية عمل المنظمة فى السوق، تحديد مراكز القوة المالية أو القصور المالى الناتجين من استخدام قرارات وسياسات مالية معينة، تحديد إمكانية المنظمة من النمو والإبداع فى المستقبل، التحقق من قيام المنظمة بالإستغلال الأمثل للموارد المالى بأكبر فاعلية ممكنة، ويحتوى المحور المالى أيضاً على أهداف مالية مثل؛ صافي التدفقات النقدية وربحية السهم العادي (EPS)، صافي الربح، الإستثمار، العائد على الإستثمار، حيث أن هذه المقاييس تستخدم فى قياس النسب المالية والأرقام المالية للمنظمة، إلا أن هذه المقاييس تعرضت للكثير من النقد بسبب اعتمادها على قيم محاسبية تاريخية.

---

---

- **محور العملاء:**

يعتبر هذا المحور هو أساس المقاييس غير المالية في المنظمات، حيث أن تحقيق رضا العملاء ومن ثم الحصول على ولاءهم المستمر للمنظمة وما يترتب عليه من المحافظة على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد بزيادة الحصة السوقية للمنظمة هو من أهم الأهداف للمنظمة، وتتمثل أهداف المنظمة الخاصة بالعملاء في: رفع جودة المنتجات، سرعة الإنتاج، تخفيض وقت تسليم المنتج للعميل، تخفيض تكلفة الإنتاج، والتخلص من الإنتاج التالف؛ تسعى المنظمة إلى وضع مؤشرات لتحديد وضع العملاء لديها لأن هؤلاء العملاء هم حجر الأساس لها وهم من يحققون الأرباح، ومن أهم المؤشرات الخاصة بمحور العملاء: رضا العملاء، ولاء العملاء، مدي الحفاظ على العملاء الحاليين، القدرة على استقطاب عملاء جدد، الحصة السوقية من العملاء، مدى ربحية العميل.

- **محور العمليات الداخلية:**

وهو يعنى الربط بين جانب العملاء والجانب المالى لغايات زيادة قيمة العميل وزيادة ثروة المساهمين ويتم هذا عن طريق ثلاث مراحل ذات أهمية توضح أهداف المحور وهي:

- إبتكار المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وتقوم توقعاتهم ضمن سوق العمل المستهدف.
- تصنيع المنتجات والخدمات المبتكرة وطرحها في الأسواق بأفضل جودة وأقل وقت وتكلفة على العميل.
- الإستمرار فى صيانة ومتابعة المنتجات والخدمات بعد عملية البيع، ومراقبة ملائمتها مع متطلبات العملاء.

- **محور النمر والتعلم:**

يعتبر هذا المحور من أهم عوامل نجاح واستمرار المنظمة نظراً لإعتماده على مهارات وإمكانيات الموظفين وقدرتهم على الإبداع والتميز والتطور، بالإضافة إلى وجود الأدوات الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة للحصول على ابتكارات نوعية تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج ذو جودة عالية، وعلى المنظمة مساعدة العاملين لديها على تطوير قدراتهم لتحقيق الأداء المستهدف من خلال: تدريب العاملين، استخدام أنظمة تكنولوجية متطورة، إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية في المنظمة، حيث أن هذا المحور يحدد الجانب الواجب على المنظمة النمو

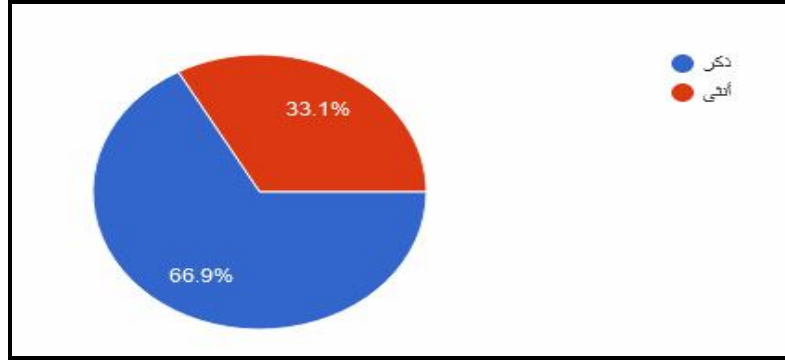
به من أجل تحقيق قيم عالية للعملاء والمساهمين بما يحقق إستراتيجيات المنظمة ويؤثر على إمكانيتها باستمرار للنمو والإبداع.

