

الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية

في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM

أ.م.د. يوسف يعقوب شحادة

جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية

yوسفjacob1978@gmail.com

الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من جهة أعضاء هيئة التدريس. واستكشاف الأنموذج الأوربي للتميز من جهة أخرى .

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين في كليات التربية التابعة لجامعة بغداد. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٧٠) فرداً بنسبة (٢١%) من المجتمع الكلي.

ولتحقيق نتائج البحث أعدت أداة (استبانة) تضمنت أربعة مجالات (القيادة- السياسات

والاستراتيجيات - العمليات الإدارية - الخدمة المقدمة للمجتمع) وكل مجال ضم (٨) فقرات، إذ حكمت الأداة من عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها.

المعالجة الإحصائية:

بعد التطبيق الميداني لأداة البحث، فرغت المعلومات والبيانات، وحلت إحصائياً مع اعتماد التفرغ اليدوي للاستجابات المفتوحة، وقد استخدمت "SPSS" باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

إن مستوى الأداء الريادي كان متوسط لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية التابعة لجامعة بغداد. إذ بلغ متوسط حسابي (٣.٣٢٣) ووزن نسبي (٦٧.٧٦٥) بدرجة تقدير متوسط من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية التابعة لجامعة بغداد (كلية التربية للبنات، ابن رشد للعلوم الانسانية، ابن الهيثم للعلوم الصرفة) في ضوء النموذج الأوربي للتميز. ويتضح أن جميع مجالات الاستبانة متقاربة من حيث متوسطها الحسابي وأوزانها النسبية متقاربة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الريادي، الأنموذج الأوربي للتميز EFQM



Pioneering performance of heads of scientific departments in Faculties of Education in light of the European model of excellence EFQM

The current research aimed to identify the leadership performance of heads of scientific departments in colleges of education in light of the European model of excellence EFQM from faculty members. And explore the European model of excellence on the other hand.

The descriptive analytical method was used, and the research community identified the faculty members and both sexes in the colleges of education of the University of Baghdad. The study sample reached (270) individuals, representing (20%) of the total community.

To achieve the results of the research, a tool (questionnaire) was prepared that included four areas (leadership - policies and strategies - administrative operations - service provided to the community) and each field included (8) paragraphs, as the tool ruled from a number of specialists to ensure its sincerity.

Statistical processing:

After the field application of the research tool, the data and data were blanked and statistically analyzed with the adoption of manual discharging of open responses. SPSS was used using the iterations, averages and standard deviations program to analyze the results.

The most important results of the research:

the first goal:

The level of entrepreneurial performance was average for the heads of the scientific departments in the Faculties of Education of the University of Baghdad. As an arithmetic average (3.323) and a relative weight (67.765) with an average grade of appreciation by faculty members towards the pioneering performance of heads of scientific departments in the colleges of education of the University of Baghdad (College of Education for Girls, Ibn Rushd for Humanities, Ibn Al-Haytham for Pure Sciences) in light of the model European Excellence. It is clear that all areas of the questionnaire are close in terms of their mean and relative weights.

(Key words: Entrepreneurial Performance, European Model of Excellence, EFQM)

الفصل الأول

مشكلة البحث

تسعى الإدارة إلى إحداث تغييرات في أداء العاملين من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل فضلا عما يمتلكونه من مهارات، أو لتحسين أساليب وطرائق تفكيرهم، لمهارات لم يكونوا قادرين على أدائها من قبل من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم بإكسابهم ميولا وتقديرات واتجاهات إدارية حديثة. إذ تنحصر مسؤولية الإدارة بتنظيم النشاط وإعطاء قيمة لأداء العاملين وتقويم الأنشطة في ضوء ما تم انجازه في محاولة السعي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمات بغية تحقيق أهدافها المرسومة.

فما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة في مجال التكنولوجيا التي شملت وجود أجهزة مختلفة ومتنوعة في مختلف مجالات العمل الإداري، فهذه الأجهزة زودت العملية الإدارية بمفاهيم وأساليب وطرائق حديثة دفعت عجلة العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لتتسجم معا ما يلبي حاجة المجتمع مع بقاء أداء المنظمة في الصدارة.

وبالرغم مما حققته البشرية على اثر هذا المنعطف التقني بما رافقه من تطورات علمية، ومن نقلة حضارية غير مشهودة من قبل، إلا انه بات واضحا أن اغلب المنظمات هي في حيرة والبلبلّة الفكرية. وفي إطار هذه الحيرة توجهت الأنظار صوب العنصر البشري ونوعية الأداء الذي يقوم به، وقد رافق هذه النظرة عمليات مراجعة شاملة لأداء العاملين كونه الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وما تقوم به على اعتبار أن العاملين هم طوق النجاة الذي يمكن أن تتعلق به المنظمة أما لإنقاذها من عثراتها أو لتحقيق آمالها وطموحاتها في بقائها ضمن المنظمات المتقدمة وكل هذا يتوقف على نوعية الأداء الذي يقوم العنصر البشري الموجود داخل المنظمة. (طعيمة، وآخرون، ٢٠٠٨: ١٢٢)

