

اختبار نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة

في عدد من كليات جامعة البصرة

م.م علاء ناصر داود م.م احمد عبد سعود المطوري ا.م زيد صادق ماجد

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

alkalefaalaa@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-6535-2293>

ahmed.abed@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-8359-526X>

zaid.majid@uobasrah.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0004-4919-8529>

الملخص

الغرض البحث في هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كان يمكن تحقيق التنمية المستدامة باستخدام نهج تطوير نظام الجودة المناسب ، مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)؛ وكذلك اختبار نموذج التميز الاوربي في عدد من كليات الجامعة لغرض زيادة كفاءتها وفعاليتها وتحسين جودة خدماتها التعليمية ، وذلك من خلال منهاج تطوير انظمة الجودة ، التي ترتبط بالاستراتيجية وتتضمن تحليلاً شاملاً للمخاطر والعمليات وأصحاب المصلحة، إذ من الممكن أن يكون هذا النموذج هو الأنسب للمؤسسة التعليمية ومتوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وثقافة وسياسة الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسية. فضلاً عن ذلك تهدف الدراسة - ايضاً - الى معرفة وتحديد مستوى تركيز الكليات على التنمية المستدامة والاستفادة من نظام الجودة بالاعتماد على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية EFQM. وان المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي

تشير نتائج البحث إلى أن نموذج التميز EFQM قد يوفر إطاراً إدارياً ونظرة عامة شاملة للكليات لتحديد التحسينات اللازمة وتعزيز تنفيذ أنشطة التقدم على طريق التنمية المستدامة، مع توفير طريقة ارشادية للتركيز على التنمية المستدامة للكليات. وعلى غرار هذه النتائج فقد اوصت الدراسة بالعمل على تطوير رؤية ورسالة الكليات وحسب التطورات التي يشهدها العالم في مجال الجودة، مع وجوب وضع الخطط والاليات التي تتناسب مع السياسة والاستراتيجية المعتمدة من قبل الكليات لغرض تنفيذها بسهولة، وزيادة الاهتمام بنتائج الأداء ووضع برامج لرفع درجاتها الى مستوى الطموح.

Examination of the European Excellence Model for Quality Management in a number of faculties of the University of Basra

A.L. Alaa Naser Dawood

A.L.Ahmed Abed Saud

A.P. Zaid Sadiq Majid

/University of Basra / College of Administration and Economics(1,2,3)

Department of Business Administration

Abstract:

The purpose of this research is to find out whether sustainable development can be achieved using an appropriate approach to developing quality systems, such as the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model. It also aims to test the European Excellence Model in a number of university colleges with the aim of increasing their efficiency and effectiveness and improving the quality of their educational services through a strategy-linked quality systems development approach that includes a comprehensive analysis of risks, processes and stakeholders, as this model may be the most appropriate for the educational institution and consistent with the institution's strategic objectives, culture, quality policy and key performance indicators. In addition to the above, the study also aims to identify and determine the level of colleges' focus on sustainable development and benefit from the quality system based on the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model. The approach followed in this study is the descriptive approach

The results of the study indicate that the EFQM Excellence Model may provide a management framework and a comprehensive overview for colleges to identify needed improvements and promote the implementation of progress activities on the path of sustainable development, while providing a guiding method for focusing on sustainable development for colleges. Similar to these results, the study recommended that there is an urgent need to develop the vision and mission of the college and according to the developments taking place in the world in the field of quality, with the necessity of developing plans and mechanisms that are commensurate with the policy and strategy approved by the college for the purpose of implementing it easily, and increasing interest in performance results and developing programs to raise His grades to the level of ambition.

Keywords: European model, EFQM, enablers, results, processes

المقدمة :

تسعى المؤسسات في وقتنا الحاضر الى ان تكون اكثر قدرة على التنافس لغرض الاستمرار والتميز في اعمالها ، من خلال بعض الجوانب ؛ منها التعرف على فلسفة ادارة الجودة ، كفكرة ملهمة تدعم جهد المؤسسة . وقد نشأت نماذج للتميز في الاعمال ، أحدها نموذج التميز الأوربي (EFQM) كأدوات فعالة ؛ ظهر هذا النموذج في عام 1991، وهو نموذج يناقش مفهوم التميز في وقتنا الحاضر، وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ,2015) مصطلح (التميز) على أنه جهود مستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال (Nenadál,2020:18). ووفقاً لـ (Nabietal,2017:835) أصبحت الجودة عامل نجاح حاسم للمؤسسات التعليمية ؛ ونظراً للبيئة الحالية ، يجب على المؤسسات التعليمية تطوير مناهج مبتكرة لضمان جودة التعليم بشكل مستقل ليصبح أكثر تنافسية . تم التعرف على نموذج EFQM كهيكل عالمي يساعد المؤسسات على إدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي، والنموذج عام بطبيعته لضمان قابليته للتطبيق على المنظمات والمؤسسات والشركات بغض النظر عن حجمها أو نطاقها أو قطاع الأعمال وقد تم تبنيه من قبل الآلاف من الكيانات في جميع أنحاء العالم (Fonsecaetal,2021:1). ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة ،التي أشارت إلى ضرورة أن تركز الأبحاث المستقبلية على سياقات محددة ، مثل الخدمات الصحية ، أو المؤسسات التعليمية ، من بين أمور أخرى ، فستكون التوجيهات حول خطوط البحث المحتملة مفيدة للسماح بجهود البحث المنسقة نحو تطوير هيئة المعرفة في هذا المجال. وفقاً لذلك ، ومن أجل سد هذه الفجوة في الأدبيات ، يهدف بحثنا إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بتطبيق نموذج EFQM في سياق

مؤسسات التعليم العالي. وعلى حد علمنا ، هذه هي أول مراجعة منهجية للأدبيات (La Rotta & Pérez Rave,2017).

المحور الأول/ المنهجية العلمية للبحث

1- مشكلة البحث :

استناداً الى الخطة الاستراتيجية التي وضعتها جامعة البصرة للفترة من (2021 الى 2026) ، وانطلاقاً من رؤية ورسالة واهداف جامعة البصرة التي تحاول جاهدة في تحقيقها، والتي تنص على السعي لتحقيق الريادة والتميز في جودة التعليم ونتاج المعرفة ومواكبة الحداثة في ابهى صورها والتطور في الانتاج الفكري وتعميق الجودة في مجال التعليم بغية الحصول على أعلى الترتيبات والتصنيفات بين الجامعات العراقية والعالمية، مع التأكيد على تجسير العلاقة بين المجتمع والجامعة وتطوير البنى التحتية اللازمة لأداء المسؤولية التي تتحملها الجامعة.

