

التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 كمدخل لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة ميدانية على العاملين بالشركات الصناعية الخاصة العاملة بمدينة بنغازي-ليبيا

د. هند خليفة الصويغي، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

dr.hendbarka@yahoo.com

علي محمود الفاخري

إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا، ليبيا.

sery3limj@gmail.com

تاريخ النشر: 05 ديسمبر 2021

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي 2020 لتحقيق التنمية المستدامة في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة بنغازي الليبية، وقام الباحثان بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المتمثل في (9) شركات صناعية، حيث تم التركيز على العاملين من خلال اختيار عينة عشوائية قوامها (190) مفردة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لأجل استخلاص النتائج، التي كان أبرزها: هناك دور لمعايير التميز المؤسسي والمتمثلة في (الغاية والرؤية والاستراتيجية - القيادة والثقافة المؤسسية - إشراك أصحاب المصلحة - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول - انطباعات أصحاب المصلحة - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. كما تبين عدم وجود دور لمعايير التميز المؤسسي في تحقيق البعد الاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها، ضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج التميز الأوروبي لما له من دور في تحديد المستوي الحقيقي الذي يمكنها من بناء قيمة مستدامة وفهم الثغرات والحلول المتاحة لأجل تحقيق التقدم وتحسين أداءها بشكل ملموس مما يجعلها قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، التنمية المستدامة، النموذج الأوروبي 2020، شركات الصناعات الغذائية.

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of institutional excellence according EFQM -2020 in achieving sustainable development and on private industrial companies in the city of Benghazi-Libya. The focus was on a sample of workers (190) selected by random sampling method. The descriptive analytical was used and analyze the collected by using the (SPSS). The most important of results was: There is a statistically significant role of institutional excellence in achieving the economic dimension of sustainable development. And There is no statistically significant role of institutional excellence in achieving the social dimension of sustainable development. And There is no statistically significant role of institutional excellence in achieving the environmental dimension of sustainable development.

the most important of recommendations was, industrial companies most adopt the EFQM because of its role in determining the real level to build sustainable value and understand the

gaps and solutions available in order to achieve progress and improve its performance, that making it achieve desired sustainable development.

Keywords: Institutional Excellence, Sustainable Development, EFQM -2020, Industrial companies.

1. المقدمة :

تعتبر التنمية المستدامة عملية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير كلي في جميع نواحي الحياة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية ، سياسية أو بيئية من خلال التنقل من وضع إلى آخر أكثر تقدماً وازدهاراً، فتنمية الإنسان فكريا واقتصاديا وسياسيا واجتماعيا يركز على تحسين أوضاعه المعيشية ونوعية حياته وتحقيق العدالة والمساواة بين الاجيال وتحقيق توازن بيئي واشباع الحاجات الأساسية للفرد وضمان مستوى معيشي متواصل، كل ذلك لن يتأتى دون إشراك القطاع الخاص والذي يلعب دور مركزي في إرساء دعائم التنمية المستدامة كونه جزء لا يتجزأ من بيئة اجتماعية شاملة بايجابياتها وسلبياتها ، حيث يؤكد خبراء الاقتصاد على قدرات القطاع الخاص الهائلة في تحويل وتغيير هيكله الاقتصادي الوطني بشكل كبير لما لها من مساهمات في رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة وتوسيع فرص العمل وخلق تنوع اقتصادي كبير ، ويشير مؤتمر العمل الدولي (International Labor Conference, 2007) أن هناك توافق واسع في الآراء على أن القطاع الخاص محرك رئيسي للنمو وأن له دوراً حيوياً يؤديه في تحقيق تحديات التنمية الواردة في الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة.

كل ذلك يفرض على المنظمات الخاصة أن تتبنى فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في مستوى الأداء الحالي وصولاً إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب و الاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة وهو ما يعرف بالتميز المؤسسي والذي يعد مطلب أساس تفرزه متغيرات البيئة المختلفة (الدوري، 2005) حيث يعد موضوع التميز المؤسسي من أهم الموضوعات المعاصرة في دورة حياة المؤسسات ، كونه يمثل مجموعة متكاملة من الآليات التي يتم تطبيقها من أجل التحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء والتفرد عن الآخرين من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة لهم لتقديم الأفكار الابتكارية والابداعية ومدى تفاعلهم لمشاركة المعرفة فيما بينهم ودعم روح المبادرة وتبني المخاطرة ، فالمؤسسة المتميزة قادرة على تحقيق أهدافها الحالية والم مستقبلية وبما يحقق أهداف أصحاب المصالح وأهداف المجتمع وصولاً لأهداف التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لكشف عن الدور المتميز الذي يجب أن تتبناه هذه المؤسسة من أجل ان ترتقي بأدائها لأعلى مستويات الجودة المطلوبة والتي تساهم مباشرة في تحقيق أهدافها التنموية.

2. الدراسات السابقة :

دراسة (سهوم،2013) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، من خلال وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (225) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة

التميز في ضوء النموذج الأوروبي كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي تعزى للجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.

دراسة (Khasawneh & others, 2020): بحثت هذه الدراسة في العوامل التي تؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي من خلال التعرف على تأثير رأس المال البشري وإدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وتم أخذ عينة عشوائية قوامها 455 موظف من جميع المؤسسات وتم إنشاء استبيان إلكتروني لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المواهب ورأس المال البشري من أهم مصادر التميز والوصول إلى النجاح المستدام، كما أظهرت الدراسة نية المؤسسات الحكومية في أبوظبي في تحقيق التميز المستدام من خلال توظيف رأس مالها البشري.

دراسة (Jankal & Jankalová, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التميز في الأعمال والاستدامة وتحديد أبعاد التميز في الأعمال، على أساس التحليل المقارن لنماذج جائزة الجودة الوطنية المختارة من خلال مقارنة الأعمال بين الثقافات في عدة بلدان من خلال التركيز على القيم الأساسية للتميز في نماذج التميز التي تم تحليلها حيث استندت الدراسة في معلوماتها على مراجعة شاملة للأدبيات (مذشورات بحثية ودراسات بحثية) (وثائق) حول جوائز الجودة الوطنية ونماذج التميز في الأعمال باستخدام الإنترنت وقواعد البيانات البحثية وتم التحليل والمقارنة باستخدام الاختيار، التجريد، الاستقراء، الاستنتاج، التحديد، والإحصاء وكانت أهم نتائج الدراسة أن أساس تحقيق التميز في الأعمال هو احترام المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق نتائج مستدامة متمثلة في (توجه الإدارة نحو النتائج؛ الحفاظ على النتائج البارزة؛ التركيز على النتائج وخلق القيمة) وأنه يجب قياس أداء المؤسسة على أساس نتائجها فيجب أن تظهر المنظمة نتائج مستدامة على العديد من الجبهات مثل النتائج المتعلقة بالعملاء، والتمويل والسوق، والأشخاص والعمليات. كل هذا يستخدم لقياس مدى تقدم المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسلها. وقد أكد الباحثان على أن المنظمات المتميزة تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين المكاسب قصيرة الأجل والعوائد طويلة الأجل من خلال خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة، وأن المنظمة تخلق الثقة وتساهم في المجتمع.

