

## أثر نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على الاستدامة في الأداء

(دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد)

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

### إعداد

**شيماء محمد عبد الواحد**

باحث ماجستير - كلية التجارة - جامعة السويس

### دكتور

**هبة السيد البدوي**

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة السويس

### الأستاذ الدكتور

**رانية عبد المنعم شمعة**

أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة السويس

## مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الثالث - العدد الثاني

يونيو 2023

## أثر نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على الاستدامة في الأداء (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد)

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية دراسة ميدانية على بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد وفق منظومة التنمية المستدامة للخطة مصر 2030 وهذا ما يدفع للبحث عن التميز من خلال معرفة تأثير نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020) عن تحقيق الاستدامة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي الشامل. حيث تمثل مجتمع الدراسة من مستشفيات التأمين الصحي الشامل في محافظة بورسعيد، حيث كانت أبعاد الدراسة المتغير المستقل هي نموذج التميز الأوروبي يتمثل أبعاده في محور التوجيه ويشمل الغاية والرؤية و الاستراتيجية ، الثقافة المؤسسية والقيادة ومحور التنفيذ ويشمل - أشارك المعنيين - بناء قيمة مستدامة- قيادة الأداء والتحول، المتغير التابع الاستدامة التنظيمية وتتمثل أبعاده في البعد البيئي- البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي) ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين من مستشفيات قطاع التأمين الصحي في محافظة بورسعيد المكونة من (23) وحدة و (12) مركز و (8) مستشفيات حيث اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي بلغت عينة الدراسة (384) وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة للإجابة على قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها بغرض البحث والدراسة وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء إلكترونياً. وتم استرداد (420) قائمة وبعد استبعاد القوائم غير الصالحة للتحليل الإحصائي، حصلنا على (400) قائمة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها. وقد اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة إحصائياً على البرنامج الإحصائي (SPSS) والبرنامج الإحصائي (AMOS)، للمساعدة في اختبار فروض الدراسة، وبعد عمل التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار الفروض الخاصة بالدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية على البعد البيئي والبعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** التميز الأوروبي، الاستدامة التنظيمية، EFQM 2020.

## Abstract:

The study aimed to identify how much the application of the European Excellence Model impacts organizational sustainability. A field study on the application of the comprehensive health insurance sector in Port Said Governorate, according to the sustainable development system of Plan Egypt 2030. Organizational sustainability in the comprehensive health insurance sector. Where the study population was represented by comprehensive health insurance hospitals in Port Said Governorate, where the dimensions of the study were the independent variable, the European Excellence Model. Sustainable performance leadership and transformation, the dependent variable of organizational sustainability, whose dimensions are represented in the environmental dimension the economic dimension - the social dimension). From (23) units, (12) centers, and (8) hospitals, where the researcher relied on the descriptive analytical approach, the study sample amounted to (384), and a soft random sample was chosen to answer the survey list that was prepared for the purpose of research and study. The survey lists were distributed electronically. And (420) lists were retrieved, and after excluding the lists that were not valid for statistical analysis, we got (400) lists that were valid for statistical analysis. In analyzing the data of the study statistically, the researcher relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the Analysis of Moment Structures (AMOS) statistical program, to help test the hypotheses of the study, and after making the necessary statistical analyzes and testing the hypotheses of the study, the study concluded that A set of results, the most important of which is the existence of a positive impact of applying the impact of applying the European Excellence Model on organizational sustainability on the environmental dimension, the social dimension and the economic dimension.

## Key words:

European excellence, organizational sustainability, EFQM 2020.

## أولاً: مقدمة الدراسة:

تعتبر الأنشطة المختلفة المتعلقة بالاستدامة جزءاً مهماً لإدارة عملياتها بشكل أكثر فعالية، حيث يجب دمج هذه الأنشطة في نظام المؤسسات توصلت الأبحاث إن الممارسات المبتكرة الموجهة نحو الاستدامة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات إن تلك المؤسسات التي تتكيف مع مثل هذه الأساليب الجديدة من المرجح إن تحسن إدارتها في الأداء المؤسسي ، تشير مراجعة الأدبيات إلى إن نماذج نظام الجودة المستندة إلى نموذج التميز في العمل المناسب مثل نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، يمكن استخدامها لتحديد وقياس وإدارة مؤشرات الاستدامة للمؤسسات إنه من الممكن تحقيق تنمية مستدامة إيجابية من خلال تنفيذ نموذج التميز EFQM في مجموعة واسعة من المؤسسات، نموذج التميز EFQM. بشكل أفضل على التنمية المستدامة والاستفادة من نظام الجودة القائم على نموذج التميز EFQM المعدل، يجب أن تكون الاستدامة والمسؤولية إحدى قيم المؤسسة، بينما يقدم تقرير لجنة الأمم المتحدة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (الأمم المتحدة، 1987) تعريفاً شاملاً للتنمية المستدامة، ولكن لا يناقش الإجراءات الضرورية التي يجب على المنظمة القيام بها لتصبح مستدامة. يعتمد نجاح الأنشطة المتعلقة بالاستدامة على دعم الإدارة العليا وقدرة الموظفين على فهم الحاجة إلى التغيير لنجاح تنفيذ التغييرات، من المهم تطوير ثقافة عمل تدعم المبادئ والممارسات وراء التغييرات ، وبالتالي فإن مشاركة الموظفين في صنع القرار قد تقلل المقاومة وتحسن التكيف مع التغييرات ، تلعب القيادة والنضج في ثقافة الجودة دوراً رئيسياً في عملية التكيف حيث دمج مفاهيم الاستدامة في صميم استراتيجية المؤسسة بدمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية تلك خطوة أولى مهمة لضمان الاستدامة التي يجب إن تأخذ في الاعتبار لتحقيق الاستدامة التنظيمية (Medne, 2020) خلال العقدين الماضيين، أصبحت المؤسسات وأصحاب المصلحة تركز على الاهتمام بقضية التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للأعمال وبناءً على فكرة أن تقع على عاتق الشركات (Horak., et al, 2018). ففي ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال، وخاصة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة فإنها تحتم على المؤسسات الخدماتية الحكومية وشبه الحكومية على الصعيد المحلي والدولي، وتغير رغبات وحاجات العملاء، والسعي لتحقيق الرضا وتحسين الحصة السوقية، فقد أصبحت مؤسسات الأعمال تعمل جاهدة في السعي نحو تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة الأمثل لمواجهة تلك التحديات والوصول إلى تلك الأهداف المطلوبة، لجعل المجتمع مستداماً من خلال ابتكار منتجات وخدمات سليمة بيئياً وقابلة للحياة اقتصادياً.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

يعد نموذج التميز الأوروبي من المفاهيم الهامة التي قامت العديد من الدراسات العربية والأجنبية ببحثها والتعرف عليها وفهم أبعادها وكيف يؤثر على أداء المؤسسات والاستدامة في الأداء بمختلف أبعادها بينما تبين وجود بعض القصور في الدراسات العربية خاصة الدراسات العربية لتطبيق المفهوم نموذج التميز الأوروبي حيث لم تهتم بدراساتها

إلا مؤخراً. وهذا ما يوضح عدم اهتمام الباحثين بالتعرف على مصطلح نموذج التميز الأوروبي وأهمية تطبيقه في مختلف المؤسسات للوصول إلى أداء مستدام يتناسب مع الأهداف مصر للخطة التنموية المستدامة 2030 الوصول إلى مكانة تنافسية عالية خاصة في الجانب الصحي الذي يعد من المحاور الأساسية للحياة المواطنين، في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال، وخاصة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة وتغير رغبات وحاجات العملاء، والسعي لتحقيق الرضا وتحسين الحصة السوقية، فقد أصبحت مؤسسات الأعمال تعمل جاهدة في السعي نحو تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة الأمثل لمواجهة تلك التحديات والوصول إلى تلك الأهداف المطلوبة .

### 1. الدراسات التي تناولت التميز الأوروبي EFQM:

هدفت دراسة (ابو حديد ، 2020) الي دراسة ممارسات ادارة التميز في بلدية الخليل (فلسطين) من خلال نموذج التميز الأوروبي وفق معايير ( الممكناات ، النتائج ) للنموذج والذي يشمل في أبعاده التسعة ( القيادة ، السياسات و الاستراتيجيات ، العاملون ، العمليات ، والنتائج المحققة للعملاء والعاملين والمجتمع والأداء الرئيسي ) ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تتضمن هذه الدراسة الي مجتمعين ، المجتمع الاول من المديرين و رؤساء الاقسام و بلغ عددهم (76) مفردة والمجتمع الثاني فهو من الجمهور متلقي الخدمة بلغ عددهم (126) تم اختيار كلاً من مجتمعي الدراسة باستخدام العينة العشوائية، توصلت الدراسة و إن بعد (العاملون) جاء بالمرتبة الاولى لتطبيق نموذج التميز الأوروبي ويلة بعدي الممكناات والنتائج المحققة من نموذج التميز الأوروبي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى إن العلاقة بين درجة تطبيق معايير الممكناات التميز الأوروبي والنتائج المتحققة منه بينهما علاقة طردية.

