

## **THE REALITY AND POSSIBILITY OF EMPLOYING THE EUROPEAN EXCELLENCE MODEL (EFQM) IN IRAQI UNIVERSITIES**

### **(Case study at Southern Technical University)**

Ass. Prof. Dr. Abdulridha Naser Mohsin Al- Malik  
Management Technical College, Southern Technical University, Iraq  
dr.abdnaser@stu.edu.iq

Narjis Falih Hassan Al- Saeed  
Management Technical College, Southern Technical University, Iraq  
narjisfalih93@gmail.com

A B S T R A C T	K E Y W O R D S
<p>The research aims to reveal the reality and the possibility of employing the European Model of Excellence (EFQM) in Iraqi universities, specifically in the Southern Technical University, and for the purpose of achieving the goal of the research, the case study approach was employed to reach a set of accurate information and detailed results on the research variables, and then adopt A set of research tools (check list) to measure the level of application of the European Excellence Model (EFQM), and the research community (formations of the Southern Technical University in Basra Governorate) was identified in proportion to the research objectives, in addition to using a set of statistical tools and methods provided by it. The ready-made statistical package program ((SPSS v.26; Excel &amp; SmartPL(.</p> <p>In light of the cognitive and applied research results, the results of the check list showed that the research community (Southern Technical University) has reached an average score of approximately (427 points), which falls according to the ladder of excellence within the second level, which is (organizations known for excellence: 599 – 400 points), in addition to its entry into a number of university rankings, which contributed to its closeness to the European Excellence Model (EFQM).</p>	<p>European Organization for Quality Management (EEQM), European Excellence Model.</p>

**المستخلص:**

( في الجامعات EFQM يهدف البحث إلى الكشف عن واقع و إمكانية توظيف النموذج الأوروبي للتميز ( العراقية وتحديداً في الجامعة التقنية الجنوبية، ولغرض تحقيق هدف البحث تم توظيف منهج دراسة الحالة للتوصل إلى مجموعة من المعلومات الدقيقة والنتائج التفصيلية عن متغيرات البحث، ومن ثم اعتماد مجموعة من الأدوات (، وتم تحديد مجتمع EFQM) لقياس مستوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (Check list) البحثية (قائمة الفحص ( الجنوبية في محافظة البصرة) بما يتناسب مع أهداف البحث، فضلاً عن استخدام البحث (تشكيلات الجامعة التقنية SPSS v.26; مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية الجاهزة (( Excle & SmartPLS.((

( إن مجتمع البحث (الجامعة Check list وفي ضوء نتائج البحث المعرفية والتطبيقية، أظهرت نتائج قائمة الفحص ( نقطة)، والتي تقع وفق سلم التميز ضمن المستوى الثاني 427 (التقنية الجنوبية) قد وصلت إلى معدل نقاط ما يقارب ( نقطة)، فضلاً عن دخولها لعدد من التصنيفات الجامعية ساهم في 400 – 599 وهو (المنظمات المعروفة بالتميز: EFQM.(( اقترابها من النموذج الأوروبي للتميز (

(، النموذج الأوروبي للتميز. EEQM. الكلمات الرئيسية: المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (

**المحور الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة**

**أولاً: مشكلة البحث Study Problem:** تعتبر الجامعات مراكز علمية ذات مزايا تنافسية قادرة على جذب الكثير من الزبائن وتقديم العديد من الخدمات للمجتمع، أي قدرتها الواضحة لتحقيق رغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة سواء داخل المنظمة أو خارجها. وبهذا برز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كأحد المنهجيات التي تبنتها العديد من الجامعات كنموذج للتميز وتحقيق الأداء العالي (Barry & Fenton, 2013). ويمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1. هل الجامعة قيد البحث وعلى وفق وجهة نظر عينة البحث تمتلك مقومات النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
2. هل الجامعة قيد البحث وعلى وفق وجهة نظر عينة البحث تدرك إمكانية توظيف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟
3. ما هو الوزن الحقيقي لتقييم النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق مستوى (مطبق كلياً، مطبق جزئياً، غير مطبق)؟

**ثانياً: أهداف البحث Study Objectives:** تمثلت أهداف البحث بالتالي:

1. تشخيص واقع تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

2. تحسين مستوى إدراك الجامعة قيد البحث لأهمية ودور إمكانات توظيف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في تحسين عملياتها وأدائها وبالتالي قابليتها التنافسية.