دراسة (Hauber, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ما إذا كانت المؤسسات ستكسب فوائد مالية من تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أو ما إذا كانت المنظمات ستكون مستدامة ضمن الركيزة الاجتماعية عند الاعتراف بها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وأخيراً، ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM. تم تحليل عينة من 50 شركة معترف بها من قبل EFQM. أوضحت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات في العينة لا تكسب فائدة مالية من خلال تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، لكنها تطبق الاستدامة. أخيراً، أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM.

دراسة (الليحياتي، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى إظهار تأثير استخدام التقييم الذاتي لنموذج التميز الأوروبي EFQM في منظمات الطفولة المبكرة بقطاعها الحكومي والخاص في السعودية، حيث تم إجراء دراسة مقارنة بين

هذه المنظمات المختارة بشكل عشوائي، وكشف نتائج الدراسة أن هناك فروق واضحة في الحصول على معدل مرتفع لتطبيق التميز المؤسسي بين مؤسسات الطفولة المبكرة، وقد أوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود خاصة في القطاع الحكومي لتحقيق الجودة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز في تطوير أدائها.

دراسة (Fonseca and ect,2021) : هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المستجدات في نموذج EFQM 2020 وعلاقاته / تداعياته مع نموذج الصناعة 4.0 ، مما يساهم في هيكلة المعرفة بالجودة 4.0. تم تحديد العديد من الروابط بين نموذج التميز المؤسسي 2020 والصناعة 4.0 ، وبالتحديد ، على مستوى المعايير والنقاط التوجيهية ، والتي يمكن أن تدعم التحول الرقمي الناجح من خلال الجمع بين الجودة والتميز مع الصناعة 4.0. ومع ذلك ، نظراً للطبيعة العامة وغير الإلزامية للنموذج ، لا توجد إشارة محددة إلى الركائز التسعة للصناعة 4.0. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الروابط بين التوجيه والثقافة التنظيمية ومعايير القيادة وقيادة الأداء والتحول ليست واضحة ، مما قد يكون مصدر قلق لاستراتيجيات تحويل الأعمال والتكنولوجيا. تعد إدارة المعرفة والمهارات والقدرات أمراً بالغ الأهمية لاعتماد الصناعة 4.0 بنجاح. يضيف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) منظوراً استراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية إلى الصناعة 4.0 ، مما يوفر إطاراً متكاملًا للتميز في الأعمال مع الدعم التجريبي لتطبيق النموذج. بناءً على الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بموضوع التميز المؤسسي، نلاحظ أن جميع الدراسات لم تتطرق للربط بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة بشكل مباشر ومتكامل، باستثناء دراسة (Hauber,2020) تطرقت إلى فوائد تطبيق التميز المؤسسي للاستدامة الاجتماعية فقط، في حين تطرقت دراسة (Jankalová,2020) & Jankal (Jankal) إلى التميز في الأعمال بناءً على نماذج الجودة الوطنية في الإمارات والاستدامة. وعليه، تنطلق هذه الدراسة من خلال هذا للتعرف على مدى قدرة نموذج التميز المؤسسي الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المنظمات الصناعية.

3. منهجية الدراسة :

1.3 مشكلة الدراسة : تتزايد أهمية التنمية المستدامة في الدول النامية باعتبارها مطلباً أساسياً لتحقيق التوزيع العادل لعوائد الثروة والتنمية بين أجيال الحاضر والمستقبل ، فالتنمية المستدامة هدف تسعى إليه كل الدول ، ولا يستثنى من ذلك الدولة الليبية والتي تواجه تحديات عديدة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة منها الوضع الأمني وعدم الاستقرار السياسي، علاوة على مشاكل الاقتصاد الليبي والذي يعتبر اقتصاد ريعي أساسه النفط والذي يتعرض إلى تقلبات عديدة وفي حال توقف إمداداته تتوقف الموارد المالية لإعادة إعمار البلاد وبرامج التنمية المختلفة ، وإيماناً من الدولة الليبية بأن تحقيق التنمية المستدامة يعتبر واجب وطني يحتم مشاركة كل الأطراف ومختلف القطاعات كان لابد من إشراك القطاع الخاص بمؤسساته المختلفة باعتباره قطاع مزدهر يخلق فرص عمل جيدة من خلال توظيف الشباب ويتيح مستوى أفضل للدخل ويحد من الفقر والبطالة ويتحمل مسؤوليته الاجتماعية نحو البيئة والمجتمع وحماية التنوع البيولوجي، فأهداف التنمية المستدامة تؤكد على المشاركة النشطة للمنظمات الخاصة كما أشار كل من (Derwall & Thijssens,2020) باعتبارها رافداً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال إسهاماتها المتعددة بالخصوص ، حيث أثبتت قدرتها في معالجة العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن أن يتسنى

لها ذلك إلا بتبني أساليب إدارية حديثة تتواءم مع حجم التحديات التي تواجهها لكي تحقق التميز المنشود، ففي ظل المنافسة نحو تحقيق أفضل أداء يتسم بالكفاءة والفعالية بات من الضروري تبني معايير دولية في مجال التميز المؤسسي وصولاً لتحقيق تنمية مستدامة في كل القطاعات، فالتميز هو المقياس الذي يقيس تطور المنظمات باتباع رؤى واستراتيجيات تتسجم مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات في مجالات التميز والاستدامة بما يحقق أفضل أداء مؤسسي وهو محور هذه الدراسة، حيث رأى الباحثان ضرورة دراسة دور شركات القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في مدينة بنغازي، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما الدور الذي يلعبه التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية في مدينة بنغازي الليبية ومن وجهة نظر العاملين بها؟

2.3 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مدى الالتزام بتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في الشركات الصناعية الغذائية الخاصة بمدينة بنغازي الليبية ومن وجهة نظر العاملين بها.
- التعرف على مدى توفر أبعاد التنمية المستدامة في الشركات الصناعية الغذائية الخاصة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.
- تبيان دور التميز المؤسسي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالشركات المبحوثة.
- تقديم نتائج وتوصيات يؤمل اتباعها من قبل أصحاب ومدراء هذه الشركات لتحقيق التميز كأداة تمكنها من المنافسة وإضافة قيمة لها ومساهمة منها في تحقيق تنمية مستدامة.