### ثانياً: الإطار الميداني

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

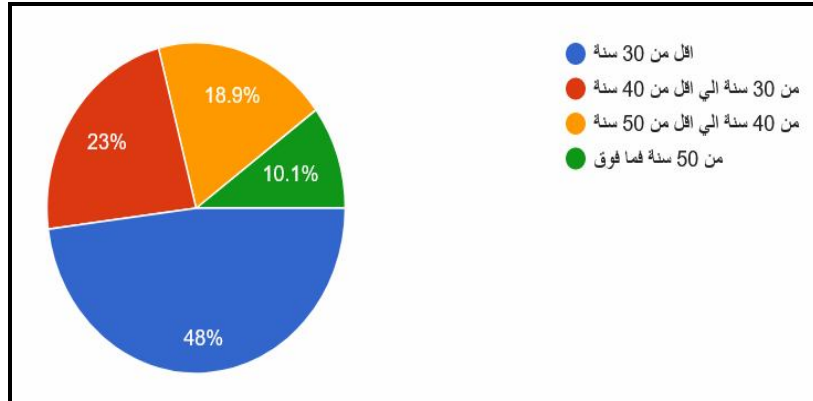
#### ١. توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

نظراً لأهمية الخصائص الديموجرافية في توضيح مدى تمثيل عينة البحث لمجتمع البحث، تبين الأشكال التالية توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية:



الشكل رقم (٣) توزيع مفردات العينة حسب النوع

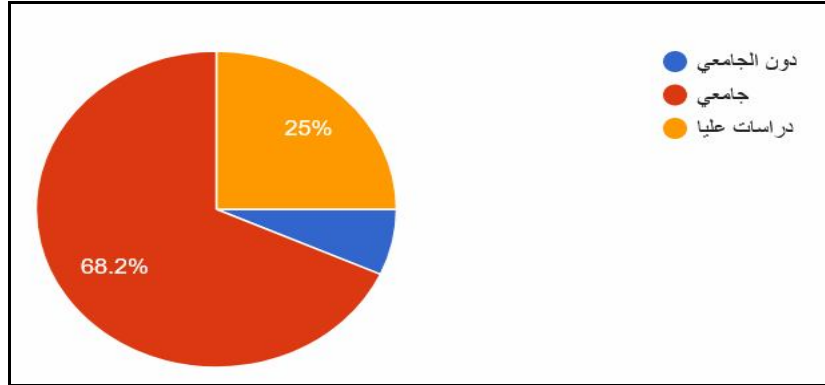
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



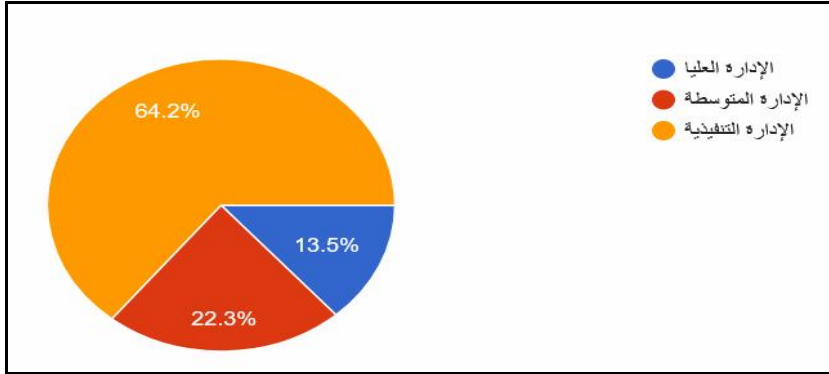
الشكل رقم (٤) توزيع مفردات العينة حسب العمر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