3. تشخيص وتحليل عوامل نجاح توظيف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في الجامعة قيد الدراسة.

**ثالثاً: أهمية البحث Study Importance:** تتمثل أهمية البحث في الجانب المعرفي من خلال تناول متغيرات البحث متمثلة في المتغير المستقل (النموذج الأوروبي للتميز (EFQM))، والذي يضم ثلاث محاور وفق إصدار (EFQM, 2020)، وهذه المحاور مازالت تأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات والجامعات ولاسيما أن أصل النموذج هو عبارة عن جائزة للأداء المتميز، أي يشكل حافزاً مستمراً لكل تلك الجهات. فضلاً عن الأهمية التطبيقية تتمثل في تشخيص الواقع الفعلي لتوظيف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وهل هو فعلاً مطبق بشكل كلي أو جزئي أو قد يكون غير مطبق أساساً، وعملية القياس سوف تستند إلى قائمة فحص (Check list) للوقوف على المستوى المطبق فعلاً.

**رابعاً: منهج البحث Study Approach:** لغرض تحقيق أهداف البحث تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يوصف بأنه تحقيق تجريبي يبحث في ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الواقعي، وتعتمد على مصادر متعددة للأدلة مثل المسح الأولي والاستبانات والمقابلات الشخصية والوثائق، والتي اعتمد جمع البيانات عليها في هذا البحث (Choudrie et al., 2023: 4). ولغرض التعرف على واقع وإمكانية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، حيث تم تصميم قائمة فحص (Check list) بالاستناد إلى مؤشرات المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة وبعض الدراسات السابقة وتناولها للمتغيرات الرئيسية والفرعية، مع العلم تم تنظيم هذه الاستبانة لقياس مستوى تطبيق أبعاد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) باستخدام قائمة فحص (Check list)، من خلال مقياس ثلاثي (مطبق، مطبق، جزئياً، غير مطبق)، وإن الاستبانة قد قسمت إلى جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** المعلومات الشخصية المتعلقة بعدد من الفقرات الديمغرافية لعينة البحث وهي: (اللقب العلمي، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، نوع العمل الممارس، مكان العمل).

(EFQM). فقرة خاصة بالنموذج الأوروبي للتميز (52 الجزء الثاني: يتمثل بـ )

: إن مجتمع البحث يتكون من القيادات **Study Populations & Sample** خامساً: مجتمع وعينة البحث ( التي تم الحصول عليه 269 أكاديمية و التدريسية في تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية - البصرة، والبالغ عددهم ) ، وإن المسوغ العلمي لاختيار هذا المجتمع هو الاهتمام (2021) - (2020 من دليل الجامعة التقنية الجنوبية لعام الواضح والمبرر من قبل رئاسة الجامعة التقنية الجنوبية، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل عند توزيع الأداة ( كان الحد 90%) وبمستوى ثقة تقدر بـ (0.05 الخاصة بالدراسة. بناءً على ما تقدم وعند مستوى معنوية قدرها ( )، وبعد التوزيع كان مجموع الاستثمارات التي تم (Beal, 1989 فرداً) ((143 الأدنى لتمثيل مجتمع البحث قدرها ( استثمارة وهو أعلى من الحد الأدنى للتمثيل المتبع. 153 استرجاعها والصالحة للتحليل الإحصائي تقدر بـ )