3.3 أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهمية كونها تتناول موضوعين حيويين ألا وهما موضوع التنمية المستدامة والذي يعد محور اهتمام الألفية الثالثة في كل البلدان لاسيما النامية منها والتي تسعى جاهدة لتوفير مستوى عيش ملائم لأفرادها واستغلال مواردها بشكل أفضل دون المساس بحقوق الأجيال القادمة، وموضوع التميز المؤسسي والذي يعتبر مطلب ضروري للتأقلم مع المتغيرات العالمية ويضمن بقاء المنظمات واستمراريتها.

كما تستمد الدراسة أهميتها من القطاع المبحوث حيث تحل برامج تطوير القطاع الخاص مكانة عالية في الخطط والاستراتيجيات المعنية بتعزيز النمو والتنمية في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت مشاركة الشركات الخاصة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على حد سب علم الباحثين مما قد يفتح مجالاً للمهتمين بهذا النوع من الدراسات.

4.3 فرضيات الدراسة: بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة نظر العاملين بها. ويتفرع منها:-
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة نظر العاملين بها.

-لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاجتماعي التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها.

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد البيئي التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين نحو التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر - المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، سنوات الخبرة).

5.3 هيكلية الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة بالاعتماد على أسلوبين هما:

الدراسة النظرية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار النظري.

الدراسة الميدانية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة الفروض الموضوعية، من خلال جمع البيانات بواسطة استمارات الاستقصاء واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل.

4. الجانب النظري :

يعد موضوع التميز المؤسسي من أهم المواضيع المعاصرة في دورة حياة المؤسسات، لما لها من دور فاعل في تحسين وتطوير مخرجاتها وخلق التميز في خدمة عملائها، فلا مجال أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج المبهرة.

وقبل تحديد مفهوم التميز المؤسسي في الأدبيات المختلفة، فمن المهم التعرف أولاً على مفهوم التميز حيث اتفق عدة باحثين على أن التميز هو التفوق في أداء الفرد أو المؤسسة على نفسها أو مثيلاتها أو توقع العملاء، وذلك بتحقيق نتائج متفردة وإنجاز مخرجات فائقة الجودة لا تترك احتمالاً لوقوع الأخطاء بها، (مغاوري، 2016)

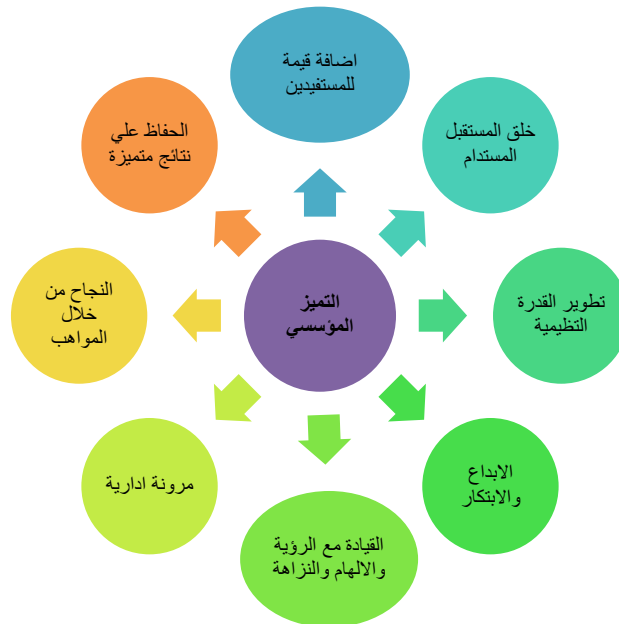
1.4 تعريف التميز المؤسسي: يعرف بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي تلي التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة يسهلها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". (Pinar&Girard, 2008: 31)

وينظر كل من (أبو قاعد و الربابعة، 2013: 4) إلى التميز على أنه "حالة إيجابية مشدودة تؤكد عمل المنظمة أو المؤسسة بكفاءة وقدرة أعلى عن غيرها من المنظمات، وبشكل يجعلها تضمن التفرد عن مثيلاتها".

ويرى (Pozega&others,2014:180) أنه يمكن تعريف التميز في العمل من خلال مبادئ التوجيه التنظيمي في النتائج مثل (التركيز على العملاء، تطوير الموظفين ومشاركتهم، التعلم المستمر والابتكارات وتطوير علاقة الشركاء والمسؤولية الاجتماعية للشركات) حيث يرون أن السوق الحديثة والعالمية تتطلب مناهج تنظيمية جديدة والتحسين على المدى الطويل على جميع مستويات المنظمة.

ويرى الباحثان أن المعرفة الدقيقة من قبل المنظمة بإمكاناتها ومواردها المتاحة والتخصيص الفعال لها ووضوح أهدافها وإدراك رؤيتها المشتركة من قبل الجميع وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية واقتناص الفرص ومحاولة تجنب

المخاطر ،كل ذلك من شأنه أن يسهم في خلق عناصر التميز (تميز العاملين ، تميز العمليات ، تميز المنتجات ، تميز المشاركة) الأمر الذي يصب في اتجاه تفرد المنظمة عن مثيلاتها وخلق ميزة تنافسية وخلق قيمة تضمن بقائها ونموها .
2.4 المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي: حددت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM عدة متطلبات لتحقيق التميز المؤسسي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل (1) المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي

المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM , 2013 (بتصرف)

- إضافة قيمة للمستفيدين : من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات
- خلق المستقبل المستدام : فالمؤسسات المتميزة تعزز من أدائها بحيث يكون لها تأثير ايجابي على بيئتها المحيطة في الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- تطوير القدرة التنظيمية : بالعمل على إدارة التغيير بشكل فعال داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- تسخير الإبداع والابتكار : من خلال عمليات التدسين المستمر والابتكار الممنهج وتسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- القيادة مع الرؤية والالهام والنزاهة : أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك كونها قدوة من خلال قيمها أو أخلاقها.
- مرونة إدارية : أي قدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.
- النجاح من خلال المواهب : نجاح المؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- الحفاظ على نتائج متميزة : فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة تلبية الاحتياجات على المدى القصير والطويل لكل الأطراف ذات العلاقة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

3.4 نماذج التميز المؤسسي : الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التميز في الأعمال هو فكرة أنه لا يمكن التركيز على الجودة فقط عند تقديم المنتجات ، بل يجب دمج الجودة في إدارة المنظمة ويجب أن تمثل قيمة أساسية لجميع الممارسات الإدارية (Lazibat, 2009).