لذلك ، فان جامعة البصرة تواجه تحديات جمة ، منها ما يتمثل برفع مستوى تصنيف الجامعة عراقياً وعالمياً ، وأخرى متمثلة بالتقدم التكنولوجي المتسارع في مجال التعليم . الأمر الذي يجعلها- أي الجامعة - تبحث دائماً عن التميز في عالم التعليم . ولأجل تطبيق ما تطمح إليه الجامعة، فإن مشكلة الدراسة تنحصر في وجوب الارتقاء بجميع مفاصل التعليم ، و محاولة الارتقاء الى اعلى التصنيفات.

اخيراً يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي : هل ان الكليات - موضع البحث - تطبق وتوثق مجموعتي معايير الممكنات والنتائج الخاصة في النموذج الاوربي للتميز؟، وما ترتيب الكليات حسب مجموعة معايير الممكنات ومجموعة معايير النتائج ؟ ، وما درجة اداء كل كلية ؟ ، وكيف سيكون ترتيب الكليات حسب تصنيف سلم التميز ؟ .

2-اهداف البحث:

1-التعرف على اهتمام المسؤولين بمكونات معايير نموذج التميز الاوربي.

2-تقديم بعض التوصيات التي من الممكن ان تصب في مصلحة الكليات - موضوع البحث - والجامعة.

3-تحديد تصنيف الكليات على وفق سلم نموذج التميز الاوربي .

4-تحديد ترتيب الكليات ، ومدى تطبيقها لمعايير نموذج التميز الاوربي.

3-أهمية البحث :

إن أهمية البحث الحالية تنبع من تقييم الأداء بين الكليات ، وإجراء المقارنة فيما بينها من أجل التحسين ، وما ينسجم من التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ استحوذ نموذج التميز الأوربي على اهتمام كبير ، لكونه أداة تستخدم للتقييم على وفق عدد من المعايير التي تسهم في تحقيقها أهمية كبيرة للمؤسسة موضوع البحث ، وكالتالي :-

1-المساهمة العلمية في تشخيص مستوى الأداء لدى الكليات موضوع البحث ، وتحديد نقاط القوة والضعف ، وتحسين نقاط ضعفها .

2-تحسين أداء الكليات موضوع البحث لغرض الوصول الى التميز ، وذلك من خلال تبني منهاج اداري حديث وتطبيقه.

3-يوفر نموذج التميز الأوربي فرصاً للتحسين من خلال مساعدة مسؤولي شعب ضمان الجودة للتعرف على نقاط الضعف بشكل دقيق ، واتخاذ قرار بشأن التحسينات الضرورية ، وتقليل الفجوة بين الواقع ومعايير النموذج لغرض الوصول إلى التميز . المساهمة في نشر ثقافة التميز ودورها في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به .

4- حدود البحث :

الحدود المكانية : عدد من كليات جامعة البصرة وهي : الإدارة والاقتصاد ، و القانون ، و التربية للعلوم الانسانية ، و التمريض.

الحدود الزمانية : من تاريخ 2021/11/1 ولغاية 2023/2/1

الحدود البشرية : موظفي ومسؤولي ضمان الجودة تقييم الأداء.

الحدود الموضوعية : نموذج التميز الاوربي (معيار الممكنات يتكون من خمسة معايير داخلية و معيار النتائج يتكون من اربعة معايير داخلية)

5-ادوات البحث:

أ-الجانب النظري: استخدم الباحثون كل ما له علاقة بموضوع الدراسة من المصادر الورقية والإلكترونية من (كتب، مجلات، اطاريح دكتوراه ، رسائل ماجستير) و باللغتين العربية والأجنبية، المتوفرة في المكتبات و على شبكة المعلومات العالمية.

ب-الجانب العملي: لجمع البيانات من الكليات موضوع البحث اعتمد الباحثون قائمة فحص (Checklist) كمرجع في ذلك، وباعتماد احد الإصدارات التي تصدرها المؤسسة الأوربية لأداره الجودة فضلاً عن النسخة المنشورة على موقع جامعة البصرة، والذي يحتوي على معيارين هما الممكنات ويتكون من خمسة معايير فرعية ،والثاني النتائج ويشتمل على أربعة معايير، بذلك يكون المجموع تسعة معايير فرعية منبثقة من معيارين رئيسيين، علماً أن كل معيار له عدد من النقاط وهي 100 نقطة لكل معيار عدا (نتائج العملاء و نتائج الأداء المتنوعة) فان عدد نقاطها 150 نقطة، بالتالي يكون المجموع 1000 نقطة لهذا النموذج، علماً انه تم تحكيم قائمة الفحص من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين في حقل إدارة الأعمال، ولتوفير دقة اكثر في إجابات العينة استخدم الباحثان المقياس السباعي للإجابات وكما يلي:

جدول (1)المقياس السباعي

الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
الوزن	6	5	4	3	2	1	0

6- منهج البحث :

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الذي يعبر عنه بأنه، مجموعة من التطبيقات التامة لتصوير موضوع ما بواسطة جمع البيانات ووصفها كمياً وتحليلها وشرحها

لغرض التوصل الى نتائج صريحة ودقيقة يمكن تعميمها والانتفاع منها بصدد الموضوع المدروس.

7- الأدوات الإحصائية للبحث:

استخدم الباحثون أداتين أساسيتين لتحليل قوائم الفحص هما (النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح) .

8- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة تمثل بجامعة البصرة وبعينة تكونت من اربعة كليات هي (الادارة والاقتصاد والقانون والتربية للعلوم الانسانية و التمريض) ، إذ يمكن وصف عينة الدراسة بأنها مجموعة من الأحداث أو الأشياء ذات الأهمية الذي يرغب فيها الباحثون بمعرفتها واعتمادها في دراستهم الحالية (Sekaran& Bougie, 2016:236).

9 - بعض الادبيات السابقة:

الادبيات السابقة تحضى بأهمية كبيرة بسبب استفادة الباحثون ببيان موقع بحثهما من الادبيات السابقة او تزود الباحثون بالمقاييس او الاساليب والبرامج الاحصائية الملائمة منها . مع معرفة دعوات الباحثين باتجاه البحوث المستقبلية وتحديد فيما اذا كانت هناك فجوة معرفية ام لا واستطاع الباحثان في الحصول على بعض من الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث الحالي وكما موضح ادناه :-

1- دراسة (Santos& Abreu, 2019): يهدف البحث الحالي إلى دراسة جدوى تطبيق نموذج EFQM في مؤسسة التعليم العالي في كلية الهندسة في البرتغال ، استخدم منهج البحث دراسة حالة، ينصب التركيز الرئيسي بتحليل نقدي لجدوى تطبيق النموذج ، مع إبراز بعض المزايا المحددة ، بالإضافة إلى بعض الصعوبات التي تم العثور عليها ، والتي يمكن التغلب عليها من خلال مجموعة من

التدابير المقترحة، توصلت نتائج البحث الى ان المؤسسة موضوع البحث حيث حصلت على نتائج إيجابية ، مما يشير إلى التنفيذ الشامل والشامل لجميع مؤسسات التعليم العالي ، الناجحة في مستقبل.