## المحور الثاني: الجانب النظري والمفاهيمي

( هو زيادة القدرة التنافسية EFQM أولاً: المفهوم والأهمية: يعتبر الهدف الرئيسي للنموذج الأوروبي للتميز ( EFQM للمنظمات الأوروبية ودعم التنمية المستدامة في الدول الأوروبية، حيث يقدم النموذج الأوروبي للتميز ( إطاراً غير إلزامي يحل العلاقة بين ما تفعله المنظمة والنتائج التي يمكن أن تحققها فيما يتعلق بزبائنهم، وهذا الإطار (، ويختلف الهيكل الأساسي للنموذج EFQM يساهم في بنية تحليل منطقية ومنهجية حول النموذج الأوروبي للتميز ( عن المناهج المماثلة بسبب مجموعتين من المعايير التي تؤثر على الأعمال وهي EFQM الأوروبية للتميز ( مجموعة الممكنات ومجموعة النتائج، حيث تشمل معايير الممكنات العوامل الأساسية للتميز في الأعمال، وتوضح معايير النتائج أن كل الجهود يجب أن تهدف إلى تحسين نتائج الأعمال، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال ( EFQM). حيث يتخصص النموذج الأوروبي للتميز (Yousaf & Bris, 2019: 12) رضا الزبائن والموظفين ( في اكتشاف خصائص المنظمة، وبعد ذلك يوصي بالمناهج والطرق المطابقة بدلاً من مجرد البناء على المناهج ( فهم المنظمات لما يجب تغييره من EFQM والطرق العامة، علاوة على ذلك يدعم النموذج الأوروبي للتميز ( خلال التقييم الذاتي لنقاط الضعف، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت المناهج والطرق المختارة ستكون مربحة للمنظمة ( EFQM). وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج الأوروبي للتميز (Medne et al., 2020) تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ التي يستند عليها بقيت ثابتة والتي تتمثل: (أولوية المستفيدين، ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، فهم علاقة السبب والنتيجة حول ماهية وكيفية قيام المنظمة ( EFQM بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها)، ولإيضاح الرؤية أكثر، تم إنشاء المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ( للتقدير والتعريف بالنجاح المستدام، ولتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك، ويمكن إنجاز ذلك من خلال ( EFQM, 2020)، (EFQM) تكامل ثلاث مكونات رئيسية والتي تشتمل على النموذج الأوروبي للتميز (

1. المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأي منظمة.

( إطار عمل لمساعدة المنظمات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق EFQM 2. النموذج الأوروبي للتميز ( إلى ممارسة عملية. RADAR

( هو أداة إستراتيجية وتشغيلية وإدارية، EFQM بناءً على ما تقدم، يرى الباحثان إن النموذج الأوروبي للتميز ( عملية وعلمية فعالة، تتمكن المنظمات بمختلف الأحجام والقطاعات ومن خلال تطبيق معاييرها من تحقيق مستوى من المنافسة والتميز، ومن ناحية أخرى، للمنظمات التي تبحث عن الاستدامة في عملياتها وأدائها، فهو بمثابة إطار عمل شامل لتحقيق التميز المستدام.

يعرف مفهوم النموذج الأوروبي للتميز بأنه "أداة فعالة للغاية، تمكن القادة والموظفين والأكاديميين وفرق العمل والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، من فهم كيفية تحديد المنظمة للغرض، وكيفية الوفاء بوعودها والقيام بذلك

ويعرف أيضاً بأنه " إطار عمل إداري معترف به عالمياً، يدعم (EFQM, 2020) بطريقة مستدامة وأخلاقية" فيرى بأنه " أداة تم انشاؤها Martusewicz أما (EFQM, 2021) المنظمات في إدارة التغيير وتحسين الأداء. استجابة لتحديات الإدارة الحالية، والذي يعالج بقوة الحاجة إلى، دمج الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة في أنشطة Martusewicz المنظمة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي، ودليلاً هاماً لإنشاء ومراقبة استراتيجية المنظمة" (et al., 2022)..

### (:EFQM, 2020)ثانياً: أبعاد النموذج الأوروبي للتميز )

( على مراحل عديدة ليشمل الإصدار الأخير على سبعة معايير رئيسة مقسمة EFQM بعد تطوير نموذج ) معياراً فرعياً 23 على ثلاثة محاور هي (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ والنتائج)، ويتفرع من المعايير الرئيسية ) نقطة على المحاور الثلاثة بواقع 1000 معياراً فرعياً للنتائج، والتي تقاس من خلال توزيع (2) للممكّنات، و ) نقطة لمحور النتائج، ويمكن (400) نقطة لمحور التنفيذ، و (400) نقطة لمحور التوجه الاستراتيجي، و (200) )، (Turisova et al., 2021: 6-7)، (Nenadal, 2020: 20-21)، (EFQM, 2020) بيانها بالتالي: ) (Martusewicz et al., 2022: 7-8).