بينما هدفت دراسة (السحلي ، 2021) إلي التعرف على واقع الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوربي للتميز في مصر ، كما هدفت أيضاً إلى وضع تصور مقترح لتطوير تلك الوحدات في ضوء النموذج الأوربي للتميز ، وقد استخدم المنهج الوصفي للدراسة ، بلغت عينة الدراسة 234 مفردة من أعضاء الوحدات ذات الطابع الخاص محل البحث بجامعة الأزهر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها، إن واقع أداء الوحدات ذات الطابع الخاص وفقاً للنموذج الأوربي للتميز جاء بدرجة (متوسطة) ، وقد جاء محور القيادة والثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، وبدرجة (متوسطة)، و يليه محور "الغاية والرؤية والاستراتيجية" وبدرجة تحقق (متوسطة) أيضاً.

وحاولت دراسة (Muhammad Din., et al, 2020) المقارنة بين ثلاثة نماذج لتميز الاعمال هما نموذج بالدريج (Baldrige) للتميز في الأداء، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ونموذج جائزة ديمينج (Deming) من حيث "القيم الأساسية" و "الاستراتيجية" و "إدارة العملية" و "العمل" و "الأشخاص" و "المسؤولية الاجتماعية" والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالتميز في كل من النماذج الثلاثة، اعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي الاستنتاجي، توصلت الدراسة الي وجود اختلافات كبيرة في هذه النماذج، ولا يوجد أي من هذه النماذج مثالي بشكل

عام، فإن نموذج بالدريج موجه نحو النتائج ويركز بشكل أساسي على الاقتصاد، وواضح في تقديم المتطلبات وأفضل تنظيم. يوفر نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تركيزًا متزايدًا على الاستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة والشمولية، بينما نموذج ديمينج (Deming) هو نموذج إدارة الجودة الشاملة موجه داخليًا يركز على تحسين العمليات كوسيلة للتميز، واثبتت الدراسة نموذج EFQM هو الأكثر وضوحًا فيما يتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة، والتي تتم مناقشتها كوظيفة أساسية للقيادة وعملية تطوير الاستراتيجية، لأنه يقوم على إشراك أصحاب المصلحة في نشر الاستراتيجية وخلق القيمة، وخلق مشاركة عميقة مع أصحاب المصلحة وتقييم الأداء في العلاقات مع أصحاب المصلحة. يتطلب النموذج بناء علاقات مستدامة مع "العملاء، وجذب "الأشخاص" وإشراكهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، وتأمين واستدامة دعم "الأعمال وأصحاب المصلحة الحاكمين"، وضمان رفاهية "المجتمع" وازدهاره وخلق قيمة في العلاقات مع "الشركاء والموردين". يتطلب النموذج أيضًا قياس تصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين في فئة النتائج. بشكل عام، فإن تركيز نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة قوي وشامل ويتجاوز نموذجي بالدريج (Baldrige) و ديمينج (Deming).

## 2. الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية:

هدفت دراسة (Balasubramanian., et al,2021) الي هو تصور وتطوير مقياس لقياس تصور الموظفين حول استدامة المنظمات الخدمية مع تبني العديد من الشركات لمبادرات الاستدامة، من الحكمة قياس أداء الاستدامة لتلك الشركات. نظرًا للطبيعة المتعددة التخصصات للمقاييس الاستدامة والتحديات المرتبطة بها، تحاول هذه الورقة تطوير مقياس لقياس تصور الموظفين لاستدامة المنظمة، حيث بلغت عينة 586 مفردة، جمعت هذه الدراسة عينة عشوائية لإجراء تحليل عامل استكشافي (EFA)، حيث وضع 6 عوامل للاستدامة التنظيمية وهي الاستدامة البيئية -الاستدامة المتعلقة بالموظفين - الاستدامة الخاصة بالجمهور وحماية حقوق الإنسان - الاستدامة المالية - تدابير السيطرة على التلوث - حوكمة الاستدامة، حيث شملت 42 لوضع مقياس حول كيفية استدامة المنظمات الخدمية، توصلت الدراسة الي إن نتائج الدراسة ذات دلالة إحصائية واتباع ممارسات البحث المقبولة عمومًا، إلا إن هناك قيودًا معينة فيها مقياس الاستدامة التنظيمية الذي تم تطويره مخصص لصناعة الخدمات، وقائمة الصناعات الخدمية المدرجة في الدراسة الحالية ليست شاملة. تضمن الباحثون تكنولوجيا المعلومات، السياحة والخدمات المتعلقة بالاتصالات يجب إجراء بحث مماثل في قطاعات الخدمات الأخرى للحصول على فهم أفضل لمقياس الاستدامة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Haque, 2021) إلى تطوير نموذج مفاهيمي متعدد المستويات للتغلب على أزمة جائحة COVID-19 وتعزيز رفاهية الموظفين (مثل العمال والمرمضات والمهنيين) والاستدامة التنظيمية كما اقترحت الدراسة في قطاع الرعاية الصحية، والتركيز على موظفي الخطوط الأمامية ومؤسساتهم بحاجة إلى إعطاء الأولوية

حيث لا يمكن للتدخلات الفردية والتنظيمية إن تساعد المجتمعات من جائحة COVID-19 فحسب، بل ستشير أيضا إلى مزيد من المراجع لإدارة أزمة الرعاية الصحية المجتمعية أو العالمية في المستقبل توصلت الدراسة الي إن المناخ الاستراتيجي الذي يطبق الرعاية الصحية يخفف بشكل إيجابي من نتائج رفاهية الموظف والاستدامة التنظيمية حيث إنه لا يمكن معرفة متي سينتهي جائحة COVID-19 ، لذلك يجب على مؤسسات الرعاية الصحية تغيير مناخها الاستراتيجي لتحقيق مستوى أعلى من رفاهية الموظفين واستدامتهم .

بينما هدفت دراسة (Thaher, 2022) الي معرفة الوصف الشامل لتأثير التخطيط والإدارة الاستراتيجية للاستدامة SSPM على الأداء التنظيمي المستدام في فلسطين، تم جمع البيانات باستخدام مقابلة واستطلاع استهدف 126 منظمة تعمل في القطاعات الصناعية الخاصة الفلسطينية الأكثر تلوثًا. أجريت التحليلات باستخدام التحليل الموضوعي ونمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، تؤكد نتائج تحليل البيانات أن التخطيط والادارة الاستراتيجية كان له تأثير إيجابي على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام التنظيمي (أي الاجتماعي والبيئي والاقتصادي) حيث حددت هذه الدراسة طورت الورقة إطارًا لتسهيل دمج SSPM في نموذج الأعمال لمنظمات التصنيع.