ومن هذا المنطلق بادر الباحث إلى إجراء هذا البحث للكشف عن الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM

أهمية البحث

يوم بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري لما يمتلكه من مهارات وقدرات متنوعة قادرة على تسخير ما موجود في الطبيعة من ثروات سواء كانت على سطح الأرض أو في باطنها، وهذا ما أدركته الدول المتقدمة وعملت به من خلال منظماتها على الاستثمار في رأس المال البشري كونه يمتلك مفاتيح التحكم بعناصر الإنتاج المختلفة. فما يمتلكه العنصر البشري من قدرة على التطوير

والابتكار والنهوض بواقعه الحالي. إلا أن كل فرد يختلف عن الفرد الآخر وذلك تبعاً لما يمتلكه من قدرات ومهارات وإمكانيات ومستوياته الأدائية والفكرية، وغيرها من العوامل التي يمكن إن تخلق نوع التميز ما بين الأفراد الذين يترجمون ذلك من خلال أدائهم وهو ما يمكن أن نسميه بالأداء الريادي. لذلك تحولت أنظار الجميع للاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة فضلاً عن أن تطويرها وتحسين وسائل استخدامها سيرتقي بنوعية الخدمة المقدمة (المخرجات) وزيادة الكفاءة الإنتاجية لباقي عوامل الإنتاج. ولقد استمد الأداء الريادي أهميته من أهمية رأس المال الفكري الذي يعد من أهم عناصر الإنتاج (العنصر البشري) والذي يمتلك ناصية المعارف وطرق دمج المعلومات والتجارب والخبرات وتحليلها، لإيجاد أسباب التقارب والتناظر والتلاقي والاتحاد أو الاختلاف، ليتمكن ذلك من إيجاد مخترع جديد كبراءة اختراع أو الدمج بين عنصرين أو أكثر لتسهيل عملية معينة أو لتطوير اختراع قديم أو زيادة فاعليته أو غيرها من النتائج التي يقود إليها الأداء الريادي. (الحسيني، والشكرجي، ٢٠١٥: ٣٣)

فأهمية تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية متمثلة برؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية وغيرها لا بد أن يكون من أولويات الإدارة العليا، فنجاح العمل وتحقيق أهدافه وتميزه عن غيره بمختلف إبعاده يكمن في إدارة علمية متطورة راسخة تمتلك كل مقومات الإدارة الناجحة والتميزة، بدءاً بالإدارة العليا وصولاً لرؤساء الأقسام ويحقق هذا التقدم والتحسين في نوع الأداء بتطبيق أساليب ومعايير عالمية متعارف عليها كتطبيق النموذج الأوربي للتميز، وقد ازداد اهتمام الجامعات بهذا المفهوم وأقبلت على تبني معاييرها خصوصاً بعد ظهور نماذج عالمية كثيرة في التميز الإداري بمختلف المؤسسات والقطاعات. (الناقة، ١٩٩٩: ٤٥) فما يتضمنه النموذج الأوربي للتميز من معايير واعتمادها كوجهات للأداء ومحكات لنتائج الأداء في الكثير من الجوانب سواء كانت أكاديمية أو إدارية أو الخدمات والأنشطة الأخرى التي تقوم بها المؤسسة، وكون النموذج الأوربي بما يتضمنه من معايير يعد من الأسس والركائز الأساسية لتحسين وتجديد وتجويد وتطوير المؤسسات التربوية بما فيها الكليات. وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات التي تناولت نماذج التميز بما فيها النموذج الأوربي من أجل تحسين وتطوير أداء رؤساء الأقسام من أداء روتيني مبني على أساس تسيير الأعمال إلى أداء ريادي مبني على أساس الابتكار في ضوء ما يتضمنه النموذج الأوربي من معايير يكون تأثيره واضح على نوعية الأداء وبالأخص عندما تكون هذه المعايير معتمدة وأثبتت نجاحها وفعاليتها في كثير من الدول وبالأخص المتقدمة منها.

فما يمثله الأداء بصورة عامة والأداء الريادي بشكل خاص من مكانة مهمة داخل أي منظمة كانت كونه يمثل المخرج النهائي لما تقوم به ومحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، فالأداء الريادي ينعكس أثره على استقرار المنظمة مما يدفع بها نحو التقدم ونحو المنافسة مع المنظمات ذات الخدمة المقدمة نفسها، وتكون أكثر وأطول بقاء إذ يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً.