فالتميز في الأعمال شكلاً من أشكال ممارسة الأعمال التجارية التي تمكن المنظمات لتحقيق الرضا المتوازن لجميع الأطراف المعنية ويتمثل نماذج التميز نهجاً منهجياً ومتكاملاً ودائماً لتحسين الأعمال. هذه النماذج تمكن من التحديد الموضوعي لموقف المؤسسة على مقياس التميز واكتشاف مواطن الضعف والقوة من أجل التدسين لغرض تحقيق التقدم المنشود والحفاظ عليه. (Oslic, 2011)

وتوجد ثلاثة نماذج عالمية معروفة ومعترف بها لتمييز الأعمال هي: جائزة ديمنج (اليابان) ، جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (SAD) و مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM).

وتناول الباحثان النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) باعتباره الأكثر شهرة والأكثر استخداماً للتقييم الذاتي ويتكون النموذج من تسعة معايير ؛ خمسة منهم من عوامل التمكين (القيادة، الاستراتيجية والموارد البشرية والموارد والشراكة والعملية) ، وأربعة منهم النتائج (رضا العملاء ورضا الموظفين والمجتمع والعروض الرئيسية (Marijanovic and others 2010).

4.4 نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (2020) : إصدار جديد بروح جديدة يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول" ، حيث ساهمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، منذ نشأتها سنة 1989، من خلال نموذجها العالمي EFQM Model في توجيه جهود المنظمات في جميع أنحاء العالم وفي كل القطاعات في بناء وتطوير أنظمة التميز المؤسسي، وها هي اليوم تضيف إلى قائمة إنجازاتها ونجاحاتها إصدار جديد لنموذجها العالمي EFQM 2020 يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول".

يتكون هذا الإصدار الجديد من سبعة معايير رئيسية مقسمة إلى ثلاثة مجالات، موضحة في الشكل التالي :



الشكل (2) النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020

المصدر : دليل نموذج التميز المؤسسي الأوروبي 2020 (بتصرف) (https://www.efqm.org)

المجال الأول: - التوجه:

- أ. الغاية والرؤية والاستراتيجية (100 نقطة) ويشمل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والاهداف طويل المدى وتطوير سياسة موجهة نحو اصحاب المصلحة تأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل به.
- ب. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (100 نقطة) لتركيز على دور القيادة في جعل التغيير ممكنا وخلق شروطه وتعزيزه وقيادته بنجاح.

المجال الثاني: - التنفيذ :

- ج. إشراك أصحاب المصلحة (100 نقطة) التركيز على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة وفهم حاجاتهم والتفاعل السريع معها.
- د. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (200 نقطة) التركيز على خلق القيمة المضافة العظيمة والمبتكرة والمستدامة.
- هـ. إدارة الأداء وقيادة التحول (100 نقطة) التمكين للإبداع والابتكار داخل المنظمة، والتركيز على مبدأ المزاجية بين إدارة الأداء وقيادة التجديد والابتكار والتحول الجذري، بدل الاكتفاء بالتحسين التدريجي للأداء فقط.

المجال الثالث: - النتائج :

- و. انطباعات أصحاب المصلحة (200 نقطة) التواصل المستمر والفعال مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين من العملاء، والعاملين، والشركاء الحكوميين والقطاع الخاص، والمجتمع، والشركاء.
- ز. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200 نقطة) التحول من مجرد أداة لتقييم وتصنيف المنظمات بناء على أدائها إلى منهجية شمولية لإدارة المنظمات على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية وإدارة الأداء، مع التركيز على التوازن بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، وتوازن إدارة الأداء. (أوهلال، 2019)

5.4 التنمية المستدامة : ارتبطت التنمية ، كمفهوم ، بمعانٍ وتفسيرات ونظريات متنوعة من علماء مختلفين حيث تُعرّف التنمية بأنها `` عملية تطويرية تزداد فيها القدرة البشرية من حيث بدء هياكل جديدة ، والتعامل مع المشكلات ، والتكيف مع التغيير المستمر ، والسعي الهادف والإبداعي لتحقيق أهداف جديدة (Mensah,2019)

كما تعرف التنمية المستدامة على أنها حالة اجتماعية داخل الدولة ، يتم فيها تلبية احتياجات سكانها من خلال الاستخدام الرشيد والمستدام للموارد والأنظمة الطبيعية. (Reyes, G. E. ,2001)

أما المفهوم هو الذي اقترحه تقرير لجنة برونتلاند والذي عرفها على أنها تطوير يلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة. (Schaefer&Crane, 2005)

6.4 أبعاد التنمية المستدامة : التنمية المستدامة تتضمن أبعاداً متعددة تتداخل فيما بينها للتركيز على معالجتها لتحقيق تقدم ملموس في التنمية المستهدفة، فللتنمية المستدامة ثلاثة محاور رئيسية تعتبر الدعام الرئيسية لها باختلال أحدهم تتأثر الأهداف الرئيسية للتنمية أو الاستدامة وهذه المحاور هي : (ورد، 2003:189-190)

أ. البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة : تعني استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي بأطول فترة ممكنة، أمّا قياس هذا الرفاه فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاه الإنساني مثل : الطعام، المسكن، النقل، الملابس، الصحة، التعليم، وهي تعني الأكثر نوعية من كل هذه المكونات.

أما الاقتصاديون فهم مهتمون بما يسمى (الرأسمال الطبيعي) والذي يعني بعض الموارد الطبيعية ذات القيمة الاقتصادية والتي هي أساس النظام الاقتصادي فعلياً مثل النباتات، التربة، الحيوان، الأسماك، وأساس النظام البيئي الطبيعي مثل : تنظيف الهواء وتنقية المياه.

ب. البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة : عرفه الاجتماعيون على أن الإنسان هو جوهر التنمية وهدفها النهائي ويركزون على العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم الخدمات الرئيسية إلى كل المحتاجين لها بالإضافة إلى أهمية مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار والحصول على المعلومات التي تؤثر على حياتهم بشفافية ودقة.

ج. البعد البيئي للتنمية المستدامة : يعرفه البيئيون من خلال تركيزهم على مفهوم الحدود البيئية والتي تعني أن لكل نظام طبيعي حدود معينة لا يمكنه تجاوزها بالا استهلاك، وأي تجاوز لهذه القدرة الطبيعية تعني تدهوراً في النظام البيئي دون رجعة، فإن الاستدامة من المنظور البيئي هو وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة.