2-دراسة (Nenadál,2020): الهدف الأساسي للبحث هو تقديم المزايا ونقاط الضعف الرئيسية للإصدار الأخير من نموذج EFQM ، خاصة من وجهة نظر عملية فيما يتعلق بعصر الجودة 4.0. تم استخدام التحليل المقارن لوثيقتين ذات صلة (EFQM, 2012; EFQM, 2019a) كطريقة رئيسية وكانت المناقشات مع 18 متخصصًا في الجودة من منظمات الإنتاج التشيكية بمثابة نهج تكميلي. توصلت نتائج البحث الى تغيير الهيكل الأساسي لنموذج جديد بالكامل.

3- دراسة (Medne et al, 2020): يهدف هذا البحث لاكتشاف ما إذا كان يمكن تحقيق التنمية المستدامة باستخدام نهج تطوير نظام الجودة المناسب ، مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في مؤسسة التعليم العالي بجامعة ريجا التقنية ،استخدم منهج البحث دراسة حالة، ينصب التركيز الرئيسي للبحث على اكتشاف كيف يمكن للجامعات التركيز بشكل أفضل على التنمية المستدامة والاستفادة من نظام الجودة القائم على نموذج التميز EFQM المعدل، توصلت نتائج البحث أن إطار إدارة الجودة المناسب ، مثل نموذج التميز EFQM ، يعطي المزيد من الفرص لتطوير نظام إدارة الجودة وفقًا لاحتياجات الجامعة.

4- دراسة (Houiri& Qole,2021): تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع توجه إدارة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة نوروز الأهلية نحو تحقيق التميز والتفوق على الكليات الأخرى من خلال استخدام نموذج التميز الاوربي، اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن

القيادات الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد لديها الإمكانيات اللازمة لاعتماد المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

5- دراسة (Wierzbic,2024): تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية تهدف إلى إدراك الموظفين كأصحاب مصلحة في المنظمة، وعرض الطريقة التي يتم بها التعامل مع هذه القضية في محتوى نموذج EFQM وتوضيح ذلك بأمثلة للأنشطة التي تقوم بها المنظمات باستخدام أداة الإدارة هذه. تم استخدام طرق البحث التالية: مراجعة الأدبيات، باللغتين البولندية والإنجليزية، وتحليل محتوى نموذج EFQM، توصلت الدراسة الى إن نموذج EFQM هو أداة إدارية تصف بدقة كيفية بناء العلاقات مع الموظفين من منظور المعايير والمبادئ التوجيهية وأداة التشخيص .RADAR.

6-دراسة (Mustafa, 2024) يهدف البحث إلى تقييم ومعرفة الأداء الإداري والتنظيمي في جامعة ميسان باستخدام نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك لتحديد الخدمات ذات الجودة العالية بما يتوافق مع التطورات الحديثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمسح الميداني، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن أغلب الاستجابات لجميع المحاور كانت متوسطة وهذا يدل على أن الجامعة محل الدراسة تحاول تطبيق النموذج الأوروبي في الكليات التابعة لجامعة ميسان.

المحور الثاني/ الاطار النظري للبحث

اولاً: نموذج التميز الاوربي EFQM

يعد الهدف الرئيس لنموذج التميز الاوربي EFQM هو زيادة القدرة التنافسية للمنظمات ودعم التنمية المستدامة لها ، من خلال تقديم إطار عمل غير إلزامي يحل العلاقات بين ما تفعله المنظمة والنتائج التي يمكن أن تحققها فيما يتعلق بعملائها ، ويساهم هذا النموذج في بنية تحليلية منطقية ومنهجية حول نموذج التميز في إدارة الجودة (Yousaf & Bris,2019:12).

وبخصوص المؤسسة المسؤولة عن هذا النموذج فهي عبارة عن مؤسسة مبتكرة غير هادفة للربح ، تدمج الرؤى القائمة على البيانات ، لتوفير نظرة شاملة للمؤسسة يمكن استخدامها لتحديد كيف تتناسب هذه الأساليب المختلفة وتكمل بعضها البعض ، حيث يعتمد النموذج على فكرة فهم علاقات السبب والنتيجة بين ما تفعله المؤسسة (ما تسميه الممكنات أو عوامل التمكين والنتائج التي تحققها) (Slack & Jones, 2021: 474-475).

وهكذا فقد ترتبط جودة المؤسسات بقدرتها على تقديم افضل الخدمات التي تلبى احتياجات وتوقعات العملاء وبأقل تكلفة ممكنة ، من خلال القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة بالجودة ، مما يجعل الخدمات المقدمة أكثر سهولة وسرعة (Denhardt et al, 2015:4). ولضمان تحقيق ذلك فهناك طرق فعالة للمؤسسات للتقدم نحو تحقيق اهدافها مع ضمان الفاعلية والإنتاجية من خلال تقييم ادائها الذي يعتبر الخطوة الاولى نحو التميز من خلال دراسة مزاياها وعيوبها بناءً على مؤشرات ومعايير خاصة خلال فترة زمنية معينة من أجل تشخيص الانحرافات واعتماد الإجراءات التصحيحية وإجراءات التحسين وترتيبها حسب الأولوية ، بواسطة تحديد مستوى العلاقة بين المعايير المختلفة ، وخاصة العلاقة بين معايير الممكنات والنتائج التي تم الحصول عليها (Mesgariet al,2017:2).

أن نموذج التميز الاوربي الناتج هو وسيلة متقدمة لتحسين المؤسسي مستوحى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ يعتمد هذا النموذج على ادارة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المترابطة، وهو إطار إدارة غير إلزامي يستخدم على نطاق واسع من قبل أكثر من 30000 مؤسسة من القطاعين العام والخاص في العالم ويمكن استخدامه للحصول على نظرة عامة شاملة عن أي مؤسسة ويساعد المديرين على تحديد الجوانب الرئيسية التي يجب تحسينها لتحقيق الهدف، حيث يتكون النموذج من عنصرين رئيسين (عوامل التمكين والنتائج) تحتوي مكونات التمكين خمسة أبعاد هي (القيادة ، والأفراد ، والاستراتيجية ، والموارد ، والعمليات) بينما تتكون النتائج من أربع نتائج مفيدة للمؤسسة (الأشخاص ، والعملاء ، والمجتمع ، والأداء) (Hemsworth, 2016:130).

اما بشأن تطبيق او اختبار هذا النموذج في مؤسسات التعليم العالي فقد اوضح كل من (Laurett&Mendes,2019:4) بأن هذه المؤسسات تحتاج إلى المزيد من إعادة توجيه مناهجها الإدارية لتكون أكثر تركيزاً على العملاء ، وفي الواقع إن الجمع بين العديد من التحديات المتعلقة بالمنافسة الداخلية والخارجية المتزايدة في سياق التعليم قد أكدت على حاجة مؤسسات التعليم العالي لرفع المعايير الأكاديمية وفق النحو المعترف به دولياً، حيث شددت على أهمية اكتساب المؤسسات لمزايا تنافسية من خلال تصنيفها على أنها "ممتازة" اي بمستوى أداء متميز من خلال تطبيق نماذج ناضجة لإدارة الجودة الشاملة منها نموذج التميز EFQM كنهج فعال لتحقيق هذا الهدف.

ولتوضيح مفهوم النموذج اكثر فقد عرف هذا النموذج من قبل عدد من الباحثين حيث عرفه (Oakland,2014:25) بأنه أداة تحتوي على الكيفية التي تسخر بها المؤسسة كافة جهودها و مواردها لغرض تحقيق افضل نتائج للأداء وتحسين الاعمال.

وتماشياً مع ما تم ذكره اعلاه فقد عرفه (Sarialtin,2017:1) بأنه وسيلة متكاملة تستخدمها المؤسسات للمساعدة في تطوير انظمة ادارية فعالة تحقق افضل النتائج.

واردف (Balhamar,2016:27) بأنه اداة للتنمية والتميز يعمل لايجاد افضل الحلول والمعوقات من نقاط القوة والضعف في المؤسسة واستغلال الفرص القوية . وعزز (Belkabir,2016:171) هو عملية فاعلة في ادارة المؤسسة والعمل على تحقيق افضل النتائج لغرض الوصول الى مرتبة التميز وفق الالتزام بأسس ومعايير تستند اليها مفهوم الجوائز.

واكد (Asadzadehetal,2019:2) بأنه اداة للتقييم الذاتي وثيق الصلة بالمؤسسات التي تسعى للوصول الى التميز وتحقيق اهدافها وفق ادارة الجودة الشاملة واضاف (Abdullah & Dizdar, 2024:77) وهو نموذج عام موسع في جميع أنواع المجتمعات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو البنية إنه إطار غير إلزامي يسمح للمنظمات بتحقيق التميز في النتائج ويوفر منظوراً عاماً لفهم إدارة الأداء. مما تقدم يلاحظ الباحثون بأن التعريفات التي اوردها سابقاً تركز على عدد من النقاط بغية تحقيق حالة التميز لأي منظمة تطبق او تختبر نموذج التميز الاوربي وهذه النقاط هي كما يلي:

أ - وسيلة لتطوير الانظمة الادارية وجعلها تعمل بفاعلية عالية.

ب - رفع مستوى النتائج وتحسين الاعمال بصورة عامة.

ج - بذل الجهود في سبيل استغلال افضل الفرص المتاحة.

د - العمل على تحقيق التميز بمختلف مفاصل المنظمة.

هـ - انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف وفق معايير الجودة.

مما تقدم يعرف الباحثون نموذج التميز الاوربي بأنه : كل الاعمال والممارسات المثمرة التي تحصل داخل المؤسسة وخارجها وبالاغتماد على سياسات هادفه واستراتيجيات فعالة تضمن زيادة مستوى الأداء على مختلف النواحي التنظيمية وبما يحقق اهداف اطراف المصالح جميعاً.

ثانياً: معايير نموذج التميز الاوربي EFQM

يتكون النموذج من مجموعتين من المعايير كل مجموعة تحوي في داخلها عدد من المعايير، (King Abdullah II Award,2013:17-12;International Slack & Conference Administrative Development,2009:18-19 Jones,202:474-475) وبمجموع تسعة معايير داخلية يمكن توضيحها فيما يلي:-

المجموعة الاولى (مجموعة معايير الممكنات) :

1- القيادة :- وهي تطلع إلى المستقبل والعمل كنموذج يحتذى به للقيم والأخلاق ، وتلهم الثقة ، وتتسم بالمرونة ، وتتيح التوقع ، وبالتالي يمكنها أن تتفاعل في الوقت المناسب لتحقيق النجاح، يتكون هذا المعيار من المعايير التالية : (تنمية الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية)و(المشاركة الشخصية في تنمية انظمة العمل) و (التواصل مع كل الفئات المعنية) و(بناء ثقافة التميز لدى قوة العمل) و(تبني سياسة التغيير).

2- السياسة والاستراتيجية :- هذا المعيار ينفذ رسالة المؤسسة ورؤيتها من خلال تطوير ونشر استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج واهداف وانظمة واجراءات عمل واضحة ومتطورة، ويتكون هذا المعيار من عدد من المعايير الفرعية هي (بناء السياسة والاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين)و(اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة)

و(اعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية) و(شرح وايصال السياسة والاستراتيجية).

3- ادارة الموظفين :- يركز هذا المعيار على كيفية التخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة الموارد البشرية ،وكيفية التواصل معها بما يضمن اطلاق قدرات وطاقات الافراد وفرق العمل ، كما وينبغي للمؤسسات أن تقدر موظفيها ، وتخلق ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة للأهداف التنظيمية والشخصية على حد سواء ، وتنمي قدرات الموظفين ، وتعزز العدالة والمساواة ، وتهتم بهم وتتواصل معهم وتكافئهم وتعترف بهم بطريقة تحفزهم وتبني الالتزام ، ويتكون هذا المعيار من عدد من المعايير هي: (تخطيط وادارة الموارد البشرية) و(تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية) و(تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية) و(الاتصال والحوار مع الموارد البشرية) و(الاهتمام بجهود الموارد البشرية واعطائها حقها من التقدير).

4- الشراكات والموارد :- يجب على المؤسسات تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الاستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات. ويتكون هذا المعيار من عدد من المعايير الفرعية: هي ادارة كل من (الشراكة) و(الموارد المالية) و(الممتلكات) و(الموارد التقنية) و(المعلومات والمعرفة).

5- العمليات والمنتجات والخدمات:- يركز هذا المعيار على تصميم وإدارة وتحسين العمليات لضمان القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ويتكون هذا المعيار من عدد من المعايير الفرعية هي : (منهجية تصميم وادارة العمليات) و(تحسين العمليات بطرق ابداعية) و(تصميم وتطوير وتقديم الخدمات) و(ادارة وتقوية علاقات المتعاملين).