من خلال هذا كله جاء الاهتمام ابتداءً بتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك بالتركيز على الأداء الريادي لما له من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بأداء رؤساء الأقسام إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب. لذلك أصبحت الحاجة ملحة في ضوء ما يشهده العالم اليوم من تسارع معرفي في جميع المجالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة المتمثلة بالتكنولوجيا المتقدمة في نظم المعلومات والاتصالات والمنافسة المحلية والعالمية. لذا تتضح لنا أهمية الأداء الريادي في جميع المؤسسات ولاسيما التربوية التعليمية منها، كونه يطلق العنان للطاقات البشرية وبيّح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية والمشاركة الحقيقية في صنع القرار واتخاذها .

أهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي التعرف على :
- الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العملية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

حدود البحث

يتحدد البحث بـ:

١. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين (ذكور و إناث).
٢. الحدود المكانية :كليات التربية التابعة لجامعة بغداد (كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية- كلية التربية للبنات - كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة).
٣. الحدود الزمانية :العام الدراسي(٢٠١٩-٢٠٢٠)

تحديد المصطلحات

أولاً: الأداء الريادي:

وهو قدرة الفرد (العامل) على انجاز المهام الموكلة إليه وفق مخرجات تتناسب مع ما تتطلع إليه المنظمة من معطيات ذات جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال الفعال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. (وروية، ٢٠٠١: ٢٢٢)

ثانياً: الأنموذج الأوربي للتميز:

هو أداة التحسين المستمر الأكثر استخداماً في العالم. يمكن استخدامه من قبل أي منظمة بغض النظر عن الحجم أو القطاع. يتيح النموذج للمنظمة تقييم أدائها الحالي لتحديد نقاط القوة والمجالات التي يرغبون في تحسينها. يوفر إطاراً شاملاً لتوجيه مشاريع التحسين المستمر أو برامج التحول الكبيرة والتأكد من أنها تحقق نتائج ملموسة. (EFQM,2013:13)

الفصل الثاني

خلفية نظرية ودراسات سابقة

مستويات الأداء الريادي :-

أشارت الكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الأداء بشكل عام والأداء الريادي بشكل خاص على المستويات الأساسية للأداء الريادي فمن أبرز هذه المستويات هي:-

١. الأداء على مستوى التنظيم :-

لكل تنظيم مدخلاته الخاصة به ليتعامل معها وفق ما تم رسمه من مخرجات تلبي حاجة المجتمع الخارجي وهذا مبني على أساس مجموعة من العناصر متمثلة في العنصر البشري وما يمتلكه والتكنولوجيا ورأس المال والقوانين والتعليمات والوقت ثم البيئة الداخلية والخارجية والاقتصادية والاجتماعية وثقافة القيم السائدة داخل التنظيم التي يتأثر بها النظام بالتالي فإن الأداء على المستوى التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية الآتية :-

- الإستراتيجية والأهداف وتعتمد على المجتمع الخارجي التي تقدم لهم الخدمة أو المنتجات النهائية
- الهيكل التنظيمي والتركيز هنا على مستوى فاعلية وأهمية وكفاءة الهيكل التنظيمي لتحقيق إستراتيجية المنظمة .
- معيار الحكم الذي يمكن أن يساعد الإدارة في تحقيق الأهداف .

• الإدارة وكيفية تسييرها في الاتجاه الصحيح .

٢. الأداء على مستوى العمليات :-

ويجب التركيز هنا على وجود عمليات من عدمها أيضا الهدف من وجودها ومدى توافق هذه الأهداف مع أهداف المنظمة وإن تصميمها وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها أيضا القياس والتأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكنك من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.(الخرزيمية، ومحمود، ٢٠٠٧: ٨٧)

٣. الأداء على مستوى الفرد:

يعد من أكثر المستويات أهمية فجودة المخرجات تكمن في رصانة وكفاءة القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل التنظيم وما يتم طرحه من أفكار لتحسين المنتجات الخارجية، ويتم ذلك بناءً على عدة عوامل متمثلة في:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- اختيار الأشخاص بناء على ما يمتلكونه من خبرات تحتاج إليها المنظمة لتحسين واقعها التنظيمي.
- وضع معايير رصينة لقياس أداء الفرد عن الأداء التقليدي.

معايير النموذج الأوربي EFQM



يتضمن النموذج الأوربي تسعة معايير تتكون من وسائل التمكين وهي خمسة معايير تشمل ما تقوم به المؤسسة، وأربع نتائج لمعايير التمكين شاملة لما حققته المؤسسة كون التمكين يؤدي إلى النتائج. علما بان استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار .

أولاً: الممكنات:

هي تلك المعايير المساعدة التي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج ، وتتمثل بخمسة معايير هي:

١. **قيادة :** ما يميز المؤسسات عن غيرها وجود قيادة لديها القدرة على صياغة المستقبل، مما يجعلها تتميز بالمرونة، فضلا عن التنبؤ والرد في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر للمؤسسة.