### Strategic Direction: الجزء الاول: التوجه الاستراتيجي

من أجل أن تحقق المنظمة نتائج مبهرة ومستدامة تلبي طموحات المعنيين وتتعدى رغباتهم واحتياجاتهم، وتحديد غاية ملهمة وتطوير رسالة طموحة وإستراتيجية تركز على إيجاد قيمة مستدامة، ومن ثم خلق ثقافة التميز والتفوق على الآخرين، ومن خلال التوجه الإستراتيجي للمنظمة بالمقابل يحقق لها الريادة ضمن نظامها البيئي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية.

### Execution: الجزء الثاني: التنفيذ

إن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة يمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمان أن تترك الفئات المعنية ضمن نظامها البيئي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لتحقيق النجاح، ولا بد من أن يتم بناء قيمة المستدامة، ومن ثم تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل.

### Results: الجزء الثالث: النتائج

يتضمن هذا المحور ما حققته المنظمة من خلال محوري التوجه الإستراتيجي والتنفيذ، بما في ذلك التنبؤات ( للمنظمات المتميزة التي تخلق قيمة مستدامة، EFQM, 2020 المستقبلية. ومن مؤشرات ذلك، تم وضع نموذج ) وتؤكد على نظامها البيئي، وتحديد توقعات المعنيين، وتحديد أولوياتها ومراقبتها، حيث يعتمد النموذج على خمسة

( وفق الإصدار الأخير للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة. EFQM) يبين النموذج الأوروبي للتميز (1 والشكل )



## المحور الثالث: الجانب الميداني والتطبيقي

( على أصحاب الاختصاص، ولغرض هو التحقق من مدى 153 عددها (checklist) تم توزيع قائمة الفحص )  
( ومقدار الفجوة في عدم التطبيق للمعايير، وباعتماد EFQM تطبيق المعايير السبعة للنموذج الأوروبي للتميز )  
على المقياس الثلاثي موزعة على التقديرات (مطبق، مطبق جزئياً، غير مطبق)، وكانت النتائج توضح مدى تطبيق  
فقرة) وفق المقياس الثلاثي (مطبق، مطبق 52) من خلال (EFQM والتوثيق لمعايير النموذج الأوروبي للتميز )  
جزئياً، غير مطبق)، حيث كانت النتائج تشير إلى أن معدل التطبيق على أرض الواقع مقارنة بالمعايير تقدر بـ  
( 42.7%) تقديرات، حيث كانت نسبة التطبيق والتوثيق للمعايير تصل إلى ما يقرب (3) درجة من أصل (1.788)  
(. وللتفصيل أكثر تبعاً للمعايير السبعة للنموذج 1)، (ملحق 57.3% وهو ما يشير وجود فجوة في التطبيق ما يقارب )  
( يبين ذلك:2)، الجدول (EFQM الأوروبي للتميز )



## (EFQM) نتائج تشخيص الفجوة والمطبق فعلياً وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز (2الجدول )

ت	المعايير	الوسط الموزون	النقاط المتحققة للمعيار	نسبة التطبيق	فجوة عدم التطبيق	مستوى التطبيق
1	المعيار الأول: الغاية والرسالة والاستراتيجية	2	67	67%	33%	مطبق
2	المعيار الثاني: الثقافة المنظمة والقيادة	1.8	60	60%	40%	مطبق جزئياً
3	المعيار الثالث: إشراك المعنيين	2	67	67%	33%	مطبق
4	المعيار الرابع: بناء القيمة المستدامة	1.833	61	61%	39%	مطبق جزئياً
5	المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	1.571	52	52%	48%	مطبق جزئياً
6	المعيار السادس: انطباعات المعنيين	1.6	53	53%	47%	مطبق جزئياً
7	المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	2	67	67%	33%	مطبق
	الإجمالي لنتائج التقييم	12.804	427	42.7%	57.3%	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