المجموعة الثانية (مجموعة معايير النتائج):

- 1- نتائج الافراد: المؤسسة المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الموظفين، ويشتمل هذا المعيار على معيارين فرعيين هما: (مقياس رأي الموارد البشرية) و(مؤشرات رأي الموارد البشرية).
- 2- نتائج العملاء : يركز هذا المعيار على تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة معها، ويشتمل هذا المعيار على معيارين فرعيين هما : (مقياس رأي المتعاملين) و(مؤشرات الأداء).
- 3- نتائج المجتمع :تحقيق واستدامة النتائج التي تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع، ويتكون من معياري : (مقاييس رأي المجتمع) و(مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع).
- نتائج الأداء المتنوعة : تحقيق واستدامة النتائج التي تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الأعمال، ويشتمل هذا المعيار على معيارين فرعيين هما: (مخرجات الأداء الرئيسية) و(مؤشرات الأداء الرئيسية).

المحور الثالث/ الاطار العملي للبحث

اختبار نموذج FEQM على كليات باب الزبير يهتم هذا المحور في عرض نتائج قائمة الفحص المتمثلة بـ (المعدل، النسبة المئوية ، الفجوة ، والنقاط المتحققة) لكل معيار ، وحسب المعيارين الرئيسيين لنموذج التميز وكما يلي:

1-معايير الممكنات:

الجدول ادناه يعرض معايير الممكنات الخمس ، وحسب المعدل والنسبة والفجوة والنقاط المتحققة من كل معيار ، علماً إن لكل معيار (100) نقطة، فضلاً عن بيان موقع كل كلية من هذه المعايير على سلم الاجابات السباعي الخاص بقائمة الفحص وعلى مستوى الكليات موضوع البحث، ثم عرض نتائج نهائية للمعيار بصورة كلية من خلال استخراج مجموع المتحقق من النقاط للمعيار كلياً ، وهي (500) نقطة للمعايير الخمس من خلال جمع النسب المتحققة لكل معيار ثم تقسيمها على عدد المعايير وضربها في مجموع نقاط المعيار (500) نقطة وكما يلي :

جدول (1) نتائج قائمة فحص معايير الممكنات الخمس لجميع الكليات

موضوع البحث

المعيار	البيان	الكليات			
		الادارة والاقتصاد	القانون	التربية للعلوم الانسانية	التمريض
نتائج القيادة (100) نقطة	المعدل	2.33	3.29	3.83	3.00
	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	0.39	0.55	0.64	0.50
	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.61	0.45	0.36	0.50
	المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً
نتائج السياسة و الاستراتيجية (100) نقطة	المعدل	4.50	4.00	2.83	3.11
	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	0.75	0.67	0.47	0.52
	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.25	0.33	0.53	0.48
	المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق
نتائج ادارة	المعدل	3.50	2.33	4.17	2.50

0.42	0.69	0.39	0.58	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	الموظفين (100) نقطة
0.58	0.31	0.61	0.42	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	
مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	المستوى الذي تعمل فيه الكلية	
2.17	3.17	3.83	3.33	المعدل	
0.36	0.53	0.64	0.56	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	نتائج الشراكات والموارد (100) نقطة
0.64	0.47	0.36	0.44	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	
مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	المستوى الذي تعمل فيه الكلية	
3.33	3.14	4.50	4.67	المعدل	
0.56	0.52	0.75	0.78	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	نتائج العمليات (100) نقطة
0.44	0.48	0.25	0.22	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	
مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	المستوى الذي تعمل فيه الكلية	
2.82	3.43	3.59	3.67	المعدل	
0.47	0.57	0.60	0.61	النسبة المتحققة من نقاط المعيار	
0.53	0.43	0.40	0.39	نسبة الفجوة المطلوب ردمها	
235	285	300	305	نقاط المعيار المتحقق	الخلاصة الكلية لمعايير الممكنات (500) نقطة
500	500	500	500	نقاط المعيار المطلوبة	
265	215	200	195	نقاط الفجوة	

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج Excel

من خلال النظر الى الجدول اعلاه وبالأخص الجزء الخاص بنتائج معايير
الممكنات الكلي نجد ان كلية الادارة والاقتصاد قد حققت اعلى معدل والذي بلغ حدود
الاربعة بفارق اجزاء عددها (33) جزء من اصل (6) درجات، وهذا يشير الى ان
الكلية تعمل في نهاية مستوى (مطبق كلياً غير موثق) وبنسبة مئوية تجاوزت النصف
بـ(11) جزء هي (61%) وبفجوة خفيفة لا مست حدود الـ(40%) وعليه فان الكلية
حققت (305) نقطة من اصل (500) نقطة من معايير الممكنات ، ويأتي بعدها تبعاً
كل من كلية القانون والتربية للعلوم الانسانية واخيراً التمريض .

2-معايير النتائج

الجدول ادناه يعرض معايير النتائج الاربعة، حسب المعدل والنسبة والفجوة والنقاط
المتحققة من كل معيار ومستوى عمل الكلية على سلم الاجابات السباعي الخاص
بقائمة الفحص وعلى مستوى الكليات موضوع البحث وكما يلي :

جدول (2) نتائج قائمة الفحص لمعايير النتائج الاربعة لجميع الكليات موضوع البحث

البيان	الكليات				التمريض
	الادارة والاقتصاد	القانون	التربية للعلوم الانسانية	التمريض	
المعدل	2.67	3.83	3.33	3.17	نتائج الافراد (100) نقطة
النسبة المتحققة من نقاط المعيار	0.44	0.64	0.56	0.53	
نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.56	0.36	0.44	0.47	
المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	
المعدل	4.00	2.33	2.50	2.00	نتائج العملاء (150) نقطة
النسبة المتحققة من نقاط المعيار	0.67	0.39	0.42	0.33	
نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.33	0.61	0.58	0.67	

المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	المعدل	نتائج المجتمع (100) نقطة
النسبة المتحققة من نقاط المعيار	1.00	2.83	3.50	2.67	0.44
نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.83	0.53	0.42	0.56	0.17
المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	2.17	0.36
النسبة المتحققة من نقاط المعيار	5.00	3.33	4.83	2.17	0.17
نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.83	0.56	0.81	0.36	0.64
المستوى الذي تعمل فيه الكلية	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً	3.17	0.53
النسبة المتحققة من نقاط المعيار	3.17	3.08	3.54	2.50	0.42
نسبة الفجوة المطلوب ردمها	0.47	0.49	0.41	0.59	0.264
نقاط المعيار المتحقق	264	258	296	208	500
نقاط المعيار المطلوبة	500	500	500	500	293
نقاط الفجوة	236	243	204	293	204

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج Excel

من خلال النظر الى الجدول اعلاه والتركيز على الخلاصة نجد ان كلية التربية للعلوم الانسانية حققت اعلى معدل بين الكليات موضوع البحث وهو (3.54) وهذا يعتبر معدل عال مقارنة بالدرجات الست المعتمدة في المقياس ، وهذا يشر الى ان الكلية تعمل في بداية منتصف مستوى (مطبق كلياً غير موثق) وبنسبة مئوية اكثر

من النصف وهي (51%) وبفجوة تقدر بحدود الـ(41%) بالتالي فان الكلية حققت (296) نقطة من اصل (500) نقطة خاصة بهذا المعيار ،ثم يليها كلية الادارة والاقتصاد ثم القانون واخيراً التمريض .

ومن هذا الجدول يمكن استخلاص نتائج الأداء المتحقق لكل كلية فبالنظر الى حقل (النسبة المتحققة من نقاط المعيار)، والتي تعني (نسبة الأداء) لكل كلية وهذا ناتج من جمع المعايير الاربعة الخاصة بالنتائج ، عليه يمكن القول بأن اداء كلية الادارة والاقتصاد والقانون والتربية للعلوم الانسانية تجاوز النص وهو كما يلي (0.53 و 0.52 و 0.59) بينما كان اداء كلية التمريض منخفض و بحدود الـ (0.42).

3-تصنيف الكلية حسب نموذج EFQM

في هذه الفقرة سنقوم بمقارنة النقاط التي حصلت عليها كل كلية في كل معيار وبصورة منفردة مع تصنيفات سلم التميز للنموذج الاوربي ،وذلك من خلال جمع النقاط التي حققها كل معيار مع النقاط المطلوبة لكل مستوى ، وكما هو واضح في الجدول (3) ، ثم استخراج تصنيف الكلية وفق سلم نموذج التميز الاوربي (EFQM) ،اعتماداً على الجدول التالي:

الجدول (3) تصنيف سلم التميز للنموذج الاوربي

ت	التصنيف	النقاط المطلوبة
1	ملتزمون بالتميز	200 – 399 نقطة
2	معروفون بالتميز	400 – 599 نقطة
3	تميز عالمي	600 – 1000 نقطة

المصدر : ((Abdul Wahab& Suleiman,2016: 288)) نقلاً عن، Garad&Sharifi,2010 و Davies,2004 و تقرير التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الاوربي،2010 (المصدر بتصرف الباحثون)

ومن الجدول اعلاه يقدم لنا تصنيف واضح وحسب مجموع النقاط التي تحققتها الكلية على مستوى تسعة معايير، كما يتضح بأن النقاط من 1 الى 199 وهي غير

مدرجة بالجدول ، هي خارج التصنيف نهائياً ، ومن 200 نقطة الى 1000 نقطة هي داخل التصنيف وبثلاثة مستويات، وبالتالي فيمكن مقارنة النقاط التي حققتها الكليات مع نقاط الجدول لتحديد تصنيفها.

جدول (4) تصنيف الكليات موضوع البحث حسب سلم التميز لـ EFQM

ت	المعيار	النقاط المطلوبة لكل معيار	النقاط التي حققتها الكليات			
			الادارة والاقتصاد	القانون	التربية للعلوم الانسانية	التمريض
1	القيادة	100	39	55	64	50
2	السياسات والاستراتيجية	100	75	67	47	52
3	ادارة الموظفين	100	58	39	69	42
4	الشراكات والموارد	100	56	64	53	36
5	العمليات	100	78	75	52	56
6	نتائج الافراد	100	44	64	56	53
7	نتائج العملاء	150	67	39	42	33
8	نتائج المجتمع	100	17	47	58	44
9	نتائج الأداء المتنوعة	150	83	56	81	36
مجموع النقاط			517	506	522	402
التصنيف			معروفون بالتميز	معروفون بالتميز	معروفون بالتميز	معروفون بالتميز

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج Excel

عند الاطلاع على نتائج الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع الكليات موضوع البحث حققت نقاط اكثر من (400) نقطة من اصل (1000) نقطة محددة لمعايير التميز الاوربي، وبالعودة الى الجدول السابق و مقارنتها مع سلم التصنيف نجد ان جميعها تصنف بـ (معروفة بالتميز) إذ أنها تقع بين (400 الى 599) اي في الدرجة الثانية من التصنيف وهذا شيء جيد، لكن في الحقيقة حتى ان هذا التصنيف فيه فوارق بين الكليات بمجموع النقاط المتحققة وهذا ما يمكن ان نصنفها تصنيف داخل تصنيف (معروفون بالتميز) من الكلية الاولى الى الاخيرة وهي على التوالي (كلية التربية للعلوم الانسانية و كلية الادارة والاقتصاد ثم القانون واخيراً التمريض) .

4-الاجابة على اسئلة المشكلة

الجدول (5) الاجابة على تساؤلات الدراسة

ت	السؤال	البيان او المعيار	الاجابة			
			الكليات			
			الادارة والاقتصاد	القانون	التربية للعلوم الانسانية	التمريض
1	هل ان الكليات موضوع البحث تطبق وتوثق مجموعتي معايير الممكنات والنتائج الخاصة في النموذج الاوربي للتميز	الممكنات	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً
		النتائج	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً
2	وما ترتيب الكليات حسب مجموعة معايير الممكنات ومجموعة معايير النتائج	الممكنات	3	2	1	4
		النتائج	3	2	1	4
3	وما درجة اداء كل كلية	النتائج	0.53	0.52	0.59	0.42
4	كيف سيكون ترتيب الكليات حسب تصنيف سلم التميز	التصنيف	معروفون بالتميز	معروفون بالتميز	معروفون بالتميز	معروفون بالتميز

المصدر: من اعداد الباحثون

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. الاهتمام الواضح من قبل الكليات الاربعة موضوع البحث في تطبيق النموذج الاوربي ، وبدلالة انها جميعاً حصلت على المركز الثاني (معروفون بالتميز) هذا استناداً الى النقاط المتحققة لكل كلية والتي تقع ما بين (400 الى 599) نقطة .
2. اما على مستوى معيار الممكنات فقد كانت كلية الادارة والاقتصاد الاولى ، وكلية التربية للعلوم الانسانية الاولى لمعيار النتائج المتحققة.
3. كلية الادارة والاقتصاد بحاجة الى الاهتمام بصور اكبر بتطوير رؤية ورسالة الكلية وتفعيل المشاركات الشخصية لغرض تنمية منظومة العمل وتفعيل التواصل مع كافة الفئات المعنية ، كما تحتاج الكلية موضوع البحث الى تنشيط او تحفيز الموظفين لغرض تشجيعهم على تحقيق النتائج المطلوبة التي تلبي طموحات كل من الكلية وموظفيها.
4. سجلت كلية التربية ضعف واضح في معيار السياسات والاستراتيجية ويعود ذلك الى تداخل عملية تطوير وتحسين العمل لم تكن ضمن مستوى الطموح وهي لم تغطي احتياجات وتوقعات المجتمع ، محدودية اليات وبرامج جمع وتحليل البيانات وتحويلها الى معلومات دقيقة تستند عليها الكلية في صياغة سياستها واستراتيجيتها.

5. تعاني كلية القانون من التراجع في مستوى ادارة الموظفين بسبب عدم ايلائهم رعاية اجتماعية صحيحة والعمل على تحديد مهارات وكفاءة الموظفين مقارنةً بالمهام المناطة بهم، ثم دراسة كيفية تطويرها لغرض زيادة المعرفة التي تنعكس بجلاء في رفع مستوى الأداء، فضلاً عن تسجيل حالة ضعف في نتائج العملاء بسبب عدم اكتمال التصورات الخاصة بالكلية لدى المجتمع الخارجي .
6. لم تراعي كلية التمريض معيار الشراكات والموارد بصورة صحيحة ويرجع ذلك الى عدم التركيز على التخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والمجهزين والموارد الداخلية لإسناد الاستراتيجيات والسياسات وتدعيم العمليات وتأمين تحقيق الأهداف، وتكوين هذا المعيار. كذلك ضعف في الأداء المتنوع بصورة عامة.
7. وبمقابل الحالات اعلاه سجلت جميع الكليات مستويات اعلى من النصف للمعايير المتبقية والتي تدل على اهتمامها بجزء او بعدد من هذه المعايير على حساب الاخرى.
8. انخفاض واضح لمستوى اداء كلية التمريض الذي قدر بحدود (0.42) مقابل ملامسة النصف واكثر للكليات الاخرى.

ثانياً : التوصيات

تشمل التوصيات التالية جميع الكليات للارتقاء بمستوى تصنيف اعلى من الحالي وكما يلي:

1. العمل على صيانة وتنمية الرؤية والرسالة وصياغتها وجعلها منسجمة مع التغيرات التي تشهدها البيئة العالمية، مع الاعتماد على كلمات ذات معنى دال ومعبّر بدلاً من الكلمات العريضة، والتي لا يمكن تفسيرها الى واقع ملموس.
2. رعاية الموظفين والأخذ بنظر الاعتبار تنوع قوة العمل و خلق بيئة عمل تتناسب مع مهارات الموظفين، والتأكيد على تمكينهم والسماح لهم بالاشتراك في صنع القرارات كونهم اقرب للمشكلات من القيادة.
3. صياغة خطط واقعية وآليات تنفيذ فعالة تتوافق مع حجم السياسة والاستراتيجية والغايات النهائية المحددة حتى تتحقق امكانية تحويلها الى التنفيذ في ارض الواقع، واستخدام نظام رقابي (اثاء العمل) قادر على اجراء مقارنة بين المنفذ والمخطط مع تصحيح الانحراف ان وجد .
4. التركيز على منهجية العمليات والخدمات التعليمية الذي ينعكس بصورة ايجابية على المتعلم ، اضافة الى دراسة التخصصات المطلوبة في سوق العمل واستحداثها .
5. الاهتمام بالمعلومات الراجعة من الاساتذة والموظفين وطلبة الدراسات الاولية والعليا لتحديد المعوقات و العمل على حلها بصورة نهائية كونها ستخلق صورة متكاملة وجميلة لدى المجتمع الخارجي .
6. التركيز الكبير على الافراد والأداء المتنوعة والاهتمام بمستوى جودة حياة العمل للمحافظة على الموظفين واستبقائهم داخل الكلية .
7. على الكليات متابعة مستويات ادائها استناداً الى معيار النتائج ومقارنتها بالسنوات الماضية والعمل على رفع درجات الأداء من خلال وضع خطة لتطوير الأداء، وبالأخص كلية التمريض.

ثالثاً : المحددات والبحوث المستقبلية :

ان الدراسة الحالية هي مقطعية بصفقتها وهذه من المحددات التي واجهت الباحثون ،اما فيما يخص البحوث المستقبلية هي اجراء الدراسة بصورة طولية ، وايضا اجراء البحث ليشمل كليات اكثر او تكون الدراسة مقارنه ما بين عدة جامعات.

References:

- Abdul Wahab, Nadia Lotfi and Suleiman Sanaa Mahmoud (2016) "Using the European Excellence Model EFQM in Evaluating Organizations: An Applied Study in Al-Numan General Hospital", Dananeer Journal, Volume 1, Issue 8, pp. 236-288.
- Abdullah, H. A., & Dizdar, S. A. (2024). STUDYING THE OPPORTUNITY OF ADOPTING THE EUROPEAN EXCELLENCE MODEL EFQM 2020 IN THE IRAQI NORTH OIL COMPANY. World Economics and Finance Bulletin, 35, 77-96.
- Asadzadeh, S. M., Tanhaeean, M., & Abdi, N. (2019). Recognizing dissimilarities between resilience engineering and EFQM approaches to ensure safety in hospitals. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 29(3), 233-252.
- Balhamar, Alaa Abdel-Rahman Mohamed, (2016), "The level of application of organizational excellence potential in public organizations (applied study on King Abdul Aziz University Hospital in Jeddah from the point of view of administrators)", Master Thesis in Public Administration, Faculty of Management and Economics / University King Abdulaziz.

- Belkabir, Khalida Mohamed, (2016), "Achieving Organizational Excellence through an Educated Organization", New Economy Journal, Vol. 1, No. 14, pp. 165–185.
- Denhardt, Janet V.; Denhardt, Robert B. (2015). The New Public Service Revisited. Public Administration Review, (), n/a–n/a. doi:10.1111/puar.12347 .
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. Sustainability, 13(6), 3107.
- Hemsworth, D. (2016). An empirical assessment of the EFQM excellence model in purchasing. International Business & Economics Research Journal (IBER), 15(4), 127–146.
- Houiri, H. H. A., & Qole, M. M. H. (2021). Measuring possibility the implementation of European Foundation for Quality Management A case study at the Faculty of Management and Economics/Nawroz University. TANMIYAT AL–RAFIDAIN, 40(131), 291–317.
- International Conference on Administrative Development "Towards Distinguished Performance in the Government Sector," Institute of Public Administration, King Faisal Conference Hall, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, 1–4/12/2009.
- King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency (2013).
- La Rotta, D., & Pérez Rave, J. (2017). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current

- state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1447-1468.
- Laurett, R., & Mendes, L. (2019). 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), 257-285.
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Mesgari, I., Kamali Miab, A., & Sadeghi, M. J. (2017). Causal structure of the EFQM excellence model among healthcare sector: a case study in Iran. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5-6), 663-677.
- Mustafa, A. A. (2024). REQUIREMENTS FOR APPLYING THE EFQM MODEL AT THE UNIVERSITY OF MISAN. *World Economics and Finance Bulletin*, 34, 46-51.
- Nabi, Y., Shaprova, G., Buganova, S., Suleimenova, K., Toktarkozha, G., Kobenkulova, Z., ... & Sekenova, A. (2017). The validity of a design technology for a higher education quality assurance system based on the EFQM model. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(3), 831-847.
- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: what is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.

- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: what is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17–28.
- Oakland, John S., (2014) *Total Quality Management and Operational Excellence*, 5th ed, Taylor & Francis Group, New York.
- Santos, R. S., & Abreu, A. C. (2019). Implementation of an EFQM model in a Higher Education Institution in Portugal. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 5.
- Sarialtin, H. (2017). Benchmarking Implementations Of Sakarya University In The Framework Of EFQM Model. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 4(4), 1–5.
- Slack, N. and Jones, A. B., (2021), *Operations and process management*, 6th ed, British Library Cataloguing-in-Publication Data Publishing.
- Wierzbic, A. (2024). Employee as a stakeholder of an organization implementing the EFQM model—model guidelines and their practical use. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (199).
- Yousaf, M., & Bris, P. (2019). A systematic literature review of the EFQM excellence model from 1991 to 2019. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 2(2), 11–15.

الملاحق

قائمة الفحص

جامعة البصرة
كلية الادارة والاقتصاد
قائمة فحص خاصة بالبحث الموسوم (أمكانية تطبيق نموذج EFQM لتحقيق التميز
في جامعة البصرة)
كلية:.....
الباحثون :

م.م علاء ناصر داود م.م احمد عبد سعود ا.م.زيد صادق ماجد

المعيار	ت	البنود	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً
القيادة	1	تعمل القيادة على تطوير الرسالة والرؤية والقيم والسياسات والأهداف والقضايا الرئيسية في مجال إدارة الجودة.						
	2	تشارك القيادة في تنفيذ وتطوير نظام إدارة الجودة في الجامعة والتحسين المستمر له						
	3	التزام القيادة بالنشاطات الخارجية مثل (الاتصال بأصحاب المصالح المتمثلين بـ، العملاء ، الموردين ، الشركاء ، المجتمع ، إلخ).						
	4	تعمل القيادة على دعم وتحفيز الموظفين						

							العمل على تطوير وتحسين السياسة والاستراتيجية ضمن اطار سد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة	5	السياسة والاستراتيجية
							هناك اليات محددة يتم الاعتماد عليها في جمع وتحليل المعلومات الخاصة بأنشطة التعليم العالي واعتمادها كأساس في تكوين وصياغة السياسة والاستراتيجية.	6	
							هناك اليات محددة لتطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات في جميع مستويات الوحدات الإدارية والعمليات الرئيسية الجامعة.	7	
							المعلومات الخاصة بالسياسة والاستراتيجية متاحة امام الموظفين والطلاب بصورة مستمرة	8	
							تحديد مهارات الموظفين ثم تدريبهم لغرض تحسين كفاءاتهم.	9	إدارة الموظفين
							تحفيز الموظفين ومشاركتهم ومكافأتهم للمبادرات التي يقدمونها لتحسين جودة أنشطة التعليم العالي.	10	
							هناك حوار مفتوح (التغذية عكسية) بين الموظفين والطلاب وإدارة الجامعة.	11	
							العمل دائماً على تطوير بيئة العمل والدعم الاجتماعي ورعاية الموظفين.	12	
							إدارة الشراكات الخارجية لتحقيق منفعة متبادلة ومستدامة	13	الشراكات والموارد
							إدارة الشؤون المالية لضمان تحقيق النجاح بأستمرارية	14	
							ادارة المباني والمعدات والموارد الأخرى لضمان استمرارية العمل	15	
							تأمين اتصالات مع الشركاء الخارجيين	16	

اختبار نموذج التميز الاوربي لادارة الجودة في عدد من كليات جامعة البصرة

المعيار	ت	البند	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً
			غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق
العمليات	17	تصميم العمليات وإدارتها بشكل منهجي مع تطوير النشاطات الأكاديمية و البرامج التعليمية (المناهج والدورات).							
	18	يتم تحسين الانظمة والعمليات ، حسب الحاجة ، باستخدام الابتكار مع توليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين							
	19	يتم تصميم وتطوير الخدمات التعليمية وفقاً لاحتياجات العميل والتوقعات							
	20	مراقبة جودة العمليات التدريسية وعمليات التعلم والتقييم							

							فحص المعرفة والمهارات المكتسبة بواسطة (الاختبارات والامتحانات ، الاختبارات النهائية الخ...).	21	
							تصورات العملاء حول المنظمة والتي يتم الحصول عليها ، من خلال استطلاعات رأي العملاء والطلبة والخريجين	22	نتائج العملاء
							اتخاذ الإجراءات الداخلية من أجل مراقبة أداء المنظمة وفهمها والتنبؤ بها وتحسينها وتنبؤ بتصورات عملائها الخارجيين	23	
							يتم اخذ اراء الموظفين حول المنظمة من خلال جمع الآراء تحليلها	24	نتائج الافراد
							مراقبة وفهم أداء الموظفين والتنبؤ به وتحسينه مع والتنبؤ	25	

اختبار نموذج التميز الاوربي لادارة الجودة في عدد من كليات جامعة البصرة

							بتصوراتهم حول المنظمة		
							معرفة تصورات المجتمع حول المنظمة الذي يمكن الحصول عليه من خلال ، الدراسات الاستقصائية والتقارير والاجتماعات العامة والممثلين العامين والسلطات الحكومية).	26	نتائج المجتمع
							مراقبة أداء موظفين المنظمة وفهمه والتنبؤ به وتحسينه بما يتلاءم مع تصورات المجتمع	27	
							التعرف على نتائج الأداء الرئيسية المخططة لها من قبل منظمة والتي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق اهدافها ، التي قد تشمل النتائج المالية وغير المالية.	28	نتائج الأداء المتنوعة
							مؤشرات تستخدمها المنظمة من اجل رصد وفهم التنبؤ وتحسين نتائج الاداء الرئيسية	29	