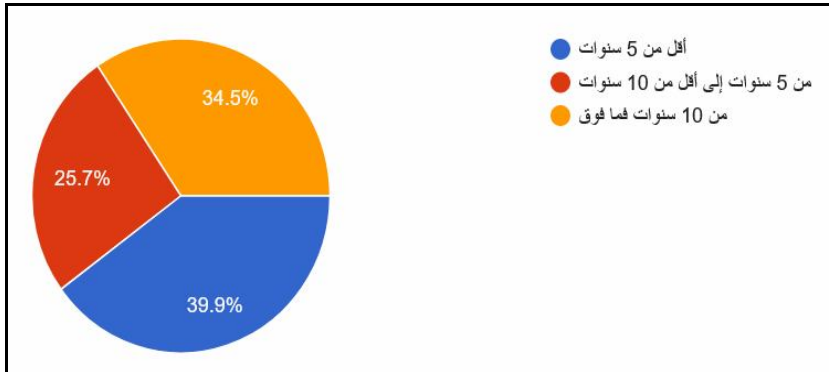




الشكل رقم (٥) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



الشكل رقم (٦) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات



الشكل رقم (٧) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من الأشكال السابقة أن مفردات العينة الداخلة في التحليل الإحصائي تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث الخصائص الديموجرافية الخمسة (النوع، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة). كما يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للنوع، فإن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (٦٦,٩%) من إجمالي حجم العينة.
- بالنسبة للعمر، فإن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة إذ بلغت نسبتهم (٤٨%).
- بالنسبة للمستوى التعليمي، فإن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يقع مستواهم التعليمي في المستوى الجامعي إذ بلغت نسبتهم (٦٨,٢%) من إجمالي حجم العينة.
- بالنسبة للمستوى الوظيفي، فإن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يقع مستوى وظيفتهم في الإدارة التنفيذية إذ بلغت نسبتهم (٦٤,٢%).
- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فإن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يقع مستوى خبرتهم في المستوى أقل من ٥ سنوات، إذ بلغت نسبتهم (٣٩,٩%).

## ٢. اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث

يُقصد بثبات المقياس Reliability الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبات المقياس جانبان: الأول: هو استقرار المقياس، وذلك من خلال الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية. أما الجانب الآخر لثبات المقياس: فهو الموضوعية، وذلك من خلال الحصول على الدرجة ذاتها بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار، أو الذي يصممه. وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، مثل معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، أو التجزئة النصفية Split-half. إلا أن كرونباخ Cronbach اقترح طريقة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفردات (بنود) المقياس، أطلق عليها معامل ألفا Alpha Coefficient؛ لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي، وحيث إن "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادقاً ثابتاً" فقد تم قياس ثبات اتجاه عينة البحث باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ"، حيث يتراوح قيمة معامل الارتباط ألفا بين (٠,٠ ، ١,٠)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (٠,٧٠).

أما صدق المقياس يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وتجدر الإشارة إلى أن المقياس المستخدم قد تم الحصول عليه من دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه؛ هذا ويتم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛ ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات بطريقة "ألفا كرومباخ" والصدق الذاتي، لعبارات الاستمارة، وهي في الآتي:

جدول (١) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد البحث

المعاملات		بيان
معامل الصدق	معامل Cronbach`s alpha	
أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي		
٠,٨٩٥	٠,٨٠١	القيادة وثقافة المؤسسة
٠,٩٦١	٠,٩٢٣	غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها
٠,٩٣٢	٠,٨٦٨	اشراك المعينين
٠,٩٠١	٠,٨١١	تحقيق الاستدامة
٠,٩٠٧	٠,٨٢٣	ادارة الأداء
٠,٩٣٣	٠,٨٧١	اتطباعات المعينين
٠,٩٦٥	٠,٩٣١	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
أبعاد الأداء المؤسسي		
٠,٨٤١	٠,٧٠٨	المحور المالي
٠,٨٤٤	٠,٧١٣	محور العملاء
٠,٨٥٣	٠,٧٢٧	محور العمليات الداخلية
٩٢١.	٨٥٠.	محور النمو والتعلم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين (٠,٧٠٨ ، ٠,٩٣١)، أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧ ، بما يؤكد التماسق الداخلي لعبارات مقاييس البحث. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (٠,٨٤١ ، ٠,٩٦٥)، بما يؤكد أن عبارات مقاييس البحث تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

### ٣. نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي رقم (٢) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي	٤,٥٣	٣٢٤.	**٧٧,٦١٨	٠٠٠٠	متوفر
القيادة وثقافة المؤسسة	٣,٦١	١,١٦٠	**١٣,١٨٠	٠٠٠٠	متوفر
غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها	٣,٧٨	١,١٨٠	**١١,٧٠٧	٠٠٠٠	متوفر
اشراك المعينين	٣,٨٤	١,٢١٥	**١٢,٧٩١	٠٠٠٠	متوفر
تحقيق الاستدامة	٣,٨٤	١,١٢٠	**١٥,٠١٥	٠٠٠٠	متوفر
ادارة الأداء	٣,٧٢	١,٠٤٣	**١٢,٠٨٣	٠٠٠٠	متوفر
اتطباعات المعينين	٣,٦٧	١,٢٤٦	**١٤,٣٣١	٠٠٠٠	متوفر
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٣,٧٢	١,١٩١	**١٢,٣٢٨	٠٠٠٠	متوفر
الأداء المؤسسي	٣,٩٤	٥٣٧.	**٣٢,٥٧٥	٠٠٠٠	متوفر
المحور المالي	٣,٧١	٨٢٠.	**١٦,٢٢٣	٠٠٠٠	متوفر
محور العملاء	٣,٨٣	٧٢٢.	**٢١,٤٣٣	٠٠٠٠	متوفر
محور العمليات الداخلية	٤,٠٥	٦٣٥.	**٣٠,٦٧٨	٠٠٠٠	متوفر
محور النمو والتعلم	٤,٠٥	٦٧٢.	**٢٩,١١٩	٠٠٠٠	متوفر