( أعلاه، كانت النتائج تشير إلى أن النسبة المئوية الفعلية الإجمالية للتطبيق مقارنة بالمواصفات 2من الجدول )  
(، إذ كان مجموع النقاط المتحققة لجميع معايير (42.7%) تقدر بـ (EFQM)المعيارية للنموذج الأوروبي للتميز )  
نقطة) وهو ما يشير إلى أن الجامعة تكون ضمن المنظمات المعروفة بالتميز، مع ذلك هذه النسبة تؤثر 427التميز )  
( كون هناك فجوة في التطبيق EFQM إلى الحاجة لمزيد من الاهتمام والتعزيز لمعايير النموذج الأوروبي للتميز )  
(، إذ كان من أصل سبعة معايير أربعة مطبق جزئياً، وأيضاً بالنسبة للمعايير المطبقة مقدار التطبيق 57.3% قدرها )  
( وهو ما يؤشر إلى مزيد من الاهتمام لرفع نسبة التطبيق للمعايير الأوروبية 67% كان )

ثانياً: اختبار جودة المقياس لنموذج الدراسة:

### 1. وصف الفقرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

إن وصف عينة دراسة الحالة كان من خلال خمس فقرات ديمغرافية وهي: (اللقب العلمي، المنصب الوظيفي،  
( أدناه وفق النسب المئوية لكل 3المؤهل العلمي، نوع العمل الممارس، مكان العمل)، وكما هو مبين في الجدول )  
متغير:

## ( توزيع عينة البحث3الجدول )

الفقرة الديمغرافية	التصنيف	التكرار	%النسبة المئوية
اللقب العلمي	مدرس مساعد	69	45%
	مدرس	57	37%
	أستاذ مساعد	15	10%
	أستاذ	12	8%
المجموع الكلي			100%
المنصب الوظيفي	تدريسي	64	42%
	مقرر قسم	31	20%
	مسؤول شعبة	25	16%
	رئيس قسم	22	14%
	معاون عميد	7	5%
	عميد	4	3%
المجموع الكلي			100%
المؤهل العلمي	ماجستير	97	63%
	دكتوراه	56	37%
المجموع الكلي			100%
نوع العمل الممارس	أكاديمي	64	42%
	إداري	0	0
	مشترك	89	58%
المجموع الكلي			100%
مكان العمل	الجامعة	15	10%
	الكلية	82	54%
	المعهد	56	37%
المجموع الكلي			100%

الجدول: من اعداد الباحثين.

( أعلاه، كانت نتائج وصف الفقرات الديمغرافية كما هو مبين، حيث كان ما يقارب نصف العينة ممن 3من الجدول )  
 ( وهي الأعلى نسبة مقارنة ممن هم 45% مستجيب) وبنسبة مئوية (69هم بدرجة مدرس مساعد حيث بلغ عددهم )  
 (، أما المنصب الوظيفي بلغ ممن يمارس 8% مستجيب) وبنسبة مئوية (12بدرجة أستاذ والتي كانت الأدنى بعدد )  
 ( وهو أعلى نسبة، في حين بلغت أقل نسبة من المستجيبين ممن 42% مستجيب) وبنسبة مئوية (64مهنة التدريس )  
 (، أما بالنسبة للمؤهل العلمي كانت نسبة 3% مستجيب) وبنسبة مئوية (4هم بدرجة عميد حيث بلغ عدد كل منهم )



(مستجيب)، في حين ممن حاصل على شهادة (97) وبعدد (63% ممن حاصل على شهادة الماجستير ما نسبتهم ) (مستجيب)، أما بالنسبة لنوع العمل الممارس بلغ ممن يمارس العمل المشترك (56) وبعدد (37% الدكتوراه ما نسبتهم ) (وهو أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة المستجيبين ممن يمارس العمل الأكاديمي 58% مستجيب) وبنسبة مئوية (89) (، أما الفقرة الخامسة والأخيرة وهو طبيعة مكان العمل حيث كان العدد الأكبر 42% مستجيب) وبنسبة مئوية (64) (مستجيب) في (82) وبعدد (45) من المستجيبين ممن عمل في كليات الجامعة التقنية الجنوبية - البصرة بنسبة (%) (10. مستجيب) وبنسبة (15% حين كانت النسبة الأقل ممن عمل في رئاسة الجامعة التقنية الجنوبية - البصرة بعدد )