- القيادة تطور المهمة والرؤية والقيم والأخلاق ويكونون قدوة لجميع أفراد المؤسسة.
- القيادة تقوم بتحديد ومراقبة ومراجعة وقيادة تحسين نظام إدارة المؤسسة وأدائها.
- قادة الانخراط مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- يعزز القادة ثقافة التميز مع أفراد المؤسسة.
- يضمن القادة أن تكون المؤسسة مرنة وإدارة التغيير بفعالية

٢. إستراتيجية:

المؤسسات المتميزة لها القدرة على تطوير وتنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة. يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الإستراتيجية.

- تعتمد الإستراتيجية على فهم احتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية.
- تعتمد الإستراتيجية على فهم الأداء والقدرات الداخلية.
- يتم تطوير الإستراتيجية والسياسات الداعمة ومراجعتها وتحديثها.
- يتم الإبلاغ عن السياسات والسياسات الداعمة وتنفيذها ومراقبتها.

٣. الموارد البشرية:

المنظمات المتميزة تمنح أفرادها مكانة متميزة وتخلق ثقافة تتيح تحقيق المنفعة المتبادلة للأهداف التنظيمية والشخصية. من أجل تطوير قدرات أفرادها والعمل على تعزيز العدالة والمساواة .

إنهم يهتمون ويتواصلون ويكافئون ويقدرّون، بطريقة تحفز الناس، وتبني الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة.

- الناس يخططون لدعم إستراتيجية المنظمة.
- يتم تطوير معارف الناس وقدراتهم.
- يتم محاذاة الأشخاص والمشاركة وتمكينهم.
- يتواصل الناس بفعالية في جميع أنحاء المنظمة.
- تتم مكافأة الناس، بمختلف الحوافز.

٤. الشراكات والموارد:

ما يميز المنظمات المتميزة عن غيرها قيامها بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجياتهم وسياساتهم والتشغيل الفعال للعمليات. إنها تضمن أن تدار بشكل فعال تأثيرها البيئي والاجتماعي.

- يتم إدارة الشركاء والموردين من أجل المنفعة المستدامة.
- تدار الشؤون المالية لضمان النجاح المستمر.
- تتم إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- يتم إدارة التكنولوجيا لدعم تقديم الإستراتيجية.
- تتم إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات الفعالة وبناء قدرة المنظمة.

٥. العمليات والمنتجات والخدمات:

تقوم المنظمات الممتازة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

- تم تصميم العمليات وإدارتها لتحسين قيمة أصحاب المصلحة.
- تم تطوير المنتجات والخدمات لإنشاء القيمة المثلى للعملاء.
- يتم الترويج للمنتجات والخدمات بشكل فعال وتسويقها.
- يتم إنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها وإدارتها.
- إدارة علاقات العملاء وتعزيزها. (EFQM, 2013:61)

ثانياً: النتائج :

وهي التي تركز على ما تحقّقه المنظمة وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المعنية في المجتمع. وعناصر النتائج أربعة كل واحد من هذه العناصر يتجزأ إلى جزأين بحيث يكون لكل جزء أهمية نسبية تختلف عن الآخر إذ إن مؤشرات الأداء المتميز لنتائج المنظمة تأخذ في الاعتبار ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة. تتمثل عناصر النتائج ب:

١. رضا العينة المستهدفة(المستفيدين):

تسعى المنظمات المتميزة من أجل الحفاظ على النتائج المتميزة التي تلبّي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المستفيدين. في الممارسة العملية، وذلك من خلال:

- استخدام مجموعة من مقاييس الإدراك ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد النشر الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة، بناءً على احتياجات وتوقعات العينة المستهدفة.
- تحدد أهدافاً واضحة لنتائج المستفيدين استناداً إلى احتياجات العملاء وتوقعاتهم، بما يتماشى مع الإستراتيجية التي اختاروها.

٢. رضا العاملين:

تميز المنظمات ونجاحها يكمن في قدرتها على تلبية احتياجات العاملين فيها وكسب رضاهم. وذلك من خلال:

- نتائج القطاع لفهم تجربة واحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من الناس داخل منظماتهم.
- فهم واضح للأسباب الكامنة وراء الاتجاهات المحركة ودوافعها وتأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والنتائج ذات الصلة.
- لديهم الثقة في أدائهم ونتائجها في المستقبل على أساس فهمهم للعلاقات السبب والنتيجة المنشأة.

٣. نتائج المجتمع:

تحقق المنظمات الممتازة وتحافظ على النتائج المتميزة التي تلبّي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.في الممارسة العملية، نجد أن المنظمات الممتازة:

- نتائج القطاع لفهم تجربة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.
- فهم كيف تقارن نتائج مجتمعهم الرئيسي بالمنظمات المماثلة واستخدام هذه البيانات، عند الاقتضاء، لتحديد الأهداف.