### 3. الدراسات التي شملت التميز الأوروبي والاستدامة:

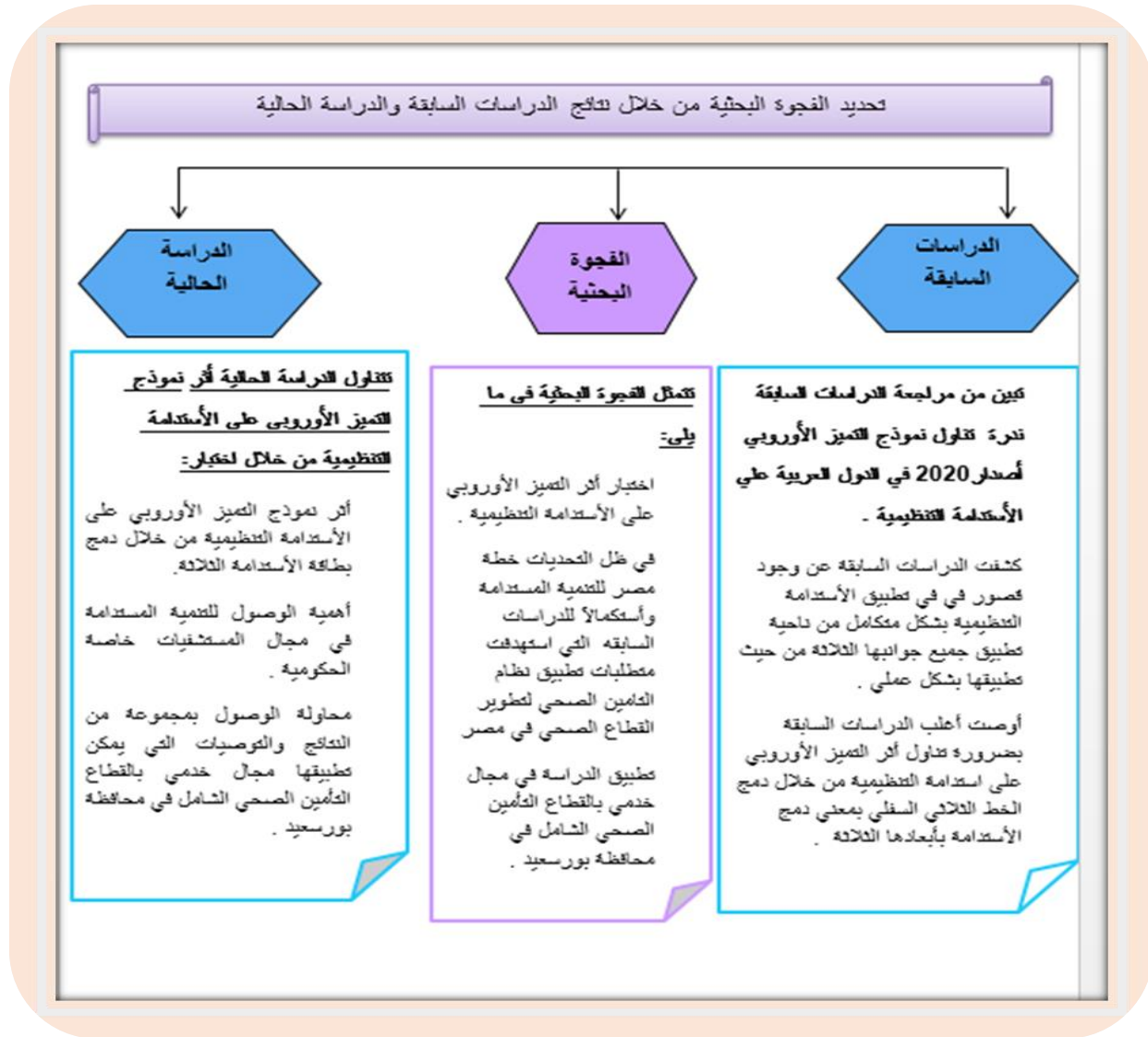
هدفت دراسة (Rivera., et al, 2021) إلى اقتراح نموذج يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من الممكن استكشاف درجة المسؤولية الاجتماعية الإقليمية والاستدامة المرتبطة بالشركات والمؤسسات، تعتمد صلاحية هذا النموذج على تطبيق النموذج الأوروبي مؤسسة إدارة الجودة (EFQM) وإمكانية تطبيقها على جميع أنواع المنظمات، حيث إن أبعاد النموذج التميز الأوروبي يعتمد على بعدي الممكنات والنتائج، تم إجراء التحقق التجريبي في منطقة جبرونا (إسبانيا) بجامعة جبرونا، جمعت البيانات التجريبية للتحليل من خلال استطلاع عبر الإنترنت تم إجراؤه ذاتيًا تم تصميمه باستخدام Survey Monkey تستند إلى نموذج التميز EFQM ، حيث إن مجتمع الدراسة (120) مؤسسة في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بلغت عينة الدراسة (250 من الموظفين/المتطوعين) ، حيث تألف المسح من 14 سؤالاً في قسمين منفصلين للعوامل التمكينية ومعايير النتائج، توصلت النتائج الي وجود ارتباطات هامة وإيجابية على مستويات مختلفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث جاءت معايير الممكنات ويشمل بعدي القيادة و الاستراتيجية في الدرجة الأولى، حيث تغطي كل الجوانب المتعلقة لدرجة المسؤولية الاجتماعية الإقليمية والاستدامة المرتبطة بالشركات المتبقية، مع توفير معلومات حول قوة واتجاه الارتباط بينهما.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- لم تول الدراسات السابقة الاهتمام الكافي بدراسة نموذج التميز الأوروبي وخاصة بإصداره المحدث EFQM 2020 ومفهوم الاستدامة التنظيمية من حيث تطبيقها على قطاع صحي، بينما يتم تطبيق كلا منهما على حدي خاصة كثرة تطبيقهم على قطاع الجامعات.

- وجود أثر إيجابي لتطبيق نموذج التميز الأوروبي في دعم وتطوير واستدامة الأداء. كما توصلت دراسة (إبراهيم، 2018) بأهمية تطبيق نموذج التميز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والتميز في كل المؤسسات بالدولة لما له من أثر كبير في تطوير الأداء. وأكدت دراسة (Muhammad Din., et al, 2020) عند مقارنة ثلاثة نماذج للتميز الاعمال هما معايير نموذج بالدريج (Baldrige) لتميز في الأداء، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، نموذج جائزة ديمينج (Deming) ليتفوق نموذج التميز الأوروبي نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في المرتبة الأولى وتأثيره المتزايد على الاستدامة الأداء. اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس الأبعاد الدراسة وهي دراسة (Rivera., et al, 2021) ودراسة (السحلي، 2021) من حيث (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، اشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، ادارة الأداء، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، بينما تختلف دراسة ( Ghreeb., et al, 2021) من حيث تناول الأبعاد (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الافراد، العمليات، والنتائج المحققة للعملاء والعاملين والمجتمع والأداء الرئيسي).
- أكدت دراسة (Haque., 2021) تعد من الدراسات النادرة التي تناولت الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على قطاع صحي وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية للاستدامة التنظيمية في دور الرعاية الصحية.
- أوصت دراسة (Rivera., et al, 2021) بأهمية اعتماد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) حيث تعد الدراسة التي تناولت نموذج التميز الأوروبي والاستدامة، واقترحت هذه الدراسة اعتماد نموذج يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من الممكن استكشاف درجة المسؤولية الاجتماعية الإقليمية والاستدامة المرتبطة بالشركات والمؤسسات.
- يتضح أن هناك اهتمام كبير بالقضايا الاقتصادية والاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية وخصوصا في مختلف المنظمات، نتيجة للاستجابة التقارير التي تقوم عليها الدولة من تحديات نحو التنمية المستدامة خطة مصر 2030. وهو ما أجبر المنظمات على البحث عن الالتزام بخطة التنمية المستدامة ومراعاة كافة المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبالرغم من ذلك فإن كلاً من نموذج التميز الأوروبي والاستدامة التنظيمية لم تحظ بالقدر الكافي من الدراسة والبحث وخاصة من ناحية التطبيق على قطاع خدمي كالمستشفيات، ولم يهتم الباحثون بالاهتمام بها إلا مؤخراً خاصة في الدول العربية.
- وبالتالي، وبناء على ما تم الوصول إليه من نتائج الدراسات السابقة، تتبلور الفجوة البحثية في وجود قصور في تناول موضوع التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية في الدول العربية. وبالتالي يمكن تلخيص الفجوة البحثية في الشكل التالي:





شكل رقم (1)

### الفجوة البحثية للدراسة الحالية

المصدر: إعداد الباحثة.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تقوم بها الدولة للخطة التنموية المستدامة 2030 واهتمامها بالرعاية الصحية والتأمين الصحي الشامل للجميع، واستكمالاً للدراسة (على، 2020) التي استهدفت متطلبات تطبيق قطاع التأمين الصحي لتطوير القطاع الصحي في مصر (دراسة ميدانية بمحافظة بورسعيد) حيث توصلت الدراسة إلى أهمية تبني المستشفيات لأبعاد الجودة الصحية للحصول علي رضا متلقي الخدمة عن الخدمات الصحية المقدمة، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة عن مدي تطبيق نموذج يشمل معايير عالمية للجودة الشاملة للمؤسسات وهو نموذج التميز الأوروبي المستجد

للإصدار 2020، والذي ينطلق بمفهومه إلى التحول من مجرد أداة لتقييم وتصنيف المؤسسات بناء على أدائها إلى منهجية شمولية لإدارة المنظمات على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية وإدارة الأداء، مع التركيز علي على ثلاث ركائز أساسية: التركيز على العملاء، تركيز أصحاب المصلحة، فهم علاقات السبب والنتيجة بين إجراءات الشركات ونتائجها، و نظرا للاهتمام الدولة بالأبعاد الشاملة للاستدامة الذي يساعد في تحقيق ميزه تنافسيه للوصول إلى الاستدامة التنظيمية للمؤسسات وتحقيق أداء مستدام.

وفي ضوء ما سبق يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي:

"هل توجد علاقة بين أبعاد نموذج التميز الأوروبي وأبعاد الاستدامة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد؟"

ويمكن تناول هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدي تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد؟
- ما مدي تطبيق أبعاد الاستدامة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد؟
- كيف يمكن قياس أبعاد نموذج التميز الأوروبي وأبعاد الاستدامة التنظيمية؟

## رابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والأهمية العملية، وذلك على النحو التالي:

### 1. الأهمية العلمية:

- الاستفادة المعرفية من الدراسات والبحوث والاستفادة من الخبرة المعرفية والأدوية التي تتيح للقيادة والعاملون أفضل التحسينات والتحديثات ونظم ادارية جديدة ومبتكرة.
- في العصر الحالي لابد من نشر ثقافة التميز وزيادة وعي لكل عناصر المنظمة سواء كان على المستوى الأكاديمي او المهني والوعي بأهمية التميز في المستشفيات خصوصا الحكومية في الأنشطة والمجالات والعمليات والبرامج والخدمات وفق معايير نموذج التميز الأوروبي.
- ضرورة الاعتماد على أساليب ادارية غير تقليدية وروتينية، والحاجة إلى التخلص من بطء الاتصال من المستويات الاعمال الأدرية المختلفة بالمستشفيات.

### 2. الأهمية العملية:

- نموذج التميز الأوروبي نموذج عام يسمح بتحديد ووصف إدارة الجودة الشاملة بطريقة يمكن للإدارة يسهل فهمها وبالتالي تحسين إدارة أنظمة الجودة في المنظمة.

- تحسين بيئة العمل بما يلزمها من اجهزة حديثة وتكنولوجية ورغبة أصحاب المصلحة والمعنيين بإن تكون مخرجات الأداء مرضية لهم وللمجتمع أيضا.
- أهمية الوصول للمؤشرات العالمية في مختلف المجالات الصحة والتعليم للتصنيف التقدمي والعالمي عند تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.
- الزيادة الكبيرة من متلقي الخدمة بما لا تتناسب هذه الزيادة مع إمكانيات المادية والبشرية للمستشفيات مما يدعو إلى الحاجة لنظام اداري متجدد وفعال.
- سوف يساهم البحث في إمكانية تطبيق جوده شامله للمستشفيات الحكومية في قطاع التأمين الصحي الشامل مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للوصول إلى اداء مستدام.

### خامساً: أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.
2. معرفة مدى توافر أبعاد التميز الأوروبي.
3. معرفة مدى توافر أبعاد الاستدامة في الأداء.
4. الوصول إلى نتائج نقيده متخذي القرارات في قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.

### سادساً: التعريفات الإجرائية:

يشمل نموذج الدراسة نوعين من المتغيرات:

#### المتغيرات المستقلة Independent Variables:

نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020: نموذج عمل متكامل للتقييم الذاتي داخل المؤسسة، فهو يمثل إطار متكامل للجميع المؤسسات وفي القاطعين العام والخاص، فهو نموذج يقوم على فهم السبب للوصول للنتيجة، فهو يتكون هو مجموعة من المبادئ التوجيهية يفيد المديرين في معالجة الجوانب التي يجب تحسينها للوصول إلى أعلى مستوى تنافسي تحققة المؤسسة (قلجة، 2021).

#### المتغيرات التابعة Dependent Variables:

الاستدامة التنظيمية: هي قدرة المؤسسات لجعل نفسها باقية، مستمرة، متطورة ومبتكرة من خلال اتباع أدوات وأساليب وتوازن يراعي كلاً من البعد البيئي والاجتماعي ومواكبة الاقتصاد للوصول إلى التنافسية ومستوى أداء

طويل الأجل. وهي موضوع اهتمام الباحثة. وتتمثل المتغيرات التابعة للدراسة الحالية في أبعاد التميز في الأداء وهي (الأداء البيئي - الأداء الاقتصادية - الأداء الاجتماعية).

وفيما يلي توضيح لأبعاد متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (1).

### جدول رقم (1) متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	المقياس
متغيرات الدراسة	لمجال الأول للتوجيه	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الغاية و الاستراتيجية .</li> <li>تحديد و فهم احتياجات المعنيين .</li> <li>فهم النظام الأيكولوجي .</li> <li>تطوير الاستراتيجية .</li> <li>تصميم و تنفيذ نظام للحوكمة و تطور الأداء .</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>توجيه ثقافة المؤسسة و رعاية القيم</li> <li>تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.</li> <li>تمكين الابتكار و الأبداع .</li> <li>توحيد تصفوف و الإنخراط في تحقيق الغاية و الرؤية .</li> </ul>
	لمجال الثاني للتنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعاملين : بناء علاقات مستدامة</li> <li>العمالون : جذب و إشراك و تطوير و أسيقاء العاملين.</li> <li>المعنيون بمصالح الأعمال و الحوكمة : تأمين و ديمومة لدعم المسكر</li> <li>المجتمع : المساهمة في تطويره و أزراره .</li> <li>الشركاء و الموردون : بناء علاقات و ضمنين لدعم لبناء علاقات مستدامة</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق</li> <li>الأمتكلمة</li> <li>يأطى قيمة</li> <li>تحقيق و تطبيق الأساليب أو التجربة</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيادة الأداء و إدارة المخاطر .</li> <li>التحول المؤسسي المستقبلي .</li> <li>قيادة الأبتكار الأستفادة من التكنولوجيا .</li> <li>الأستفادة من المعلومات و المعرفة</li> <li>إدارة أصول و الموارد.</li> </ul>	

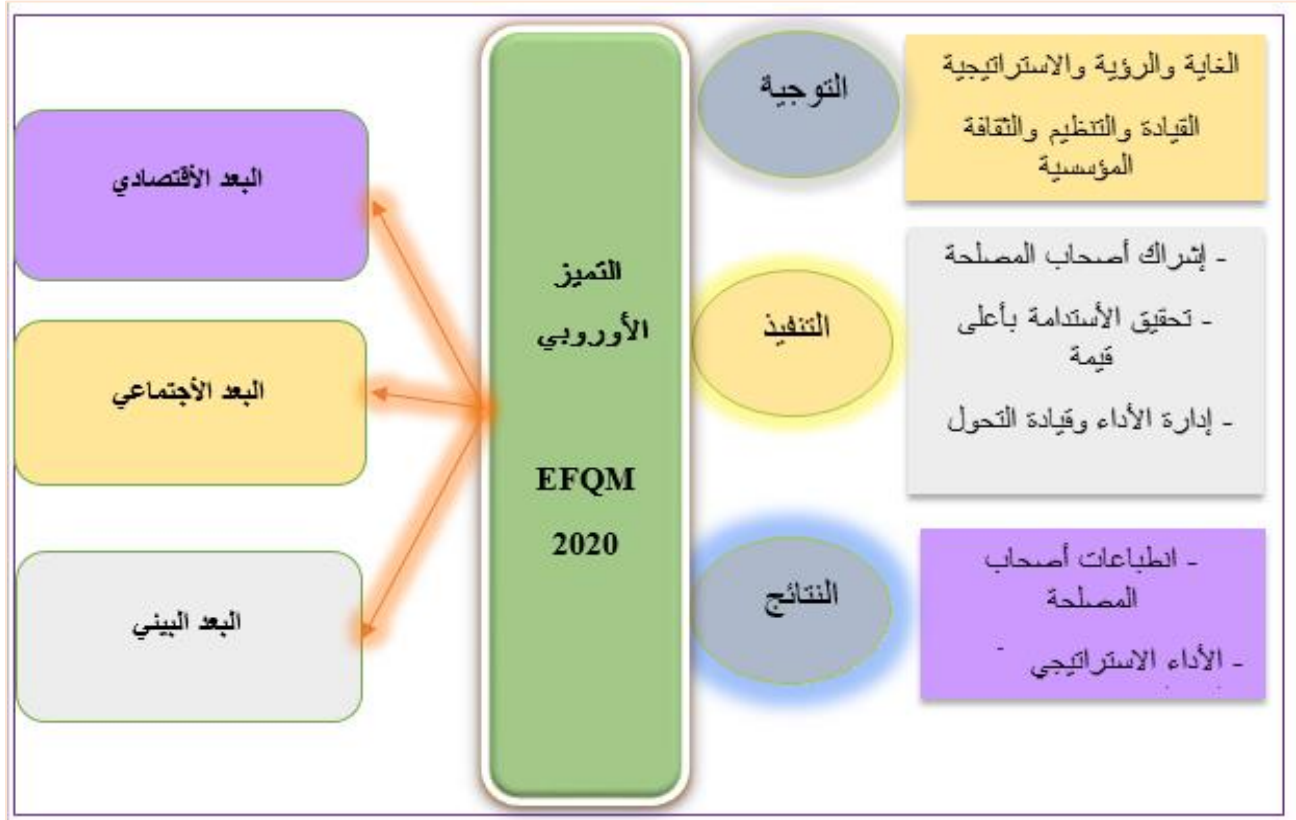
<p>يمكن قياس البعد البيئي من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الموارد الطبيعية المياه ، الكهرباء ، الهواء .</li> <li>▪ تقليل استهلاك الورق والبلاستيك .</li> <li>▪ إعادة التدوير .</li> </ul>	<p>البعد البيئي</p>	<p>أبعاد الاستدامة التنظيمية</p>	<p>الاستدامة التنظيمية</p>
<p>حيث يمكن قياس البعد الإقتصادي من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخفيض التكاليف من خلال التطوير</li> <li>▪ تحقيق أرباح .</li> <li>▪ تحقيق ميزة تنافسية .</li> </ul>	<p>البعد الإقتصادي</p>		
<p>يمكن قياس البعد الإجتماعي من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الثقة والتدريب والتطوير .</li> <li>▪ الأمن الوظيفي .</li> <li>▪ الرضا الوظيفي .</li> <li>▪ الصحة والرفاهية .</li> </ul>	<p>البعد الإجتماعي</p>		

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول رقم (1) قياس متغيرات الدراسة وحيث أن المتغير **المستقل** هو نموذج التميز الأوروبي إصدار 2020 من محورين وهما **المجال الأول: التوجيه** والتي تشمل أبعاده (الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة). و**المجال الثاني:** والتي تشمل أبعاده (إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة، إدارة الأداء وقيادة التحول)، بينما يشمل المتغير التابع **الاستدامة التنظيمية** وتشمل أبعاده من (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي) ويمكن قياس تلك الأبعاد من خلال المقاييس الموضحة بالجدول رقم (1).

### سابعاً: نموذج الدراسة المعبر عن متغيرات الدراسة والعلاقة بينها:

يوضح الشكل رقم (2) نموذج الدراسة، حيث يتكون نموذج التميز الأوروبي الإصدار الجديد من نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 ثلاثة محاور مقسمة إلى سبعة معايير رئيسية وينبثق منها 23 معياراً فرعياً ومعيارات للنتائج. بينما تشمل الاستدامة بأبعاده الثلاثة (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).



الشكل رقم (2)  
نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمراجع الأتية (EFQM 2020, 2022)، (Corrales., et al, 2021)

### ثامناً: فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الرئيسي:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

#### 1) الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين محور التوجيه والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.

## 2) الفرض الفرعي الثاني:

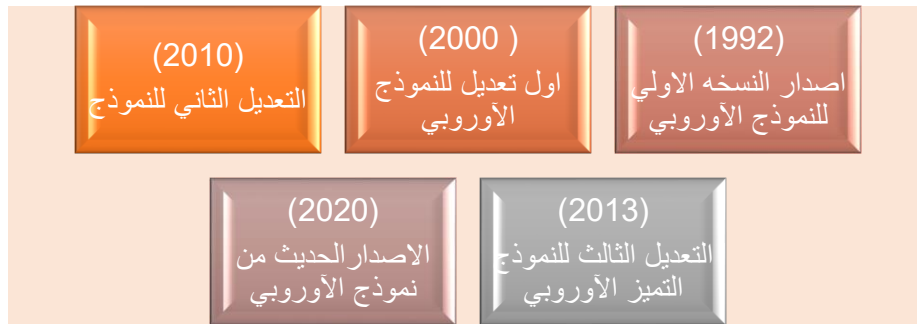
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين محور التنفيذ والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.

## تاسعاً: مفهوم ونشأة وتطور وأبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

### 1. نشأة نموذج التميز الأوروبي EFQM:

نموذج EFQM 2020 هي اختصار لأسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management، وهي منظمة عضو تربط الكيانات المهتمة ببناء قيمة دائمة واحترام المبادئ الأخلاقية لإدارة الأعمال يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في بروكسل، نموذج EFQM 2020 هو أداة تم إنشاؤها للاستجابة لتحديات الإدارية الحالية والحاجة إلى دمج الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة في أنشطة الشركة، على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي (Martusewicz., et al ,2022).

عام (1991) تم إنشاء إطار ومفاهيم لنموذج التميز و في عام (1992) أصدرت أول دورة لجائزة الجودة ، في عام (2000) كإن أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي ( EFQM ) يعد نموذج التميز الأوروبي من اهم نماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر و تم تعديل النموذج للمرة الثانية في عام 2010 و أيضا في عام 2013 و حقق نجاح باهر في كل أنحاء العالم ، بسب مرونته والقدرة على تنظيم العمل الإداري ، و من ثم تم تطوير الإصدار الجديد في عام 2020 ، وحديثا بما يتماشى مع اتجاهات إدارة الأعمال في الوقت الحاضر والحالي (قلجة، 2021، ص: 33) . ويوضح الشكل (3) مراحل إصدارات نموذج التميز الأوروبي EFQM.



الشكل (3) مراحل تطوير نموذج التميز الأوروبي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة (Gabriela-Livia ., et al, 2021)

## 2. مفهوم نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020:

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) هو نموذج أداة إدارية لقياس أداء المؤسسات من خلال عدة معايير يتم الاعتماد عليها لتحقيق التحسين في عمل تلك المؤسسة كما إنه يساهم في تحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيقها نتائج متميزة ومنافسة عالمية مستدامة حيث إن النموذج يركز على التحسين مع التركيز على العملاء و تحقيق أفضل أداء للمؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات، والقضاء على الازدواجية في العمل ، يتطلب عند تطبيقه داخل المؤسسات ، عدة معايير لضمان فعاليتها وتحقيق العديد الفوائد المرجوة من تطبيقه هذه المعايير المقسمة إلى مجموعتين، تشتمل مجموعة العوامل التمكينية ومعايير النتائج (Ghreeb.,et al,2021).

## 3. أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM

نموذج التميز الأوروبي نموذج EFQM هو مجموعة من المبادئ التوجيهية للتميز للمساعدة في التقييم الذاتي والتحسين المستمر في بيئة الأعمال، وعلى الرغم من إن النموذج في الآونة الأخيرة تم تحديثه، ولا يزال يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: (1) التركيز على العملاء، (2) تركيز أصحاب المصلحة، (3) فهم علاقات السبب والنتيجة بين إجراءات الشركات ونتائجها حيث إن نموذج EFQM يمكن تطبيقه على الجميع الشركات، من الأكبر إلى الأصغر، بغض النظر عن القطاع سواء كإن عام أو خاص (Rivera.,et al,2021,p:5). ويتم فيما يلي توضيح نموذج EFQM 2020 كما في الشكل (4) أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 بإصداره الجديد.



الشكل (4) أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.

المصدر: (السوادي، 2021)



هذا العالم يتصف بالسرعة والنمو والتغيير ، وهناك حاجة إلى إطار معياري للاستراتيجية والنمو و التطوير الغير العادي الذي يحدث في العديد من القطاعات أحدثت تغييرات عميقة في نماذج الإدارة الحديثة وعرض أدوات وتقنيات لمساعدة المديرين على التحكم في مؤسساتهم بشكل فعال مما يدعو إلي الحاجة للتركيز علي أنظمة إدارة الجودة المختلفة ، باعتبارها منتشرة و سمة من سمات الحياة التنظيمية الحديثة ، للتميز في الأعمال ومراقبة التقدم في الأداء والبيئة الاجتماعية والثقافة والمظهر والعالم الاكثر مرونة ورقمية جعل هذا النموذج ليس فقط للتكيف ، ولكن التحول ليكون مفيداً للمؤسسات القرن الجديد والمؤسسات والاقتصاد الجديد والمجتمع (Rawabdeh., et al, 2021).

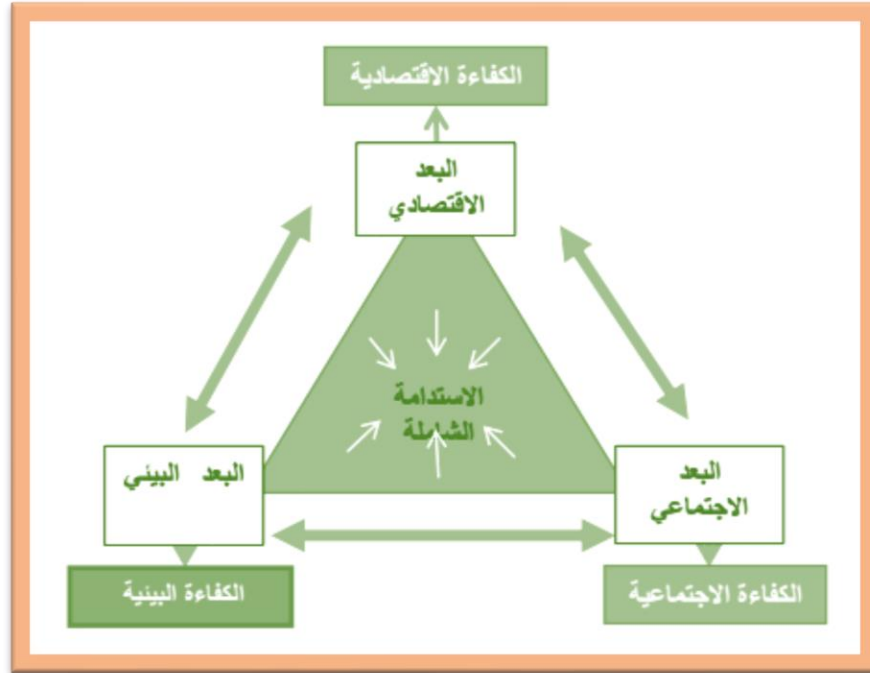
## عاشراً: مفهوم وأبعاد الاستدامة التنظيمية وأليات تحقيقها:

### 1. مفهوم الأستدامة التنظيمية *The concept of organizational sustainability*:

- تعددت مفاهيم التنمية المستدامة حيث تم تعريفها من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام (1987) الأستدامة باعتبارها "التطور الذي يلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الاحتياج الخاصة" (Haghighi ., et al, 2018) .
- تعرف الأستدامة التنظيمية للمؤسسات بإنها قدرة المؤسسة على استغلال قدراتها ومهارتها لكافة المستويات الفردية والجماعية او المؤسسية وذلك من اجل تلبية رغبات واحتياجات اصحاب المصلحة في الوقت الحالي والمستقبل مع مراعاة كافة الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية. (ثابت، واخرون، 2021، ص: 81).

### 2. أبعاد الاستدامة التنظيمية:

لا سيما إن أبعاد التنمية التنظيمية هي اندماج الاستدامة في الهيكل التنظيمي بأبعادها الثلاثة المتكاملة التي أشادت به مؤتمرات التنمية المستدامة (Thaher,2022). والتي سوف يعتمد عليها في هذا الدراسة. وبمعني أكثر تبسيطاً الاستدامة المؤسسية جزء لا يتجزأ من مفهوم التنمية المستدامة، ولكنها عملية متكاملة وشاملة ومتراطة مع بعضها البعض، لأن مفهوم التنمية المستدامة يسعى إلي تحسين نوعية الحياة للأفراد والمؤسسات، ولكنها ليس على حساب البيئة، بمعني أخر التنمية، ولكن مراعاة الموارد الطبيعية، لأن جوهر التنمية المستدامة هو تلبية الاحتياجات للأجيال الحالية والقادمة (Mahmoud.,et al,2020, p:203) كما هو موضح في الشكل (5) التالي إن الاستدامة عملية تكاملية.



الشكل رقم (5) أبعاد الاستدامة التنظيمية.

المصدر: (الجبلي، 2020، ص:11)

يوضح الشكل رقم (5) أهمية تكامل أبعاد الاستدامة التنظيمية كما هو بالشكل والتي يتم توضيحها كالآتي:

**البعد الاجتماعي:** البعد الاجتماعي يشتمل تحسين ظروف العمل وتعزيز صحة العمال وسلامتهم ورفاههم زخمًا كجوانب مهمة للأنشطة المسؤولة الاجتماعية للشركات (CSR) واستدامة القوى العاملة والمؤسسات في الوقت نفسه تسعى إلى طرق مستدامة وناجحة لاعتماد ومواكبة التقنيات وفرص الرقمنة الجديدة والسريعة والمتطورة باستمرار و الاستدامة" المتعلقة بالصحة والسلامة والرفاهية المهنية Safety Science تساهم الاستدامة كقيمة إدارية لتعزيز تبني ابتكار العاملين الناجحة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تغذي مشاركة العاملين بيئة العمل التي تحتوي على وظائف مصممة لتمكين السلامة النفسية، وفرص التعلم، والقيادة الداعمة، وبالتالي لدعم الأداء الاقتصادي المستدام والابتكار (يمكن أن يكون الوعي التنظيمي أحد العناصر الحاسمة للعمل المستدام والعمل المستدام، وهو موضوع "الموثوقية وإدارة السلامة" (Oeij., et al, 2022) الاستدامة الاجتماعية هي أحد الأبعاد الثلاثة للاستدامة هي عملية متبادلة عندما تكون منظمة بتوفير بيئة عمل مواتية من خلال تلبية توقعات الموظفين وفي المقابل يلبي الموظفون التوقعات التنظيمية على المدى الطويل، يمكن تحديد مصطلح الاستدامة التنظيمية الاجتماعية على إنها العلاقة بين الموظفين والمنظمة على أساس دائم نسبيًا (Ullah ., et al , 2021 ,p:17) .

**البعد الاقتصادي:** النمو الاقتصادي وتداعياته أصبح حجة مستخدمة على نطاق واسع في كل من المناقشات العامة والأكاديمية تم استخدام المصطلح "انخفاض النمو" degrowth لأول مرة وتم إدخاله في إطار دولي خلال "المؤتمر الدولي الأول حول التدهور الاقتصادي من أجل الاستدامة البيئية والمساواة الاجتماعية"، تحديات العمل تسعى إلى تعزيز أفكار أكثر استدامة ، من حيث المبدأ، تهدف إلى تأمين مستقبل مستدام اجتماعياً وبيئياً (Hankammer.,et al,2021) التطوير والتكنولوجيا هي أحدي عناصر البعد الاقتصادي إضافة بعض المكونات والوحدات إلى البرامج والأجهزة وترقية البرامج، إن ترقية الأجهزة من الأمور الهامة المتعلقة بجودة النظام وإن تطوير وتحديث مكونات النظام فعالة على التكلفة علي المدى طويل الأجل (Haghighi, et al,2018). هذا البعد الاقتصادي يشير إلى الاستمرارية في العمل وهو يمثل الدخل المرتفع والذي من خلاله يمكن المنظمات التجديد وصيانة مواردها، وأيضاً هو الوسيلة التي تحدد استمرارية المنظمة من إنتاج السلع والخدمات، لتحقيق التوازن لكافة عناصر المنظمة من كفاءة رأس المال والتقدم والنمو الاقتصادي و كذلك إشباع رغبات والحاجات الأساسية والعدالة الاقتصادية ( ثابت، 2021، ص 82).

**البعد البيئي:** استدامة الموارد الطبيعية والحد من ملوثات المياه والهواء واستهلاك الكهرباء الموارد الطبيعية من المياه، الطاقة، الهواء تقليل استهلاك الورق والبلاستيك التحرير عبر الإنترنت ، بدلاً من كثره الملفات الورقية والوثائق و الأقراص المضغوطة البلاستيكية باستخدام البريد الإلكتروني ومواقع الويب ، تقلل من استهلاك الورق والبلاستيك وتساعد على الحفاظ على البيئة ، إعادة التدوير استخدام المنتج الذي يمكن إعادة تدويره بسهولة ، وذلك باستخدام مواد غير خطرة أو قابلة لإعادة التدوير في التصميم هي من القضايا المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار بالنسبة للقضايا الخضراء (Haghighi., et al ,2018).

### 3. أليات تحقيق الاستدامة التنظيمية:

يمكن إن يوفر تبني مبادرات الاستدامة للشركات عدة أشكال من الفوائد، بما في ذلك الصورة الإيجابية، وتعزيز الثقة من أصحاب المصلحة، والكفاءة في الموارد الإدارة، والميزة التنافسية، والعائدات المتوقعة على الاستثمارات، والربحية ومع ذلك، فإن تعظيم الأداء المالي هو التركيز التقليدي للشركات. تم إضفاء الطابع المؤسسي على تركيز تعظيم الربح هذا ، وقد اقترح إنه بدون ذلك الالتزامات التنظيمية قد يكون عدد أقل من الشركات الدافع لتبني مبادرات الاستدامة و ممارسات طوعية ، لأنها تنطوي على غموض ، وتحديات ، وربما آثار مالية سلبية قصيرة المدى الإدارة المستدامة هي التي تقوم بالتركيز علي تحليل أداء الشركات بناءً على تحقيق المحصلة الثلاثية من النتائج الاجتماعية والبيئية و الاقتصادية استخدم علماء الاستدامة أطراً لفهم سبب وكيفية ظهور مبادرات الاستدامة وكيف تؤدي هذه الجهود إلى اختلاف بيئي ومالي وسوقي نتائج الأداء على المستوى التنظيمي و كيفية الامتثال المنظمات للمعايير الجماعية (Horak.,et al 2018) ، ومن ثم فإن أبعاد الاستدامة التنظيمية هي التي تركز على كافة الأبعاد التي

تستهدف تنمية الموارد والبيئة والإنسان لتحقيق الاستدامة المؤسسية (عثمان، 2022، ص 119) وفيما يلي أليات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسات ، بينما تناولت دراسة (عثمان، 2022) أبعاد الاستدامة التنظيمية وهي:

- **بناء مستقبل مستدام:** لبناء مستقبل مستدام يتطلب القيام بعملية تطوير وتحسين أداء المنظمات والعمل على النواحي الاجتماعية والدينية والاجتماعية، وذلك من خلال نشر الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة في الرؤيا والرسالة.
- **تنمية القدرة المؤسسية:** ويحدث ذلك نتيجة تطوير القدرات والادارة الفاعلة اتجاه عمليات التغيير داخل وخارج حدود المؤسسة، من خلال العمل على التعاون وبناء روح الفريق من أجل بناء ثقافة مؤسسية شاملة، تحديد فرص الشراكات التي تسعى إليها المؤسسة في المستقبل، وتعزيز علاقات الشركاء والقيمة المضافة من خلال العمل لتبادل الخبرات والمعرفة مع الشركاء.
- **تسخير الابتكار والأبداع:** وذلك من خلال قيام المؤسسات بعدة إجراءات كالاقراراف بالأبداع والابتكار الذي يجب إن يطبق على الخدمات التي توفرها المؤسسات، بالاستخدام الأمثل من الخبرة والمعرفة لدي الموظفين، واستخدام الافكار الجديدة في الابتكار والعمل على تطويرها، ومن خلال صياغة الأهداف التي يجب إن تكون مبنية على الإدراك والفهم الصحيح.
- **استدامة النتائج الباهرة:** فكرة استدامة النتائج تقوم على تلبية احتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة على المدى القصير والطويل، من خلال تعزيز إستراتيجيات المؤسسة التي تدعم تحقيق اهدافها، وذلك من خلال استخدام النتائج من أجل مقارنتها مع العمل الحالي وقياس الوضع العام للمؤسسة، وبناء علاقات قوية مبنية على ثقة مع الأطراف المعنية وأمدد القادة بالمعلومات الدقيقة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

## حادي عشر: الأساليب الإحصائية واختبار الفروض:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني (التطبيقي) من البحث، وكذلك يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، والتعرف على آراء واتجاهات الأفراد محل الدراسة للتواصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة.

حيث إن الهدف من البحث التعرف على مدى أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد وفق منظومه التنمية المستدامة للخطة مصر 2030، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم قائمة استقصاء موجهة لمجتمع الدراسة من مستشفيات التأمين الصحي الشامل في محافظة بورسعيد، والتي بلغ عددها (23) وحدة و (12) مركز و (8) مستشفيات. ولما كانت قيمة البحث العلمي لا

تتحقق إلا من خلال ربط الجوانب العلمية بالجوانب العملية، لذلك تحاول الباحثة من خلال قائمة الاستقصاء التعرف على آرائكم ووجهة نظركم حول موضوع البحث، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تحتويها تلك القائمة. ومن هذا المنطق سوف تتناول الباحثة عرض منهجية البحث باعتبارها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة الميدانية، وذلك بهدف توضيح كيفية تصميم قوائم وحساب معاملات الصدق والثبات لأبعاد قوائم الاستقصاء، وتحديد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة للبيانات، واختبار فروض البحث.

### 1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين من مستشفيات قطاع التأمين الصحي في محافظة بورسعيد المكونة من (23) حدة و (12) مركز و (8) مستشفيات كما هو موضح لحجم المجتمع من خلال الجدول الآتي:

جدول (2) مجتمع الدراسة

الفئات	قطاع التأمين الصحي في محافظة بورسعيد	الإجمالي
<b>الوحدات الطبية</b>		
1	العاشر من رمضان	
2	عمارة 44	
3	ال 5000	
4	العرب	
5	بحر البقر الجديدة	
6	الأسراء	
7	فاطمة الزهراء	
8	جنوب البترول	
9	الجرابعة	
10	حوض بدران	
11	الحرية	
12	الكاب	
13	الكويت	
14	مناخ أول	

مناخ ثان	15
ميسرة	16
أم خلف	17
عمر بن الخطاب	18
عثمان بن عفان	19
بورفؤاد	20
الصفوة	21
سهل الطينة	22
صيدلانية سمر عبد الرحمن (بنك الأسكان)	23
<b>المراكز الطبية</b>	
علي بن إبي طالب	1
العرب	2
بحر البقر القديمة	3
بلال بن رباح	4
العلاج الطبيعي	5
الجوهرة	6
الحي الأمارتي	7
القابوطي	8
الدكتور محمد ميشالي	9
مصطفي كامل	10
شرق النوادي	11
تعاونيات الزهور	12
<b>المستشفيات</b>	
30 يونيو	1
السلام بورسعيد	2
الحياة بورفؤاد	3

4	مجمع شفا الطبي (التأمين الصحي القديم)
5	النصر التخصصي
6	دار صحة المرأة
7	الرمد التخصصي
8	الزهور
فئات طبية	
فئات غير طبية	
الإجمالي	8000

المصدر: من أعداد الباحثة

## 2. عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام المعاينة إلكترونيا حيث تلائم مع طبيعة الدراسة، ونوع العينة هو العينة العشوائية الميسرة من قطاع التأمين الصحي بمحافظة بورسعيد. شملت عينة الدراسة من العاملين في مستشفيات التأمين الصحي بمحافظة بورسعيد وقد بلغ عددهم (384) شخص باختلاف مستوياتهم الإدارية، تم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم.

## تحديد حجم العينة:

قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة.

$$n=[p(1-p) / [d^2/z^2]]$$

حيث:

- d: نسبة الخطأ المسموح به في التقدير 0.05
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5

حجم العينة المحسوب من المعادلة السابقة هو

$$n = (0.5 * 0.5) / ((0.05 ** 2) / (1.96 ** 2)) = 384$$

وبالتالي اقل حجم عينة هو 384

اعتمدت الباحثة بشكل أساسي في الحصول علي البيانات على اسلوب قائمة الاستقصاء، وقد قامت بإعداد القائمة في شكل عبارات واستفسارات يُمكن من خلالها دراسة وتحليل الردود عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار

فروضها، حيث قامت الباحثة بتوزيع القوائم على عينة الدراسة ، وقد تم فحص هذه القوائم الواردة كل قائمة على حدى لتحديد مدى صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد الاستمارات الغير صالحة، وبلغت القوائم الصالحة للتحليل 400 استمارة أي بنسبة 95 % من القوائم الموزعة وعددها 420 قائمة استقصاء كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (3): بيان حجم العينة.

النسبة المئوية	العدد	الإجمالي
100%	384	حجم العينة
100%	420	القوائم المستردة
	400	القوائم الصالحة للتحليل
% 95	400	إجمالي عدد القوائم الصحيحة

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول السابق يتضح أن عدد القوائم المجابة التي تم الحصول عليها هي 420 قائمة، وإنه تم استبعاد 20 قائمة وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح صافي عدد العينة 258 مفردة، فإن القوائم الصحيحة القابلة للتحليل الإحصائي تمثل نسبة 95 % من إجمالي حجم العينة.

### 3. اختبار فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وسعيًا للتغلب على مشكلة البحث فإن الباحثة اعتمدت عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، واستنادا إلى مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض الدراسة في صورة الأثبات، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة.

#### الفرض الرئيسي:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين نموذج التميز الأوروبي والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد.



قامت الباحثة بعمل تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نموذج الانحدار المتعدد لنموذج التميز الأوروبي والاستدامة التنظيمية

Regression Weights					
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعطيات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
-----	***	37.301	.092	3.417	الثابت
.113	.164	1.391	.036	.050	X1-----à Y
.203	.013	2.495	.045	.113	X2-----à Y

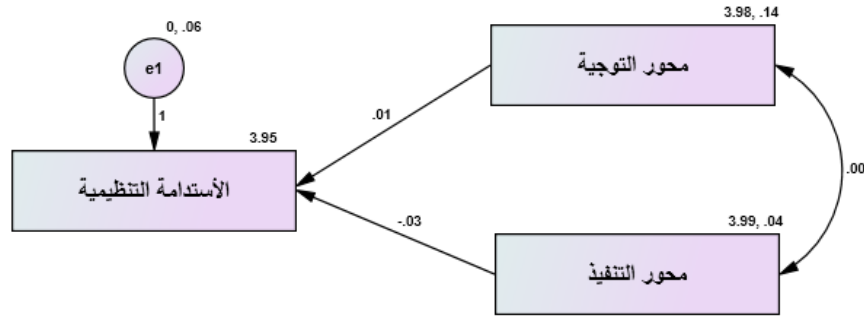
المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة محور التوجيه أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، إلا إن مستوى المعنوية لهذا البعد أكبر من (0.01) وهذا يدل على إن هذا المحور غير معنوي وليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على (الاستدامة التنظيمية).
- إن قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة محور التنفيذ أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، بالإضافة إلى إن مستوى المعنوية لهذا البعد اقل من (0.01) وهذا يدل على إن هذا المحور معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على (الاستدامة التنظيمية).
- إشارة معامل الانحدار جاءت موجبة، مما يعنى إن العلاقة إيجابية بين محور التوجيه، ومحور التنفيذ والاستدامة التنظيمية.
- قيمة الخطأ المعياري جاءت اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لمحور التوجيه بلغت (0.113) فإن المتغير المستقل - محور التوجيه يفسر (11.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع - الاستدامة التنظيمية، ونجد أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لمحور التنفيذ بلغت (0.203) فإن المتغير المستقل - محور التنفيذ يفسر (20.3%) من التغير الكلي في

المتغير التابع - الاستدامة التنظيمية وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كإن من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- يوضح الشكل التالي النموذج المقدر:



شكل رقم (6)

النموذج المقدر لنموذج التميز الأوروبي والاستدامة التنظيمية

Critical Ratio for Regression Weight (CR)

وبناء على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض العدم ونرفض الفرض البديل بالنسبة لمحور التنفيذ، لذا فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التنفيذ والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث، بينما نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل بالنسبة لمحور التوجيه، لذا فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور التوجيه والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث.

#### 4. نتائج اختبارات الفروض:

وبناء على ما سبق ويُعد إجراء التحليلات للفروض اللازمة توصل الباحثة إلى النتائج التالية:

##### ■ النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي:

اتضح وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين (محور التنفيذ) والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث ، حيث نجد إن مستوى المعنوية اقل من 1% ، بالإضافة إلى إن قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغيرات اكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ )، وبلغت نسبة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 20.3%، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كإن من المفروض إدراجها ضمن النموذج. بينما

لا توجد وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين (محور التوجيه) والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث، حيث نجد أن مستوى المعنوية أكبر من 1%، وبلغت نسبة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 11.3%، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كإن من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الأتية:

#### ▪ النتائج المتعلقة بالفرض الفرعي الأول:

اتضح وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين محور التوجيه والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث، حيث نجد أن مستوى المعنوية اقل من 1%، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.227) فإن المتغير المستقل - محور التوجيه يفسر (28%) من التغير الكلي في المتغير التابع - الاستدامة التنظيمية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كإن من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

#### ▪ النتائج المتعلقة بالفرض الفرعي الثاني:

- اتضح وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين محور التنفيذ والاستدامة التنظيمية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة والبحث، حيث نجد أن مستوى المعنوية اقل من 1%، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.294) فإن المتغير المستقل - محور التنفيذ يفسر (29.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع - الاستدامة التنظيمية، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات أخرى كإن من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

### ثاني عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وبعد عرضها ومناقشتها، توصلت الدراسة على بعض التوصيات للدراسة وللبحوث المستقبلية كما في الجدول التالي:

حيث يوضح الجدول التالي تلخيصاً لأهم توصيات الدراسة في شكل خطة زمنية:

جدول رقم (5): خطة زمنية لأهم توصيات الدراسة.

التوصيات	أليات التنفيذ	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية	تحديات التنفيذ
الاهتمام بمحاور التميز الأوروبي وخاصة محور التوجيه، والتركيز على تطوير استراتيجيات المستشفيات بشكل فعال. ضرورة أن تسعى المستشفيات لتعزيز ثقافة الأبداع والابتكار في كافة مجالات العمل وإن تحرص على ربط البحث العلمي بها لخدمة المجتمع.	دمج استراتيجيات نموذج التميز الأوروبي ضمن الخدمات التي تقدمها للمستشفيات للعملاء.	الإدارة العليا.	المدى المتوسط.	الجمود الفكري والإداري.
نشر الثقافة البيئية والمسؤولية الاجتماعية داخل المستشفيات والعمل على التقليل من النفايات السائلة ومياه الصرف الصحي. ومحاولة تخفيض التكاليف المستشفيات من خلال تكنولوجيا حديثة تستخدم لإعادة تدوير المخلفات الطبية القابلة للتجديد.	مشاركة الندوات للتوعية بأهمية التحول نحو الاستدامة الخضراء وأهمية المحافظة على البيئة والمجتمع. تفعيل الرقابة الذاتية للعاملين. فرض قوانين والمعايير البيئية داخل المستشفيات والابلاغ عن أي تجاوز بيئي داخلها.	الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.	المدى القصير والمتوسط.	عدم الإدراك وانعدام الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

تحتاج إلى توفير تمويلات لهذه التدريبات ودعم من جهود الدولة.	المدى المتوسط والطويل.	الإدارة العليا والوسطى.	مشاركة المستشفيات الدورات التدريبية للعاملين والاستعانة بالخبراء وذوي المعرفة العلمية. الاهتمام بمراكز التطوير داخل قسم من الأقسام المستشفيات.	الاهتمام بإدارة وحل الشكاوى الواردة من جانب الموظفين، وإن تهتم المستشفيات بالتأكد من حسن استثمارها للموظفين للوصول إلى التميز. ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بالدورات التدريبية للعاملين لتحسين الأداء بما يتوافق مع المهام المطلوبة، ومساهمة الإدارة في توفير دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين وتمكينهم واعطائهم صلاحيات مناسبة. دعم المستشفيات للعاملين ذوي كفاءات ومهارات ودفعهم نحو التميز.
<b>توصيات عامة مستقبلية</b>				
	المدى المتوسط والطويل.	الإدارة العليا والوسطى.		تبني نموذج التميز الأوروبي كمنهجية وكأداة إدارية متقدمة وحديثة لتقييم الأداء للجميع ومختلف المؤسسات.
	المدى المتوسط والطويل.	إدارة العليا والوسطى.		ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية للعاملين لتحفيز قدراتهم ومواهبهم من أجل التميز في العمل
	المدى المتوسط والطويل.	الإدارة العليا والوسطى.		إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالتميز الجودة الأوروبية مع متغيرات إدارية أخرى وقطاعات أخرى.

المصدر: من أعداد الباحثة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد حسين. (2020). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (EFQM) *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 54 (1)، 224-258.
- ابو حديد، أينااس فوزي. (2020). دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM. *رسالة ماجستير، جامعه الخليل كليه الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين*.
- ثابت، وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعه الإسكندرية*، 58(6)، 73-104.
- الجبلي، وليد سمير عبد العظيم. (2020). أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الإفصاح المحاسبي وتعزيز ثقة المستثمرين (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية). *الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعه عين شمس*، 24(2)، 873-941.
- السحلي، السيد شريف عبد الله. (2021). تصور مقترح لتطوير الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعه الأزهر*، 40 (190)، 435-468.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي. (2021). متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *الإدارة التربوية* 358-539.
- عثمان، منى شعبان. (2022). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 101(101)، 91-180.
- علي، شريف السيد محمد. (2020). تحديات تطبيق قطاع التأمين الصحي الشامل ومتطلبات تطويره في مصر: دراسة تطبيقية في مدينة بورسعيد. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعه قناة السويس*، 3(35) ، 290-372.
- قلجة، محمد حيدر (2021). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية *جامعه الأقصى*، 1-166.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2021). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245-262.

- Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A., & Rodriguez-López, J. E. (2021). *Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. Sustainability*, 13(15), 1-25.
- Din, A. M., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2020). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1143-1162.
- Gabriela-Livia, C. (2021, May). EFQM Excellence Model–European Foundation for Quality Management. In *6th International Conference on Education Reform and Modern Management* ,301-303.
- Ghreeb, M. S. M., Abdelkader, A. M., & Sayyd, S. M. (2021). Institutional Excellence in the Egyptian and Saudi Federations of Football in View of European Model of Excellence "EFQM" A Comparative Study. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9, 993-1003.
- Haghighi, S. Motevali; TORABI, S. Ali. A novel mixed sustainability-resilience framework for evaluating hospital information systems. *International journal of medical informatics*, 2018, 118: 16-28.
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability. *Leadership in Health Services* , 52-68.
- Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546.
- Imbrogiano, J. P., & Nichols, E. (2021). How to serve sustainability performance in businesses? An appetizing recipe to link practices to performance in business sustainability research. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1610-1622
- Liu, Y. L., Pen-Fa, K., Chiang, J. T., & Shyr, W. J. (2021). Should the EFQM Excellence Model be Adapted for Specific Industries A Restaurant Sector Example. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102694.
- 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.
- 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*,29-31.
- Murthy, N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2021). Empirical classification of European Foundation for Quality Management (EFQM) model enabler sub-criteria using a quadrant matrix. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 537-569.

- Narayanan, V., & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. **Accounting, Auditing & Accountability Journal** ,1210-1239.
- Qawasmeh, F. M., & Al-Bourini, F. A. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. **Arab Economic and Business Journal**, 11(2), 93-104.
- Rivera, D. E., Terradellas Piferrer, M. R., & Benito Mundet, M. H. (2021). Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model. *Sustainability* 2021, 13, 1-23.
- Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. **Journal of Environmental Management**, 305, 114381.
- Ullah, Z., Sulaiman, M. A. B. A., Ali, S. B., Ahmad, N., Scholz, M., & Han, H. (2021). The Effect of Work Safety on Organizational Social Sustainability Improvement in the Healthcare Sector: The Case of a Public Sector Hospital in Pakistan. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(12), 1-18.
- Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. **International Review of Management and Business Research**, 2(4), 980-993.