**2. نسبة الاستجابة لمقياس الدراسة:** الأداة المعتمدة في جمع بيانات البحث كانت استمارة الاستبيان، وبالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية تم توزيع (269 استمارة الاستبيان) على عينة مكونة من مختلف المستويات القيادية والأكاديمية وكادر الهيئة التدريسية وبعد مرور شهرين تم جمع البيانات المطلوبة للتحليل والممتدة بين الفترة (2023/2/3-2022/12/3)، وبعد استبعاد البيانات الشاذة والتي لم تملأ، كانت العينة الصالحة للتحليل مكونة من (153 مستجيب) وكما هو مبين في الجدول (5) أدناه:

( تفاصيل عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل 5الجدول )

100%	269	الاستمارات الموزعة
24%	65	الاستمارات التي لم تسترجع
76%	204	الاستمارات المسترجعة
16%	32	الاستمارات التي لم تملأ
9%	19	(Outliers) الاستمارات الشاذة )
91%	153	الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر: من اعداد الباحثين.

### 3. التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث:

من المناسب التعرف على خصائص ومواصفات :أولاً: مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمتغيرات الدراسة مفردة) تم 52 البيانات التي تم جمعها من خلال أداتين (قائمة الفحص) مكون من متغير رئيسي تم اختبارها من ) اختبار مقياس البحث من خلال مجتمع البحث المكون من مستويات قيادية مختلفة وكادر الهيئة التدريسية ولعينة مستجيب) ضمن بيئة التعليم العالي (الجامعة التقنية الجنوبية)، حيث تم اختبار مقاييس النزعة المركزية 153 مكونة ) والتشتت من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين) على فقرات البحث المكونة لسبعة معايير (الغاية والرسالة والاستراتيجية، الثقافة التنظيمية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء القيمة المستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) تخبر )، ويمكن تلخيص تركيبة البيانات أعلاه كما هو مبين أدناه: EFQM النموذج الأوروبي للتميز )

#### EFQM:1. التحليل الوصفي لمتغير النموذج الأوروبي للتميز )

( هو مقياس ثلاثي (مطبق، EFQM بالنسبة للوسط الفرضي لمقياس المتغير المستقل النموذج الأوروبي للتميز ) مطبق جزئياً، غير مطبق)، حيث تم اختبار مقاييس النزعة المركزية والتشتت من خلال (الوسط الحسابي، مستجيب)، وكانت 153 والانحراف المعياري، والتباين)، حيث كانت تركيبة البيانات لهذا المقياس من خلال ) مخرجات تحليل الوسط الحسابي لمقياس البحث تشير إلى اقتراب إجابة عينة البحث من الوسط مع ذلك هذه النتائج )، حيث كانت نتائج EFQM توضح إلى الحاجة لمزيد من الاهتمام في تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز ) (OCL3) هو للمفردة 2.310 الوسط الحسابي لمتغير التوجه الإستراتيجي تشير إلى أن أعلى قيمة تقدر بـ ) ( 1.515 بقيمة قدرها (SPM1)، في حين أدنى وسط حسابي كانت للمفردة (0.620) وبانحراف معياري قدره )، أما بالنسبة للبعد الثاني التنفيذ الإستراتيجي كانت النتائج تشير إلى أن قيمة الوسط 0.550 وبانحراف معياري )، (0.656 كأعلى قيمة متحققة لهذا البعد وبانحراف معياري يقدر بـ (PLT7) للمفردة (2.169) الحسابي تقدر بـ ) (وبتباين 0.667) وبانحراف معياري قدره (1.479) أدنى قيمة للوسط الحسابي تقدر بـ ((ITI2) كذلك حققت المفردة )، وأخيراً بالنسبة للبعد الأخير النتائج الإستراتيجية كانت نتائج النزعة المركزية تشير إلى أعلى قيمة للوسط 0.445 )، (أما القيمة الأدنى 0.701) وبانحراف معياري (2.103) بقيمة قدرها ((II10) الحسابي تمحورت حول المفردة )، (2)، (ملحق 0.691) وبانحراف معياري (1.621) بقيمة قدرها (II4) للوسط الحسابي كانت للمفردة )