٤ . نتائج الأعمال:

المنظمات المتميزة تحافظ على النتائج المتميزة التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في أعمالهم. في الممارسة العملية ، نجد أن المنظمات المتميزة:

أ - نتائج الأعمال:

هذه هي أهم نتائج الأعمال المالية وغير المالية التي تُظهر نجاح نشر المنظمة لإستراتيجيتها. سيتم تحديد مجموعة التدابير والأهداف ذات الصلة والاتفاق عليها مع أصحاب المصلحة في الأعمال. نتائج التدابير يمكن أن تشمل:

- النتائج المالية
- تصورات أصحاب المصلحة التجارية
- الأداء مقابل الميزانية
- حجم المنتجات الرئيسية أو الخدمات المقدمة
- نتائج العملية الرئيسية

ب. مؤشرات أداء الأعمال: هذه هي مؤشرات الأعمال المالية وغير المالية الرئيسية التي تُستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمنظمة. فهي تساعد في مراقبة الأعمال المحتملة للمنظمة وفهمها والتنبؤ بها وتحسينها النتائج. يمكن أن تشمل التدابير مؤشرات الأداء على:

- المؤشرات المالية
- تكاليف المشروع
- مؤشرات الأداء العملية الرئيسية
- أداء الشريك والمورد
- التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة. (EFQM,2013: 63)

فوائد النموذج الأوربي

نموذج EFQM هو أداة عملية لمساعدة المؤسسات عن طريق قياس مكان وجودهم على طريق التميز مساعدتهم على فهم الثغرات وحفز الحلول. هذا ينطبق على المنظمة بغض النظر عن الحجم والهيكل والقطاع. التقييم الذاتي له قابلية تطبيق واسعة على المنظمات الكبيرة والصغيرة ، في القطاعين العام والخاص. يمكن استخدام مخرجات التقييم الذاتي كجزء من عملية تخطيط الأعمال

ويمكن استخدام النموذج نفسه كأساس للمراجعة التشغيلية والمشاريع، ويسمح نموذج EFQM الجديد

للمؤسسات بتبني التغيير وتحسين الأداء والتطور في المستقبل. فيما يلي بعض فوائد النموذج:

• يساعد في تحديد هدفك: الهدف هو شريان الحياة في أي منظمة. بدونها ، لا يوجد سبب للخدمة. يركز نموذج EFQM بشكل لا مثيل له على أهمية الهدف والرؤية واستراتيجيات المرونة للمؤسسات إذا كانت ترغب في خلق قيمة مستدامة.

• يساعد في خلق ثقافتك: نموذج EFQM هو مُبدع للثقافة المبتكرة ، ويقدم معتقدات الجودة الأساسية والأهداف المشتركة في قلب المؤسسات مع السماح لهم بالبقاء على اتصال والتزامهم بروئيتهم.

• إنه يساعد على تشكيل قادة أقوياء: تحافظ القيادة الفعالة على المنظمة وفقاً لهدفها ورؤيتها ، ولهذا السبب يدعو نموذج EFQM إلى إتباع نهج "القادة في كل مستوى" لضمان اتخاذ قرارات قوية والتعاون والعمل الجماعي في كل فريق وكل مشروع.

• يساعد في تحويل مؤسستك: يستغرق التحول وقتاً ، ويوفر نموذج EFQM إطاراً مجرباً ومُختبراً لجعل عملية الهبوط فعالة بشكل سلس وخالي من الألم قدر الإمكان.

• يساعد على تعزيز الممارسات الرشيدة: أن تكون رشيقاً وسط التهديدات الناشئة هي علامة على وجود منظمة فعالة. يوفر نموذج EFQM الجديد التحليل التنظيمي والبصيرة لقيادة مسار آمن للتقدم والتحول.

• يساعد في مواجهة التحديات التنظيمية الفريدة: يدرك نموذج EFQM أن جميع المنظمات مختلفة وليس هناك مقياس واحد يناسب كل نهج التحول. لهذا السبب تم تصميم نموذج EFQM الجديد من الألف إلى الياء ليكون متكيفاً مع العوائق التنظيمية الفريدة والمرنة بما يكفي لتحقيق وعده بتحقيق مكاسب في الأداء.

• يساعد في التنبؤ بالمستقبل: تم تصميم نموذج EFQM الجديد من سنوات من الخبرة في تغيير متطلبات المجتمع لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ في المستقبل والذكاء لتبني قيادة تحول حقيقي. (Ionica et al,2010: 56)

الحاجة إلى نموذج الأوربي EFQM

بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل ، تحتاج المنظمات إلى إنشاء إطار عمل

مناسب للنجاح. نموذج التميز EFQM هو إطار عملي غير إلزامي يمكّن المنظمات من:

- تقييم أين هم على طريق التميز مساعدهم على فهم نقاط القوة الرئيسية والفجوات المحتملة فيما يتعلق برويتهم ورسالتهم المعلنة.
- توفير مفردات مشتركة وطريقة تفكير في المنظمة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة.
- دمج المبادرات الحالية والمخططة ، وإزالة التكرار وتحديد الثغرات.
- توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.(Saraiva at at,2003: 78)

دراسات سابقة

دراسة واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز

EFQM

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز، فقد تم تطبيق الدراسة على أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات ، رؤساء الأقسام الأكاديمية/ إدارية) بلغ مجتمع الدراسة ١١٦ فرد، وتم استعمال الاستبانة كأداة للبحث وقد تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع ، وقد تم استرداد ٩٨ استبانة، فضلاً عن انه تم استبعاد (خمسة) استبيانات لعدم توافر شروط الإجابة فيها ليكون عدد الاستبيانات الخاصة للدراسة ٩٣ استبانة.

من أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة

إن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز كان بدرجة اقل من ٦٠%.

(دراسة الشوا،٢٠١٦) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي لمتميز EFQM وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي لمتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين، وقدمت الدراسة أيضا مجموعة من السبل لتطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من ستة مجالات (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة) وبلغ حجم عينة البحث (٤٧٦) معلم ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي لتمييز EFQM من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ووزن نسبي (%٧٩,٦٠)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل بيان منهج البحث، وصف المجتمع، وتحديد العينة، والأداة المستخدمة في البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

أولاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين في كليات التربية التابعة لجامعة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٩ - ٢٠٢٠) إذ بلغ مجموعهم (١٢٦٧) فرداً.

ثانياً: عينة البحث:

تم سحب نسبة (٢١%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية فبلغ عددهم (٢٧٠) وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

١. أداة البحث

تحقيقاً لهدف البحث الذي يسعى إلى التعرف على الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوربي للتمييز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث " باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين. وقد أعدت الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

- الدراسة المستفيضة للأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
- الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الاطلاع على المؤشرات المتعلقة بعناصر النموذج الأوربي للتمييز EFQM
- تم تحديد المجالات الرئيسة والفقرات التي يتضمنها كل مجال من مجالات الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من (٤) مجالات، و(٣٦) فقرة بواقع (٩) فقرات لكل مجال.

• تم مناقشة مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية إذ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، وقد اجمعوا على مناسبة الاستبانة للتطبيق بعد حذف بعض الفقرات المتشابهة تحسباً للإطالة في الاستبانة ومنعاً للتكرار، واقترح بعضهم بعض التعديلات في الصياغة.

• اعتمدت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٢) فقرة إي بواقع (٨) فقرات لكل مجال.
• تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج، إذ انه يعطي حرية أوسع للمستجيب لاختيار البديل المناسب عن وجهة نظره وبصورة أدق. والبدائل هي : (أوفق بدرجة كبيرة جداً _ بدرجة كبيرة _ بدرجة متوسطة _ بدرجة قليلة _ بدرجة قليلة جداً) وأعطيت الأوزان على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)

صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. ويقصد بالصدق شمول الاستبانة لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وتم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم . وتم اعتماد نسبة (٨٠%) فأكثر من آراء الخبراء. ويتفق الخبراء والمختصين إلى إن نسبة الاتفاق بين المحكمين أو الخبراء إذا كانت (٧٥%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق الاستبانة.

ثبات الأداة :

تم التحقق من مؤشرات الثبات وذلك باختيار عينة مكونة من (١٢) فرداً ومن خارج عينة البحث الأساسية. واستعمل الباحث إعادة تطبيق الاختبار على عينة الثبات وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (٢٠) يوم وبعد الانتهاء من التطبيقين تم تحليل الإجابات وحساب درجات الاستبانة ككل ، وباستعمال معامل ارتباط بيرسون استخرجت قيم معاملات الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني، إذ بلغت قيم معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة (٠,٨٤).

تطبيق الأداة :

بعد أن تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها باشر بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة الأساسية في المدة (٢٣ / ٨ / ٢٠١٩) ولغاية (٢، ١، ٢٠٢٠)

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم تفسيرها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية.

تحقيقاً للهدف البحث وهو (الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) وذلك من خلال الاستبانة الخاصة وما تضمنته من مجالات و فقرات. وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب تكرارات إجابات العينة بالنسبة للمجال ككل أولاً، وفقرات الاستبانة ككل ثانياً. إذ تم ترتيب المجالات حسب أوساطها، فقد تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة واحتساب المتوسط الحسابي للمجالات وترتيبها حسب الوزن النسبي. الجدول (١) يوضح ذلك

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب كل مجال من مجالات الاستبانة

الترتيب	قيمة الاختبار T	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
٢	٢٣.٤٢١	٦٥.٠١٢	٣.٢٤٩	القيادة
٣	٢٢.٨٦٧	٦٣.٧٦٥	٣.١٨٨	السياسات والاستراتيجيات
١	٢٥.٣٢٣	٦٨.١٢٢	٣.٤٢٠	العمليات الإدارية
٤	٢٢.١١	٦٠.٤١١	٣.٠٤٤	الخدمة المقدمة للمجتمع
	٢٤.٧٥٢	٦٧.٧٦٥	٣.٣٢٣	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٢) أن الدرجة الكلية للاستبانة ككل قد حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٢٣) ووزن نسبي (٦٧.٧٦٥) بدرجة تقدير متوسط من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية التابعة لجامعة بغداد (كلية التربية للبنات، ابن رشد للعلوم الانسانية ، ابن الهيثم للعلوم الصرفة) في ضوء النموذج الأوربي للتميز. ويتضح أن جميع مجالات الاستبانة متقاربة من حيث متوسطها الحسابي وأوزانها النسبية متقاربة.

وبما أن مستوى الأداء الريادي كان متوسط ولم يمكن بدرجة عالية إلا أن هذا يعني هناك توجه وحرص من رؤساء الأقسام على أداء الأعمال بشكل مختلف ومتميز كونهم أصبحوا يدركون أن ما يتميز به شخص عن الآخر هو بطريقة تفكيره وأسلوب تعامله ، وكيفية تحقيق النتائج . فإتباع أنماط قيادية متنوعة، توسيع قاعد المشاركة في طرح وتبني آراء الآخرين، منح حرية أداء العمل وفق رؤية الفرد نفسه بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة، العمل بروح الفريق الواحد، إدارة الصراع التنظيمي بطرق واعية، معرفة احتياجات البيئة الخارجية والإسهام في تقدم ما يليب رغباته، كل هذه الأمور تجعل من الأداء أداء ريادي يليب حاجة العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

فضلاً عن ذلك يتضح من الجدول (٢) أن مجال العمليات الإدارية احتل المرتبة الأولى من بين المجالات التي تضمنتها الاستبانة بوسط حسابي (٣،٤٢٠) وبوزن نسبي بلغ (٦٨،١٢٢) إي بتقدير متوسط، ويأتي بالمرتبة الثانية مجال القيادة بوسط حسابي(٣،٢٤٩) وبوزن نسبي (٦٥،٠١٢) إي بتقدير متوسط. إما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال السياسات والاستراتيجيات بوسط حسابي(٣،١٨٨) وبوزن نسبي(٦٣،٧٦٥) وبتقدير متوسط. في حين احتل مجال الخدمة المقدمة للمجتمع المرتبة الرابعة بوسط حسابي(٣،٠٤٤) وبوزن نسبي (٦٠،٤١١) وهو الأخير ضمن مجالات الاستبانة بتقدير متوسط. مما يعني أن الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية متحقق بدرجة متوسط بحسب إجابات عينة البحث على الاستبانة الخاصة بالأداء الريادي.

ويمكن تفسير سبب حصول مجال العمليات الإدارية على المرتبة الأولى ضمن مجالات الاستبانة هو تركيز رؤساء الأقسام العلمية على العمليات كون أثرها يكون واضح على المخرجات. وذلك لكون المدخلات هي أشبه بالمادة الأولية التي يتم إجراء مجموعة السياسات والاستراتيجيات فما تتضمنه العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرار ومتابعة وتقويم وفضلا عن ما تتضمنه من تعليمات وقوانين وأسس لتحقيق ما تم وضعه من أهداف وكل هذا ينعكس أثره على المخرجات بالتالي يكون الأفراد داخل المؤسسة هم المعنيين بتحقيق تلك الأهداف.

الفصل الخامس

يتضمن هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث من خلال استجابة أفراد العينة بان الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء النموذج الأوربي متوسط وعلى الرغم من أن النتيجة متحققة لصالح رؤساء الأقسام إلا أنها لا ترتقي إلى مستوى الطموح ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط:

١. التركيز بشكل كبير على العمليات الإدارية وعدم الموازنة ما بينها وبين العناصر الإدارية الأخرى.
٢. اعتماد نمط قيادي واحد في جميع المواقف له اثر سلبي على المرؤوسين بشكل خاص وعلى نتائج المؤسسة بشكل عام.
٣. عدم تسليط الضوء بشكل واضح على السياسات والاستراتيجيات، وإنما التركيز على توجيه المرؤوسين على تأدية ما مطلوب منهم فقط يجعل من المرؤوسين في جو ضبابي قليل الرؤية بجميع جوانب العمل الإداري.
٤. عدم تحديد ما يحتاجه المرؤوسين من دورات تدريبية ينعكس على مستوى الأداء الريادي.
٥. عدم مراعاة التوقيت الزمني في انجاز الأعمال يتسبب بنتائج مخيبة على حساب نوعية الخدمة المقدمة.
٦. اعتماد خطة واحدة دون أن تكون هناك بدائل قد يحول دون التعامل مع الحالات الطارئة التي قد تعيق تحقيق الأهداف.
٧. عدم التواصل مع البيئة المحيطة وعدم الإسهام في معرفة وحل مشاكلها يجعل المؤسسة في معزل عن ما يحيط بها .

التوصيات:

١. توفير مناخ تنظيمي يلبي احتياجات العاملين ويجعل من أدائهم أداء ريادي.
٢. العمل بشكل جدي على توفير كل ما هو جديد من عالم التكنولوجيا في العمل اليومي.
٣. ضرورة التواصل مع العالم الخارجي من خلال دراسات مقارنة .
٤. الدورات التدريبية تجعل الجميع متصل بكل ما يسهم بدفع عجلة التقدم
٥. لابد من وضع أكثر من خطة مرنة ذات قدرة على التعامل مع ما قد يحدث من حالات طارئة.
٦. ضرورة الموازنة بين المكونات الإدارية داخل المؤسسة من مدخلات وعمليات ومخرجات.

المقترحات

- ١ . إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية في المؤسسات التربوية.
- ٢ . اتجاهات الجامعات الحكومية نحو الحوكمة الالكترونية .
- ٣ . الأداء الريادي وعلاقته بالتمكين الإداري لمدراء المدارس الثانوية.

المصادر

- الحسيني، صلاح هادي، والشكرجي، اعتصام، ٢٠١٥، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- طعيمة، رشدي احمد، وآخرون، ٢٠٠٦، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، خضير كاظم ، الخزيمية، ياسين، ٢٠٠٧، إدارة الموارد البشرية ، ط ١، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان .
- الناقة، محمود كامل، ١٩٩٩، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، المؤتمر السنوي السابع من ٢٥ - ٢٣ يناير ، جامعة عين شمس، مصر.
- وروية، محمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط ١، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- EFQM. (2013). Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version. Retrieved 20/9/2015 from
- Ionica, Andreea et al., (2010). TQM & Business Excellence. Annals of the University of Petrosani, Economics . 10 (4), 125-134.
- Saraiva et al., (2003). Applying An Excellence Model To Schools . Quality Progress , 36 (11),

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد /كلية التربية . ابن رشد / إدارة تربية

الاستبانة بصيغتها النهائية

الدكتور المحترم

الدكتورة المحترم

تحية طيبة وبعد ..

يروم الباحث أعداد دراسة بعنوان (الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM) وذلك من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس ولما أعده فيكم من خبرة وسعة اطلاع ، أود أن استعين بأرائكم السديدة في تحديد درجة تطبيق كل فقرة من فقرات الاستبانة. راجيا منكم الإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (□) في الحقل الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم خدمة للبحث العلمي.

مع جزيل الشكر والتقدير

استبانة الأداء الريادي

أوفق					الفقرات القيادة	ت
لا أوافق بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
					يتبع أكثر من أسلوب في تعامله مع الآخرين	١.
					يتبع سياسة الأبواب المفتوحة	٢.
					يتخذ قراراته في الوقت السليم	٣.
					يتيح الحرية للعاملين في انجاز اعمالهم	٤.
					لديه معرفة واضحة لجميع مفاصل العمل	٥.
					يمتلك رؤية مستقبلية	٦.
					يمتلك مهارات التأثير في الآخرين	٧.
					يوفر الإحساس بالأمن والاستقرار للجميع	٨.

أوفى					فقرات السياسات والاستراتيجيات	ت
لا أوفى بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
					١. يضع أكثر من خطة لتحقيق أهداف العمل	
					٢. تشمل خطته التنفيذية على مؤشرات أداء محددة	
					٣. لديه قدرة على التنبؤ باحتياجات المستقبل	
					٤. يسعى إلى تطوير الحوكمة الالكترونية	
					٥. يوظف تكنولوجيا المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة	
					٦. يمتلك إستراتيجية عمل واضحة	
					٧. يتابع عمله بشفافية تامة	
					٨. يشجع على إيجاد استراتيجيات حديثة	
أوفى					فقرات العمليات الإدارية	ت
لا أوفى بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
					١. ينظم دورات تدريبية بمختلف التخصصات	
					٢. يشجع على استخدام الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة	
					٣. يعتمد نظام التدوير بين العاملين	
					٤. يشجع على تبادل الخبرات	
					٥. يقيم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	
					٦. يبذل جهداً للتغلب على معوقات الاتصال	
					٧. يعقد ندوات مفتوحة لمناقشة مستجدات سير العمل	
					٨. يحدد الاحتياجات الحالية والمستقبلية	
أوفى					فقرات الخدمات المقدمة للمجتمع	ت
لا أوفى بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		



العدد الحادي والأربعون
الجزء الأول/تشرين الثاني/٢٠٢٠

جامعة واسط
مجلة كلية التربية

					١. بحث على التواصل مع المجتمع الخارجي	
					٢. يسعى لمعرفة احتياجات سوق العمل	
					٣. يعقد اتفاقيات تعاون مع المجتمع الخارجي	
					٤. يحرص على بناء علاقات رصينة مع المجتمع المحلي	
					٥. يشكل لجان مشتركة بين البيئة المحلية والخارجية	
					٦. ينظم دورات توعية لمعالجة الحالات الطارئة	
					٧. يضع صندوق لاستقبال الشكاوي والمقترحات	
					٨. ينظم أنشطة مختلفة (احتفالات - مسابقات - مؤتمرات)	