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح لنا مدى إدراك العاملين بمجموعة تبارك الخاصة للأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:
- توافر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٥٣ بانحراف معياري ٠,٣٢٤.

- توافر بعد القيادة وثقافة المؤسسة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٦١ بانحراف معياري ١,١٦٠.
- توافر بعد غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٨ بانحراف معياري ١,١٨٠.
- توافر بعد اشراك المعينين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٤ بانحراف معياري ١,٢١٥.
- توافر بعد تحقيق الاستدامة كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٤ بانحراف معياري ١,١٢٠.
- توافر بعد ادارة الأداء كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٢ بانحراف معياري ١,٠٤٣.
- توافر بعد انطباعات المعينين كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٦٧ بانحراف معياري ١,٢٤٦.
- توافر بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي كأحد أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٢ بانحراف معياري ١,١٩١.
- توافر التميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٤ بانحراف معياري ٠,٥٣٧.
- توافر بعد المحور المالي كأحد أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧١ بانحراف معياري ٠,٨٢٠.
- توافر بعد محور العملاء كأحد أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧١ بانحراف معياري ٠,٧٢٢.
- توافر بعد محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٥ بانحراف معياري ٠,٦٣٥.
- توافر بعد النمو والتعلم كأحد أبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين بمجموعة تبارك الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٥ بانحراف معياري ٠,٦٧٢.

## نتائج وتوصيات الدراسة:

### أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحث للنتائج التالية:

١. يتبنى النموذج الأوروبي للتميز إصدار (EFQM 2020)، هيكلًا أكثر منطقية وعقلية من (EFQM 2013)؛ هذا الهيكل يؤكد على التحول والتركيز المستقبلي الذي يمكن أن يدعم المنظمات في تبني أساليب وإستراتيجيات تجعلها تمتاز بميزة تنافسية عن باقي المنظمات؛ فضلاً عن تعزيز التحول الرقمي، والمساهمة في مستوى التمايز، والتقدم في طريق التميز؛ حيث يمكن أن تساعد مقارنة نموذج EFQM 2020 ونموذج EFQM 2013 المنظمات في التأكيد بشكل أكبر على الاستدامة من خلال تبني أهداف التنمية المستدامة.
٢. إن النموذج الأوروبي للتميز نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج- من أجل تحقيق تنمية مستدامة- إلى قيادة قوية، وتوجه إستراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين.
٣. يمكن أن يساهم النموذج الأوروبي للتميز إصدار (EFQM 2020) في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري، وذلك من منظور تكنولوجي، فضلاً عن تعزيز اعتماد نماذج أعمال جديدة من أجل خلق قيمة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة (العملاء، الموردين، الموزعين)، هذه القيمة تؤكد على تقديم أداء متميز ودائم أثناء التحضير والتجهيز للتحويلات المستقبلية؛ هذا بالإضافة إلى إنه يجلب منظوراً إستراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية.
٤. أن النموذج الأوروبي للتميز لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، ولكن استغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين؛ وإن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهج معياري للتميز لما له من قدرة، ويعتبر أحياناً استمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.
٥. من أجل بناء مستقبل مستدام تقوم المنظمات المتميزة بعمل تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق أهداف الدراسة:

جدول رقم (٣) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدائتها، وهي النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (المتغير المستقل)، الأداء المؤسسي (المتغير التابع).	الإطار النظري والدراسات السابقة. الدراسة الاستطلاعية. المقابلات الشخصية.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	نتائج التحليل الوصفي.	تم تحقيقه
الهدف الثالث	تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.	توصيات الدراسة. آليات تنفيذ توصيات الدراسة.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ج. توصيات الدراسة:

في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، والذي تناول دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان في ضوء بعض الخبرات العالمية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات؛ يقدم الباحث الإطار المقترح الشامل لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان، حيث أن نموذج التميز الأوروبي يعبر عن إطار غير الزامي مكون من سبعة معايير مقسمين على توزيع ٦٠% من الممكنات و ٤٠% من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج باعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر/ المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تُظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمؤسسة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة.

---

وإن التوجه نحو تنمية قدرة المنظمات على استشرف المستقبل يعد نقلة واضحة في الممارسات الإدارية في أي منظمة، وذلك لكونه يتميز عن أنشطة التخطيط الإستراتيجي النمطية التي ارتبطت بشكل وثيق باحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة والأداء الداخلي والقدرات المتوفرة، إن غاية استشرف المستقبل تحقق الريادة والتميز والتفوق وتتجاوز تلبية الحاجات والتوقعات، فاستشرف المستقبل يكون من خلال تطوير قدرة المنظمة على وضع سيناريوهات تحدد التوجهات المستقبلية وتعمل على مواكبتها، ولو بحثنا في مواكبة التوجهات المستقبلية سنجد أن الابتكار أمر أساسي لا غنى عنه من شأنه دفع المنظمات نحو تحقيق قفزات واسعة إلى الأمام، وإذا ما قامت المنظمات بالدمج ما بين الابتكار ومنهجيات التحسين المستمر فإنها ستحصل على نمطاً إيجابياً ثابتاً من التطوير مع القدرة على تحقيق اختراقات تسرع بالمنظمة نحو بلوغ أهدافها. يحتوي هذا التوازن بين أعمال التحسين المستمر والابتكارات الجديدة على حكمة قيمة فهو من جهة لا يغفل عمليات التقييم والتحسين من خلال قياس فاعلية وكفاءة تطبيق منهجيات العمل واستخدام مخرجات القياس لإنتاج فرص تحسين مناسبة يتم دراستها وتطبيقها بشكل منظم، ومن جهة أخرى يحدث التغيير الجذري في مفاهيم العمل من خلال أفكار جديدة كلياً تغير مفهومنا عن الطرق التي يجب على المنظمات سلوكها لتحقيق رسالتها.

كما أصبح تحقيق مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحا وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالجودة المتميزة سواء فيما تقدمه مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان أو بالنسبة للعاملين فيها حيث لا بد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لا بد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان أن تنتج وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل



---

إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي؛ وسوف يحاول الباحث إقترح مجموعة من التوصيات في شكل إطار مقترح لمجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان تمكّنها من تحقيق التميز، وذلك كما يلي:

١. إنشاء إدارة للتميز بمجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان، وتشكيل فريق داخل كل مدرسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء بها، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يُبني ثقافة داعمة للتطوير بدعم من الإدارة العليا، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المتفوق بما يُلبي تطلعات عملاء المدارس والمتعاملين معها، والمجتمع بصورة عامة.

٢. لا بد على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان أن تقوم بعمل تقييم ذاتي لها، ولا شك أن هذه الخطوة وتلك المرحلة تعد الأهم والأخطر نحو تحقيق التميز وجودة الأداء المنشودة داخل مدارس تبارك الخاصة، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن مدارس تبارك الخاصة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف أقسامها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا في أنه يمكن مدارس تبارك الخاصة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استنادا إلى مرجعية معايير ضمان الجودة. ففي هذه المرحلة يتم تحديد نقاط القوة في الأداء والتي تحتاج إلى تعزيز ودعم لضمان استمراريتها، ونقاط الضعف والخلل والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بهدف التغلب عليها وتحويلها لنقاط قوة هي الأخرى.

٣. من الضروري أن يتم التقييم الذاتي بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع بدون مجاملات أو تزيف للحقائق وما شابه ذلك، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى الفريق الذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإلمام بماهية التقييم وأهدافه وكذلك معايير الجودة والتقييم والتميز المنشود الوصول إليها، وأن يكون لديهم الفهم الثاقب والخبرة اللازمة في هذا المجال وكذلك الرغبة الملحة في التطوير والتحسين المستدام لمدارس تبارك الخاصة وتحقيق معايير ضمان الجودة في الأداء، ومن الطبيعي أن يكون هذا الفريق من إدارة التميز التي أقترح الباحث إنشاءها في النقطة الأولى.

٤. على مدارس تبارك الخاصة تحديد أولويات التطوير، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، والتي تم فيها معرفة جوانب القوة في الأداء، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في إنتاجية مدارس تبارك الخاصة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير؛ أي تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين، وتحديد الخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة.

٥. تصميم وإعداد خطة لتطوير الأداء في مدارس تبارك الخاصة، وهنا يتم تشكيل فريق العمل القادر على بناء مثل تلك الخطط، وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة على أرض الواقع، وكذلك تحديد إستراتيجيات العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف الخطة والوقت اللازم للتنفيذ والمتابعة.

٦. متابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ خطة التطوير، وهنا يتم تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء، وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداءات وفقاً للأنشطة الموجودة بالخطة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداءات والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها والتأكد من توافرها على أرض الواقع وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء.

#### د. توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- إجراء المزيد من الأبحاث حول دور النموذج الأوروبي للتميز في تحسين المنظمات الحكومية الأخرى.
- إعادة اختبار نتائج البحث الحالي على قطاعات صناعية.
- قياس تأثير النموذج الأوروبي للتميز على اللوجستيات العكسية.
- دراسة مقارنة حول مدى تأثير النموذج الأوروبي للتميز على المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية.
- دراسة مقارنة لبيان الفروق بين النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠١٣، وإصدار ٢٠٢٠.

- 
- دراسة دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في تحسين سلسلة التوريد.

#### المراجع

- إيناس أحمد إسماعيل "أثر إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء الإستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠١٦).
- عادل، زايد "الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٣)، ص ٥.
- علاء محمد ملو العين "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد الأول، (٢٠١٥)، ص ٣٠٧-٣٢٨.
- محمد عبدالرازق عبدالله الطراونة "أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية-شركة أدوية الحكمة، رسالة دكتوراه، (٢٠١٣).
- ALI, Sajid, et al. Dynamic common correlated effects of trade openness, FDI, and institutional performance on environmental quality: evidence from OIC countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 2020, 27.11: 11671-11682.
- AGUINIS, Herman; PIERCE, Charles A. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2008, 29.1: 139-145.
- ALRABADI, Tahani Deeb Saad, et al. THE Effect of Modern Leadership Style on Achieving EFQM 2020 Model Requirements A Field Study from Managers Perspective in Jordanian Civil Service Bureau. *Calitatea*, 2023, 24.192: 53-61.
- Calvo-Mora, Arturo, Marta Domínguez-CC, and Fernando Criado. "Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model." *Total Quality Management & Business Excellence* 29.11-12 (2018): 1259-1278.
- Chaudhry, I. S., Ali, S., Bhatti, S. H., Anser, M. K., Khan, A. I., & Nazar, R. (2021). Dynamic common correlated effects of technological

- 
- innovations and institutional performance on environmental quality: Evidence from East-Asia and Pacific countries. *Environmental Science & Policy*, 124, 313-323.
- Escrig, Ana B., and Lilian M. de Menezes. "What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain." *International Journal of Production Economics* 169 (2015): 362-375.
- Fonseca, Luis, António Amaral, and José Oliveira. "Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications." *Sustainability* 13.6 (2021): 3107.
- Fonseca, Luis. "The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review." *Total Quality Management & Business Excellence* 33.9-10 (2022): 1011-1038.
- HESKETT, James L., et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 1994, 72.2: 164-174.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. In: *The economic impact of knowledge*. Routledge, 2009. p. 315-324.
- KOTLER, Philip; DUBOIS, Bernard; MANCEAU, Delphine. *Marketing management*. 11e éd. Upper Saddle River NJ, 2004.
- KUMAR, Vikas, et al. The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. *Procedia Manufacturing*, 2017, 11: 814-821.
- Laurett, Rozelia, and Luis Mendes. "EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research." *International Journal of Quality & Reliability Management* 36.2 (2019): 257-285.
- Mendes, Luis. "TQM and knowledge management: An integrated approach towards tacit knowledge management." *Handbook of research on tacit knowledge management for organizational success*. IGI Global, 2017. 236-263.
- Mendes, Luis. "TQM and knowledge management: An integrated approach towards tacit knowledge management." *Handbook of research on tacit knowledge management for organizational success*. IGI Global, 2017. 236-263.

- 
- 
- Para-González, Lorena, D. Jiménez-Jiménez, and A. R. Martínez-Lorente.  
"The link between people and performance under the EFQM  
excellence model umbrella." *Total Quality Management & Business  
Excellence* 32.3-4 (2021): 410-430.
- Santos, Ricardo Simoes, and António João Pina da Costa Feliciano Abreu.  
"EFQM model implementation in a Portuguese Higher Education  
Institution." *Open Engineering* 9.1 (2019): 99-108.