### الجزء الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: استنتاجات الجانب المعرفي والنظري: في ضوء نتائج البحث المعرفية والنظرية والتطبيقية ولغرض الإجابة على تساؤلات البحث التي وردت في المنهجية يتضح الآتي:

( أن مجتمع البحث (الجامعة التقنية الجنوبية) قد وصلت إلى معدل 1Check list. أظهرت نتائج قائمة الفحص ( نقطة)، وهو ما يؤهلها إلى مستوى المنظمات المعروفة بالتميز وهو يفسر سبب الاهتمام 427نقاط ما يقارب ( المبكر بهذا النموذج، فضلاً عن دخولها لعدد من التصنيفات الجامعية ساهم في اقترابها من النموذج الأوروبي للتميز EFQM.(

2. أظهرت النتائج بأن مجتمع البحث (الجامعة التقنية الجنوبية) لديها إدراك كامل في تشخيص الغاية والرسالة (نقطة) 67والإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي)، انعكس في مستوى التطبيق الجزئي الذي يصل إلى (

ثانياً: التوصيات: في ضوء استنتاجات ونتائج البحث المبينة فيما سبق، فإن الباحثة تضع توصيات البحث وفقاً لما يأتي:

التوصية الأولى: العمل على إنشاء هيكلية تنظيمية تراقب وتحديث الاتجاه الإستراتيجي، من خلال الصياغة المتنامية لرؤية رسالة الجامعة وبما يتناسب مع الظروف البيئية والمتغيرات في محيط العمل الأكاديمي ومسار العمل التنافسي.

التوصية الثانية: تعزيز مشاركة العاملين التي تنطلق من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم ورفع مستوى المهارة والكفاءة وزجهم في ورش عمل عن القيادة والإدارة بمراكز وأبحاث جامعية عالمية، وخلق ثقافة التمكين لكي تتم الموازنة بين التوجه الإستراتيجي والأداء والكفاءة بالعمل.

التوصية الثالثة: اعداد خطط مركزية على مستوى الجامعة وخطط على مستوى التشكيلات، تستهدف الوصول ( Times Higher Education) (THE)، وتصنيف Shanghai والانضمام إلى التصنيفات العالمية (تصنيف شنغهاي) (كون متطلبات الانضمام لهذه التصنيفات أغلبها ضمن متطلبات النموذج الأوروبي QS، وتصنيف Education)، وبهذا الاتجاه يحقق مجتمع البحث هدفين رئيسيين وبنفس الأدوات EFQM للتميز (

**Source:**

1. Barry, A. M. & Fenton, M. (2013). University industry links in R&D and consultancy Ireland's indigenous high-tech sector. *Irish Geography*, 46, 51-77.
2. Beal, S. L. (1989). Sample size determination for confidence intervals on the population mean and on the difference between two population means. *Biometrics*, 969-977.
3. Choudrie, J., Manandhar, N., Castro, C., & Obuekwe, C. (2023). Hey Siri, Google! Can you help me? A qualitative case study of smartphones AI functions in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122375. 1-10.
4. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 1-20.
5. Martusewicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2022). The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study. *Energies*, 15(19), 1-17.
6. 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*, 12(1), pp. 29-43.
7. Nenadal, 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.
8. Turisová, R., Pačaiová, H., Kotianová, Z., Nagyová, A., Hovanec, M., & Korba, P. (2021). Evaluation of eMaintenance application based on the new version of the EFQM Model. *Sustainability*, 13(7), 1-15.
9. 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.
10. <http://www.dgq.de/dateien/EFQM>.
11. [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