7.4 العلاقة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة : توجد علاقة وطيدة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة حيث تؤثر المؤسسات المتميزة تأثيراً مباشراً على مسار التنمية المستدامة من خلال تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع في شتى مجالاته وتخصيص الموارد لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل حيث تتحمل المنظمات مسؤوليتها نحو التميز من خلال بناء القدرات التي تساهم في تحليل الأداء الإداري والتشغيلي نحو تحقيق الأهداف التنموية في ظل إدارة رشيدة وكفؤة للموارد المتاحة فهي تمتلك الكفاءة والفعالية لاغتنام الفرص المتاحة وسرعة اقتناصها والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة ومواجهة التحديات من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة (كريم، 2020)

5. الدراسة الميدانية :

تم في هذا الجزء التطبيق العملي للدراسة وذلك بغية معرفة مدى قدرة نموذج التميز المؤسسي الأوروبي 2020 في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة للشركات الصناعية الخاصة بمدينة بنغازي الليبية.

1.5 مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من شركات القطاع الخاص الصناعية الليبية الواقعة في مدينة بنغازي والبالغ عددها (9) شركات. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لأجل اختيار عينة الدراسة التي بلغ قوامها (191) مفردة من إجمالي (380) عامل باستخدام جدول (Krejcie&Morgan,1970) ، ووزعت (191) استمارة استبيان، استلمت جميعها وتم استبعاد استمارة نظراً لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح إجمالي استمارات عينة الدراسة الصالحة للتحليل (190).

2.5 أسلوب جمع وتحليل البيانات : تم توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة الدراسة والتي تم تصميمها وفقاً لدليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020، واسترجاعها خلال مدة أسبوعين، وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل تحليلها:

- جداول التوزيعات الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف الخصائص العامة لعينة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لا استخراج معدل ثبات متغيرات الدراسة لمعرفة درجة وضوح فقرات الاستبيان.

- اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لقياس اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك لتحليل إجابات الباحثين على محاور الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis) لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في متوسط الإجابات والمتغيرات الشخصية.

3.5 ثبات مقياس الدراسة وصدقه: ثبات الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (الع ساف، 1995:429)، حيث تم اختبارها للتأكد من درجة وضوح فقراتها باستخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ثلاث ساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة. حيث اتضح أن معامل الثبات لمتغير التميز المؤسس سي بلغ (0.735) والمكون من (33 فقرة)، بينما لمتغير التنمية المستدامة بلغ (0.759) والمكون من (12 فقرة)، مما يدل على ثبات الأداة، وأن الارتباط بين الإجابات جيد وثابت ومقبول إحصائياً.

أما صدق استمارة الاستبيان، فيشير إلى مدى الكفاءة التي تتصف بها هذه الأداة البحثية في القياس، بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها (بربر، 2000:36)، وللتحقق من صدق مقاييس الدراسة قام الباحثان باستخدام طريقة معامل الصدق الإحصائي عن طريق المعادلة التالية: $V = \sqrt{S}$ حيث إن: V : معامل الصدق الذاتي، S : معامل ثبات المقياس. أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الع ساف، 1995:429)، وبهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس لمتغير التميز المؤسس سي وبلغ (0.857)، وبتغير التنمية المستدامة بلغ (0.871)، وهذا يبرز صدق المقاييس، وأن أسئلة المقياس تقيس ما أعدت لقياسه بالفعل.

4.5 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟. حيث أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير التميز المؤسس سي والتنمية المستدامة بلغ (0.200) لكليهما، وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (sig) (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5.5 تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة: قام الباحثان بإجراء اختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير على حده، حيث يجب ألا تتجاوز القيمة (3). كما تم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance مع مراعاة أن تكون قيم المتغيرات أكبر من (0.1).

وعند إجراء الاختبار أتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد بين معايير التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة VIF لاختبار معامل التضخم؛ الغاية والرؤية (1.036)، القيادة والثقافة المؤسسية (1.021)، إشراك أصحاب المصلحة (1.009)، بناء قيمة مستدامة (1.031) قيادة التحول والأداء (1.058)، انطباعات أصحاب المصلحة (1.021)، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (1.016) وهي أقل من (3). كما يتضح أن قيم اختبار Tolerance للتباين المسموح به للأبعاد تراوحت بين (0.945 – 0.991) وهي أكبر من (0.1) مما يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة. 6.5 تحليل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة: الجدول (1) يوضح الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

جدول (1) الخصائص العامة لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	التصنيف	الفئة
72.1%	137	ذكر	النوع
27.9%	53	أنثى	
1.6%	3	ثانوي وأقل	المستوي التعليمي
63.7%	121	عالي	
34.7%	66	دراسات عليا	
3.7%	7	أقل من 30 سنة	العمر
78.9%	150	من 30 إلى 39 سنة	
17.4%	33	أكبر من 40 سنة	
0.5%	1	ضعيف	الدخل
86.8%	165	متوسط	
12.6%	24	فوق متوسط	
17.9%	34	أعزب	الحالة الاجتماعية
58.9%	112	متزوج	
17.9%	34	مطلق	
5.3%	10	أرمل	
5.3%	10	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
55.3%	105	من 10 إلى 19 سنة	
21.6%	41	من 20 إلى 29 سنة	
17.9%	34	من 30 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول أن توزيع أفراد العينة كان لصالح الذكور المتزوجين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 39 سنة) وهم من حملة الشهادات الجامعية ويملكون خبرة عملية بين (10 - 19 سنة) بمتوسط دخل متوسط.

ويمكن إيعاز هذا التوزيع إلى طبيعة عمل هذه الشركات التي تستقطب الذكور من فئة الشباب الجامعيين، ونظراً لضعف عملية التوظيف التي تظهر من خلال الفئة العمرية و سنوات الخبرة فإن أغلبهم يقضي فترات طويلة في العمل بدخل متوسط - وهو الغالب في جميع قطاعات الدولة الخاصة والعامة - ويكتسبون خبرات في مجال عملهم قد تعطي مؤشر جيد في الوثوق في إجاباتهم المتعلقة بموضوع الدراسة.

7.5 تحليل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى الالتزام بتحقيق التميز المؤسسي: يتعلق هذا الجزء بتحليل متوسط إجابات المبحوثين المتعلق بمدى الالتزام بتحقيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020 في الشركات الصناعية الغذائية بمدينة بنغازي الليبية، عن طريق مقارنة إجاباتهم على الفقرات من (1 - 33)، وذلك على المقياس الخماسي الذي أعطي الأوزان التالية (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1))، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي* والانحراف المعياري للتحقق من ذلك والموضح بالجدول (2). حيث وضح الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت (3.37) بانحراف معياري (1.22) مقارنة مع قيمة المتوسط الفرضي (3) أن هناك توفر جيد للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في شركات الصناعات الغذائية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي.

كما يوضح الجدول من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مدى توفر معايير التميز المؤسسي كلاً على حده. ويشير ذلك إلى قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغييرات المستقبلية من خلال اتباع أساليب قيادية مختلفة وإدراك القيمة المتأصلة للعمل مع الموظفين، بالإضافة لبناء قيمة مستدامة مع المتعاملين معها لأجل التحسين والتطوير في الأداء الذي يقودها إلى التميز المنشود.

جدول (2) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير التميز المؤسسي

معايير التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مدى التحقيق
الغاية والرؤية	3.00	1.12	متوسط
القيادة المؤسسية	3.27	0.95	جيد
إشراك أصحاب المصلحة	3.16	1.05	جيد
بناء قيمة مستدامة	3.22	1.04	جيد
قيادة التحول والأداء	3.00	1.15	متوسط
انطباعات أصحاب المصلحة	3.20	1.09	جيد
الأداء الاستراتيجي	3.33	1.02	جيد
المتوسط الحسابي الإجمالي*	3.37		
الانحراف المعياري الإجمالي		1.22	

* تم استخراج المتوسط الفرضي عن طريق = مجموع الأوزان / عددها = $3 = 5/1+2+3+4+5$

* عند متوسط فرضي (3)

8.5 تحليل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توفر أبعاد التنمية المستدامة: تم تحليل متوسط إجابات الباحثين المتعلق بمدى توفر أبعاد التنمية المستدامة في الشركات الصناعية الغذائية بمدينة بنغازي الليبية من وجهة نظر العاملين بها، عن طريق مقارنة إجاباتهم على الفقرات من (1 - 12)، وذلك على المقياس الخماسي الذي أعطي الأوزان التالية (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1))، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحقق من ذلك والموضح بالجدول (3).

جدول (3) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التنمية المستدامة

أبعاد التنمية المستدامة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	مدى التوفر
البعد الاقتصادي	3.17	1.26	جيد
البعد الاجتماعي	3.26	1.05	جيد
البعد البيئي	3.00	1.23	متوسط
المتوسط الحسابي الإجمالي *	3.12		
الانحراف المعياري الإجمالي		1.20	

* عند متوسط فرضي (3)

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت (3.12) بانحراف معياري (1.22) مقارنة مع قيمة المتوسط الفرضي (3) أن هناك توفر جيد للتنمية المستدامة في شركات الصناعات الغذائية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي. كما يوضح الجدول من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مدى توفر أبعاد التنمية المستدامة كلاً على حده. وبشير ذلك إلى أن هذه الشركات تقوم بتحقيق كفاءة وفاعلية مواردها، وتقليل المخاطر البيئية الناتجة من الأنشطة المختلفة والتعاون مع أصحاب المصلحة والمجتمع لتحقيق ونشر ثقافة الاستدامة.

9.5 اختبار فرضيات الدراسة: في هذا الجزء تم اختبار الفرضيات - بعد التأكد من صدق وثبات متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل خطي بين متغيراتها المستقلة وإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي - التي تبحث عن دور التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة في مدينة بنغازي الليبية.

1.8.5 اختبار الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ومدى دلالاته المعنوية للتحقق من ذلك والموضح بالجدول (4).

جدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة

المتغير التابع	معايير التميز المؤسسي	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
التنمية المستدامة	الغاية والرؤية	-0.019	0.242	0.809
	القيادة المؤسسية	-0.006	0.065	0.948
	إشراك أصحاب المصلحة	0.043	0.520	0.604
	بناء قيمة مستدامة	0.067	0.789	0.431
	قيادة التحول والأداء	-0.022	0.280	0.780
	أصحاب المصلحة	0.022	0.270	0.787
	الأداء الاستراتيجي	0.226	2.626	0.009
معامل الارتباط R	0.209			
معامل التحديد R ²	0.044			
قيمة F المحسوبة	1.183			
قيمة الدلالة الإجمالية *				0.315

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.209)، وهذا يدل على أن علاقة الارتباط بين التميز المؤسسي بدلالة معايير التنمية المستدامة في الشركات المبحوثة ضعيف جداً، حيث أن معايير التميز المؤسسي تفسر 4 % فقط من التغيير في أبعاد التنمية المستدامة والتي تظهرها قيمة معامل التحديد، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن أي تغيير في معايير التميز المؤسسي بوحدة واحدة تؤدي لتغيير في التنمية المستدامة بمقدار يتراوح من (-0.006) إلى (0.226) لكل بعد على حده، كما يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإجمالية Sig بلغت (0.315) وهي أكبر من (0.05) كما تفسره قيمة F المحسوبة (1.183) وقيمة T التي تتراوح بين (-0.065) إلى (2.626) لكل بعد على حده.

وحسب قاعدة القرار نقبل الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الخاصة الليبية بمدينة بنغازي ومن وجهة العاملين بها. وقد تعطي هذه النتيجة مؤشراً لكون هذه الشركات لا تربط أهدافها الاقتصادية لخدمة المجتمع في شتى مجالاته وتخصيص مواردها لتلبية احتياجاته على المدى الطويل من أجل تحقيق الأهداف التنموية المستدامة.

وللوقوف على دلالة هذه الفرضية، تم اختبار الفرضيات الفرعية منها لكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة، كما يلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها.

جدول (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التميز المؤسسي والبعد الاقتصادي

المتغير التابع	معايير التميز المؤسسي	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة	الغاية والرؤية	-0.011	0.140	0.889
	القيادة المؤسسية	-0.010	0.109	0.913
	إشراك أصحاب المصلحة	-0.197	2.295	0.023
	بناء قيمة مستدامة	0.156	1.784	0.076
	قيادة التحول والأداء	0.025	0.309	0.758
	أصحاب المصلحة	0.209	2.517	0.013
	الأداء الاستراتيجي	0.063	0.708	0.480
	معامل الارتباط R	0.285		
معامل التحديد R ²	0.081			
قيمة F المحسوبة	2.301			
قيمة الدلالة الإجمالية *				0.029

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.285)، وهذا يدل على أن علاقة الارتباط بين التميز المؤسسي بدلالة معايير البعد الاقتصادي في الشركات المبحوثة ضعيف جداً، حيث أن معايير التميز المؤسسي تفسر 8 % فقط من التغير في البعد الاقتصادي والتي تظهرها قيمة معامل التحديد، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن أي تغير في معايير التميز المؤسسي بوحدة واحدة تؤدي لتغير في البعد الاقتصادي بمقدار يتراوح من (0.010- إلى 0.209) لكل بعد على حده، كما يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإجمالية Sig بلغت (0.029) وهي أقل من (0.05) كما تفسره قيمة F (2.301) وقيمة T التي تتراوح بين (0.109-2.517) لكل بعد على حده.

وحسب قاعدة القرار نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها. ويشير ذلك لعمل هذه الشركات على ربط أدائها بتعزيز الرفاه الاقتصادي بأطول فترة ممكنة، من خلال التركيز على تخصيص الموارد وزيادة الانتاج وإشباع حاجات المجتمع دون الإخلال بمعدلات الاستهلاك.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التميز المؤسسي والبعد الاجتماعي

المتغير التابع	معايير التميز المؤسسي	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة	الغاية والرؤية	-0.061	0.874	0.384
	القيادة المؤسسية	-0.029	0.351	0.722
	إشراك أصحاب المصلحة	0.093	1.261	0.209
	بناء قيمة مستدامة	-0.019	0.249	0.804
	قيادة التحول والأداء	0.026	0.379	0.705
	أصحاب المصلحة	-0.055	0.773	0.441
	الأداء الاستراتيجي	-0.106	1.406	0.161
معامل الارتباط R	0.173			
معامل التحديد R ²	0.030			
قيمة F المحسوبة	0.800			
قيمة الدلالة الإجمالية *	0.589			

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.173)، وهذا يدل على أن هناك ارتباط ضعيف جداً بين التميز المؤسسي بدلالة معايير والبعد الاجتماعي في الشركات المبحوثة، حيث أن معايير التميز المؤسسي تفسر 3 % فقط من التغير في البعد الاجتماعي والتي تظهرها قيمة معامل التحديد، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن أي تغير في معايير التميز المؤسسي بوحدة واحدة تؤدي لتغير في البعد الاجتماعي بمقدار يتراوح من (-0.106 إلى 0.093) لكل بعد على حده، كما يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإجمالية Sig بلغت (0.589) وهي أكبر من (0.05) كما تفسره قيمة F (0.800) وقيمة T التي تتراوح بين (0.249-1.406) لكل بعد على حده.

وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الخاصة للبيئة ومن وجهة العاملين بها. ويعطى هذا مؤشر لعدم قيام هذه الشركات بربط أعمالها بجوهر التنمية الاجتماعي من خلال التركيز على توطيق مفهوم العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم الخدمات الاجتماعية الرئيسية إلى كل المحتاجين لها.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة للبيئة ومن وجهة العاملين بها.

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين التميز المؤسسي والبعد البيئي

المتغير التابع	معايير التميز المؤسسي	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
البعد البيئي التنمية المستدامة	الغاية والرؤية	-0.064	0.801	0.424
	القيادة المؤسسية	-0.027	0.291	0.772
	إشراك أصحاب المصلحة	0.020	0.235	0.814
	بناء قيمة مستدامة	0.193	2.240	0.026
	قيادة التحول والأداء	0.041	0.523	0.601
	أصحاب المصلحة	0.150	1.841	0.067
	الأداء الاستراتيجي	0.161	1.850	0.066
معامل الارتباط R	0.260			
معامل التحديد R ²	0.068			
قيمة F المحسوبة	1.890			
قيمة الدلالة الإجمالية *	0.073			

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.260)، وهذا يدل على أن علاقة الارتباط بين التميز المؤسسي والبعد البيئي في الشركات المبحوثة ضعيف جداً، حيث أن معايير التميز المؤسسي تفسر 7 % فقط من التغيير في البعد البيئي والتي تظهرها قيمة معامل التحديد، وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أن أي تغيير في معايير التميز المؤسسي بوحدة واحدة تؤدي لتغيير في البعد البيئي بمقدار يتراوح من (-0.027 إلى 0.193) لكل بعد على حده، كما يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة الإجمالية Sig بلغت (0.073) وهي أكبر من (0.05) كما نقره قيمة F (1.890) وقيمة T التي تتراوح بين (0.235-2.240) لكل بعد على حده.

وحسب قاعدة القرار نقبل الفرض الصفري القائل بأن لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الخاصة الليبية ومن وجهة العاملين بها. وينظر لذلك كون هذه الشركات لا تربط أعمالها بمفهوم الحدود البيئية والتي تعني وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة.

2.8.5 اختبار الفرضية الثانية: لأغراض استخراج الفروق في متوسط إجابات العاملين نحو التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، وسنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار Samples Test Independent، والموضح في الجدول (8) و (9).

جدول (8) نتائج تحليل ANOVA و Independent Samples Test للفروق بين متوسط إجابات العاملين نحو

التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية

النتيجة	T Sig	اختبار التباين		المتغيرات الديموغرافية والوظيفية
		T المحسوبة	F المحسوبة	
لا توجد فروق	0.775	0.286		النوع
لا توجد فروق			0.217	العمر
لا توجد فروق			0.230	المستوى التعليمي
لا توجد فروق			0.458	الحالة الاجتماعية
لا توجد فروق			0.682	الدخل
لا توجد فروق			0.213	سنوات الخبرة

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة للمتغيرات الشخصية تقع بين (0.213 - 0.775) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن إجابات العاملين نحو التميز المؤسسي لا تختلف عن بعضها البعض. وعليه، يتم قبول الفرض الصفري القائل بأن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين نحو معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر - المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، سنوات الخبرة).

جدول (9) نتائج تحليل ANOVA و Independent Samples Test للفروق بين متوسط إجابات العاملين نحو

التمتية المستدامة تُعزى للمتغيرات الشخصية

النتيجة	T Sig	اختبار التباين		المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	
		اختبار -TESTI-T*	* ANOVA		
		T المحسوبة	F Sig	F المحسوبة	
لا توجد فروق	0.319	0.998			النوع
لا توجد فروق			0.569	0.566	العمر
لا توجد فروق			0.753	0.284	المستوى التعليمي
لا توجد فروق			0.177	1.661	الحالة الاجتماعية
لا توجد فروق			0.534	0.630	الدخل
لا توجد فروق			0.370	1.054	سنوات الخبرة

* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول أن قيمة الدلالة للمتغيرات الشخصية تقع بين (0.177 - 0.753) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه، يتم قبول الفرض الصفري القائل بأن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين نحو أبعاد التمتية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر - المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، سنوات الخبرة).

6. نتائج وتوصيات الدراسة :

تم في هذا الجزء تقديم النتائج الناجمة عن الدراسة الميدانية، وذلك بغية الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها مساعدة أصحاب ومدراء هذه الشركات لتحقيق التميز كأداة تمكنها من المنافسة وإضافة قيمة لها ومساهمة منها في تحقيق تنمية مستدامة.

1.6 نتائج الدراسة :

1. تعمل الشركات على استقطاب الذكور من فئة الشباب الجامعيين، الذين لديهم خبرة كبيرة في العمل بدخل متوسط.

2. هناك توفر جيد لمعايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في شركات الصناعات الغذائية الليبية الخاصة من خلال قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.37) وبانحراف معياري (1.22).
3. هناك توفر جيد لأبعاد التنمية المستدامة في شركات الصناعات الغذائية الليبية الخاصة من خلال قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.12) بانحراف معياري (1.22).
4. قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغييرات المستقبلية من خلال اتباع أساليب قيادية مختلفة وإدراك القيمة المتأصلة للعمل مع الموظفين، بالإضافة لبناء قيمة مستدامة مع المتعاملين معها لأجل التدسين والتطوير في الأداء الذي يقودها إلى التميز المنشود.
5. تقوم الشركات بتحقيق كفاءة وفاعلية مواردها، وتقليل المخاطر البيئية الناتجة من الأنشطة المختلفة والتعاون مع أصحاب المصلحة والمجتمع لتحقيق ونشر ثقافة الاستدامة.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند قيمة (0.315) للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق التنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الليبية ومن وجهة العاملين بها.
7. يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند قيمة (0.029) للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الليبية ومن وجهة العاملين بها، وهذا يدل على قيام الشركات بربط أدائها بتعظيم الرفاه الاقتصادي بأطول فترة ممكنة، من خلال التركيز على تخصيص الموارد وزيادة الإنتاج وإشباع حاجات المجتمع دون الإخلال بمعدلات الاستهلاك.
8. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند قيمة (0.589) للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الليبية ومن وجهة العاملين بها، وهذا مؤشر لعدم قيام هذه الشركات بربط أعمالها بجوهر التنمية الاجتماعي من خلال التركيز على توطين مفهوم العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم الخدمات الاجتماعية الرئيسية إلى كل المحتاجين لها.
9. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند قيمة (0.073) للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية الليبية ومن وجهة العاملين بها، وينظر لذلك كون الشركات لا تربط أعمالها بمفهوم الحدود البيئية والتي تعني وضع حدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة.
10. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي 2020 بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر — المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، سنوات الخبرة).
11. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو أبعاد التنمية المستدامة بالشركات الصناعية الغذائية الخاصة الليبية تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر — المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل، سنوات الخبرة).

2.6 توصيات الدراسة :

1. تبني نموذج التميز الأوروبي من قبل الشركات لما له من دور في تحديد المستوي الحقيقي الذي يمكنها من بناء قيمة مستدامة وفهم الثغرات والحلول المتاحة لأجل تحقيق التقدم وتدريب أداها بشكل ملموس مما يجعلها قادرة على تحقيق التنمية المستدامة.
2. العمل على زيادة نشر ثقافة الاستدامة داخل وخارج الشركات.
3. زيادة الربط بين أهداف الشركة وغاياتها بمفاهيم التنمية المستدامة.
4. العمل على تدريب العاملين على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من أجل الوصول لمستويات التميز المطلوبة لتحقيق الاستدامة.

7. الخاتمة :

لقد جرت في هذه الورقة محاولة للتعرف على دور التميز المؤسسي وبيان مدى قدرته في تحقيق التنمية المستدامة بشركات الصناعات الغذائية في مدينة بنغازي الليبية من خلال دراسة ميدانية أجريت بالخصوص على آراء المشاركين فيها. وفي ختام الورقة تم استعراض مجموعة من النتائج والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فلا بد لأي منظمة في ليبيا تسعى لتحقيق التنمية المستدامة أن تأخذ بعين الاعتبار الأدوات والآليات الحديثة والمتطورة التي تساهم في الوصول لتحقيق أهدافها التنموية.

8. المراجع :

- i. أبو ريا، ماهر فرج عبدالعاطي. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ii. أبو قاعد، غازي راسمي و الربابعة ، فاطمة على. (2013). دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد الأول، المملكة العربية السعودية.
- iii. بربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- iv. سهوم، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتيز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة.
- v. العساف، صالح بن حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان : الرياض، السعودية.

- vi. كريم، احمد حميد.(2020). استراتيجيات إدارة العمليات التميز المؤسسي السبيل الي التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي، إدارة الموارد هدف استراتيجي نحو مجتمع أفضل، جمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية بالتعاون مع جامعة كوية في محافظة اربيل.
- vii. اللحياتي، سبحة حاكم. (2021)، التقييم الذاتي لمؤسسات الطفولة المبكرة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM : دراسة مقارنة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع : الإمارات العربية المتحدة، العدد (66)، ص 247 - 272.
- viii. مغاوري، هالة أمين. (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي : دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد :171، الجزء الثاني، مصر.
- ix. وردم، محمد باتر. (2003). العالم ليس للبيع - مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- x. Fonseca, L.; Amaral, A.; Oliveira, J. (2021) Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. Sustainability, 13, 3107.
<https://doi.org/10.3390/su13063107>.
- xi. Hauber, Denise Christin. (2020). A Study of the EFQM Model: Financial Results, Sustainability and Relationship with ISO 9001, Master Thesis, Business school, Universitat De Barcelona, Spina.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2019.16535>
- xii. Jankalová , Miriam and Radoslav Jankal. (2020). How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability, Sustainability, <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- xiii. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research. Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- xiv. Marijanovic, Goran, Jasminka Samardzija, and Sasa, Karlovcan. (2010). Analysis of the results of the research on the level of business excellence in the Republic of Croatia, Business Excellence 4 (2): 9-24.
- xv. Mensah, Justice. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review, , Cogent Social Sciences, 5.
- xvi. Oslic, Ivica. (2011). Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete [in Croatian]. Online article, May 1, 2012.

- xvii. Pinar, T. M and Girard, A. (2002). "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future," The Learning Organization, Vol. 15 No. 4, pp:294–308.
- xviii. Pozega, Zeljko, Boris Crnkovic, and Ana Udovicic. (2014). Business excellence as a crucial component for organization competitiveness. UTMS Journal of Economics 5 (2): 179–188.http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/oslic_ivica?mode=window&pageNumber=1.
- xix. Reyes, G. E. (2001). Four main theories of development: modernization, dependency, word–system, and globalization. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, University of Pittsburgh, USA, 4(2), 109–124.
- xx. Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. Journal of Macromarketing, 25(1), 76–92.
- xxi. أوهلال، إدريس. (2019). نموذج التميز الأوربي 2020: إصدار جديد بروح جديدة يجمع بين "التميز" و"القدرة على التحول": تاريخ النشر 2019/10/24
<https://www.facebook.com/driss.ohlale/posts/1322702027911591>
- xxii. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. www.efqm.org