## 1(ملحق)

## (EFQM) اختبار قائمة الفحص للنموذج الأوروبي للتميز

المعايير	ت	الفقرة	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق
المعيار الأول: الغاية والرسالة والإستراتيجية	1	SPM1	*		
	2	SPM2		*	
	3	SPM3			*
	4	SPM4			*
	5	SPM5	*		
	6	SPM6		*	
	7	SPM7		*	
	8	SPM8	*		
	9	SPM9			*
	10	SPM10		*	
المعيار الثاني: الثقافة المنظمة والقيادة	11	OCL1	*		
	12	OCL2	*		
	13	OCL3		*	
	14	OCL4			*
	15	OCL5		*	
	16	OCL6			*
	17	OCL7		*	
	18	OCL8			*
	19	OCL9		*	
	20	OCL10			*
المعيار الثالث: إشراك المعنيين	21	ITI1			*
	22	ITI2		*	
	23	ITI3		*	
	24	ITI4	*		
المعيار الرابع: بناء القيمة المستدامة	25	BSV1			*
	26	BSV2		*	
	27	BSV3		*	
	28	BSV4		*	
	29	BSV5	*		
	30	BSV6			*
المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	31	PLT1			*
	32	PLT2		*	
	33	PLT3		*	
	34	PLT4			*
	35	PLT5		*	

	*		PLT6	36	المعيار السادس: انطباعات المعنيين
*			PLT7	37	
	*		II1	38	
	*		II2	39	
		*	II3	40	
*			II4	41	
*			II5	42	
*			II6	43	
*			II7	44	
		*	II8	45	
*			II9	46	المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
*			II10	47	
	*		SPO1	48	
	*		SPO2	49	
	*		SPO3	50	
*			SPO4	51	الأوزان
		*	SPO5	52	
1	2	3			
20	22	10			
20	44	30			
1.788			المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)		
42.7%			النسبة المئوية للتطبيق		
57.3%			حجم الفجوة للمتطلب		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على قائمة الفحص.

2(ملحق

EFQM التحليل الوصفي لمتغير النموذج الأوروبي للتميز )

Variance	Std. Deviation	Mean	Items	Sub- Variable	Variable
0.303	0.550	1.515	SPM1	المعيار الأول: الغاية والرسالة والإستراتيجية	التوجه الإستراتيجي
0.423	0.650	1.904	SPM2		
0.458	0.677	2.100	SPM3		
0.444	0.667	2.001	SPM4		
0.441	0.664	1.736	SPM5		
0.485	0.697	1.808	SPM6		
0.411	0.641	2.100	SPM7		
0.432	0.657	1.781	SPM8		
0.427	0.654	1.837	SPM9		
0.444	0.666	1.944	SPM10		
0.357	0.598	2.107	OCL1		



0.314	0.560	2.059	OCL2	المعيار الثاني: الثقافة المنظمية والقيادة	
0.384	0.620	2.310	OCL3		
0.449	0.670	2.202	OCL4		
0.465	0.682	2.008	OCL5		
0.417	0.646	2.269	OCL6		
0.459	0.678	2.124	OCL7		
0.452	0.672	2.112	OCL8		
0.376	0.613	2.107	OCL9		
0.423	0.651	2.113	OCL10		
0.436	0.660	1.596	ITI1		
0.445	0.667	1.479	ITI2		
0.401	0.634	1.637	ITI3		
0.424	0.651	1.731	ITI4		
0.369	0.607	1.824	PSV1	المعيار الرابع: بناء القيمة المستدامة	
0.437	0.661	1.631	PSV2		
0.440	0.663	1.867	PSV3		
6.496	2.549	1.668	PSV4		
0.419	0.648	1.540	PSV5		
0.355	0.596	1.794	PSV6	المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	
0.344	0.586	2.046	PLT1		
0.386	0.622	2.059	PLT2		
0.423	0.651	2.082	PLT3		
0.406	0.637	2.141	PLT4		
0.321	0.566	2.031	PLT5		
0.380	0.616	2.001	PLT6		
0.430	0.656	2.169	PLT7	المعيار السادس: انطباعات المعنيين	النتائج
0.416	0.645	1.772	II1		
0.403	0.635	1. 722	II2		
0.462	0.679	1.841	II3		
0.477	0.691	1.621	II4		
0.389	0.624	1.636	II5		
0.442	0.664	1.695	II6		
0.425	0.652	1.859	II7		
0.338	0.582	1.728	II8		
0.454	0.674	2.007	II9		
0.492	0.701	2.103	II10		
0.376	0.613	1.909	SPO1	المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	
0.340	0.583	1.833	SPO2		
0.417	0.646	1.691	SPO3		
0.353	0.594	1.744	SPO4		
0.367	0.606	1.899	SPO5		

SPSS v.26. المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج