



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Possibility of Adopting the European Excellence Model EFQM
2020 in the North Oil Company: Case Study**

Shaymaa Abdulkareem Muhialdin* ^A, Hatem Ali Abdullah ^B

^A North Oil Company/Oil Ministry

^B College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

EFQM 2020, Direction, Execution, Results,
North Oil Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 10 Jun. 2024
Accepted 03 Jul. 2024
Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Shaymaa Abdulkareem Muhialdin

North Oil Company/Oil Ministry



Abstract: The study aimed to verify the possibility of adopting the European Excellence Model EFQM 2020 in the North Oil Company/Kirkuk as a field for study using the case study approach via a (Check List). To evaluate the availability and documentation of the model's three criteria (direction, execution and results) through its dimensions of (vision, purpose, strategy, and Organizational culture and Leadership, engaging stakeholders, Creating sustainable value, driving performance and transformation, stakeholders Perceptions, and strategic and operational performance). The study reached many conclusions, the most prominent of which is that the reality of implementing the standards of the European Excellence Model EFQM 2020 in the North Oil Company was very good. It reached (504.7) points out of (1000) points, with a percentage of (52.6%), and obtained the level of (an institution recognized for excellence). As we mentioned in the practical framework of the study, the strategic and operational performance dimension comes in first place in application and documentation, followed in second place by leadership of performance and transformation, and in third place is vision, purpose and strategy. Then in fourth place comes institutional culture and leadership, and comes the dimension of involving stakeholders ranked fifth, then the dimension of stakeholders' impressions ranked sixth, and finally the dimension of building sustainable value reached the highest gap, coming in seventh place. The researchers recommend addressing all deficiencies in applying and documenting the model in the company in terms of standards and dimensions within. As well as filling the gaps in the dimensions of "Creating Sustainable Value" and "stakeholder Perceptions," and then filling the gaps in the other dimensions.

إمكانية تبني نموذج التميز الأوربي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال: دراسة حالة

حاتم علي عبد الله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

شيماء عبد الكريم محي الدين
شركة نفط الشمال
وزارة النفط

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التحقق من إمكانية تبني نموذج التميز الأوربي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال/ كركوك كميدان للدراسة باستخدام منهج دراسة الحالة (Case study) عبر قائمة الفحص (Check list)؛ لتقييم مدى توافر وتوثيق معايير النموذج الثلاثة (التوجه، التنفيذ، والنتائج) من خلال أبعاده المتمثلة بـ (الرؤية والغاية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، اشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي)؛ توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات، وأبرزها أن واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوربي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال جاءت بدرجة جيدة جداً، إذ بلغ (504.7) نقطة من أصل (1000) نقطة، وبنسبة مئوية (52.6%)، وحصولها على مستوى (مؤسسة معترف لها بالتميز)، إذ يأتي بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالمرتبة الأولى في التطبيق والتوثيق يليه بالمرتبة الثانية قيادة الأداء والتحول، وبالمرتبة الثالثة الرؤية والغاية والاستراتيجية، ثم في المرتبة الرابعة تأتي الثقافة المؤسسية والقيادة، ويأتي بُعد اشراك المعنيين بالمرتبة الخامسة، ثم بُعد انطباعات المعنيين بالمرتبة السادسة، وأخيراً بلغ أعلى فجوة بُعد بناء قيمة مستدامة إذ جاء بالمرتبة السابعة؛ ويوصي الباحثان بمعالجة كافة أوجه القصور في تطبيق وتوثيق النموذج في الشركة من حيث المعايير والأبعاد داخل، وكذلك سد الفجوات في الأبعاد "بناء القيمة المستدامة" و"انطباعات المعنيين"، ومن ثم سد فجوات الأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: EFQM 2020، التوجه، التنفيذ، النتائج، شركة نفط الشمال.

المقدمة

أدت الجهود اليابانية لإنعاش اقتصادها إلى عدد من التحولات الإدارية الأساسية التي لايزال لها تأثير على الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم؛ للأهمية التي كانت تُعطى لإدارة الجودة في ذلك البلد، ومن جانب آخر كانت الشركات في أوروبا تولي اهتماماً لاتجاه إداري آخر وهو نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation of Quality Management، من أجل تعزيز نماذج الإدارة ذات المستوى العالمي لإدارة المؤسسات الأوروبية التي من شأنها أن تؤدي إلى التميز المستدام، ونموذج (EFQM) هو إطار شامل للبناء المؤسسي، يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين المستمر ويحقق استراتيجيتها، ويسهم في تحقيق رضا المعنيين.

يجري تطبيق نموذج التميز المؤسسي في شركة نفط الشمال استناداً إلى قرار مجلس الوزراء العراقي رقم 114 لسنة 2018 باعتماد منظومة معايير دولية سنوياً في تقييم الأداء المؤسسي؛ وفي هذا الإطار، بذلت وزارة النفط العراقية جهوداً لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي في الشركات النفطية والتوجيه باعتماد نموذج (EFQM)؛ ونظراً لخضوع نموذج التميز الأوربي للمراجعة

باستمرار وإجراء التعديلات الطفيفة والمستمرة ليوائم التحول والتقدم التكنولوجي وتغير الثقافات، فإن المبادئ الأساسية لهذا النموذج تتجلى بالتحسين المستمر؛ لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى البحث عن إمكانية تبني وتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الصادر 2020 وتطبيقه كنموذج عام في شركة نفط الشمال الذي يمثل مؤشراً للتقدم في إدارة الشركة إذا ما تم تبنيه؛ وللتمكن من اختبار إمكانية تبني النموذج في شركة نفط الشمال، تم استخدام الأجزاء المعيارية للنموذج، إذ تسعى الدراسة الحالية إلى النظر في ما تحققه الشركة ضمن معيار التوجه ببعديه (الغاية والرؤية الاستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة) ومدى دوره في تحقيق معيار النتائج المتعلقة ببعدين (انطباعات المعنيين، والأداء الاستراتيجي والتشغيلي) بتوسيط معايير التنفيذ الثلاثة (أشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول)، (Maulana, et al., 2024: 14)؛ (Bukvič, 2023: 3).

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تواجه شركة نفط الشمال العديد من المشكلات نتيجة لتأخرها في التكيف مع التطورات في التكنولوجيا والممارسات الإدارية الحديثة؛ إذ إن قدرة الشركة على الكشف عن أدائها الحالي وتطورها المستقبلي وتأثيرهما على إنتاج النفط والإيرادات ستتعرض للخطر دون تطويرها وتقييم أدائها؛ لذلك فإن اختبار نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 يعد خياراً استراتيجياً حاسماً لإجراء تقييم ذاتي للشركة؛ وقد وجهت وزارة النفط الشركات النفطية للدخول في مجال التميز وفقاً لقرار مجلس الوزراء المرقم 114 لسنة 2018؛ وبغية تطوير ممارسات الإدارة في الشركة وتوفير إطار محدث يمكن من خلاله إجراء التغييرات في الممارسات الحالية وتحديد أولوياتها، كان ذلك دافعاً للتوجه لدراسة إمكانية تبني الشركة نموذج EFQM 2020، وبذلك يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

❖ هل يمكن تبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال؟
وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة تطبيق وتوثيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال؟
2. أهمية البحث: تقديم إسهام عملي للقائمين بنشاط تقييم الأداء المؤسسي في شركة نفط الشمال من خلال دراسة إمكانية تطبيق نموذج EFQM 2020 للنهوض بمستوى أداء الشركة والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية وتحسينها.

3. أهداف البحث: تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف كالاتي:

أ. اختبار إمكانية تبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال لما لها من دور محوري لتحقيق التنمية الاقتصادية للبلد، الذي كان حافزاً للتركيز على تبني نموذج محدث لتقييم أداء الشركة وتحقيق التميز المؤسسي في صناعة النفط واستخراجه باعتماد منهج بحث علمي يمكن استخدامه أداة عملية، واستخدامه في تحليل الظروف القائمة وتحقيق الوضع المطلوب للتحول إلى مؤسسة عالية الأداء.

ب. تحديد درجة توثيق النموذج وتطبيقه في الشركة وبيان الفجوات بين معايير النموذج.

4. فرضية البحث: يمكن لشركة نفط الشمال تبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020.

5. منهجية البحث: من أجل تحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام منهج دراسة الحالة (Case study) عبر قائمة الفحص (Check list)، والذي يهتم بجمع البيانات والمعلومات والحقائق والأدلة الاسترشادية من مصادرها الرئيسة وتنظيمها وتحليلها (دزدار، 2023: 3).

6. أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها: تم الاستناد في جمع البيانات المطلوبة والمعلومات لتغطية موضوع البحث على جانبين:

أ. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك البحوث والرسائل الجامعية والمصادر المتاحة على الانترنت.

ب. الجانب العملي: تم الاعتماد على الخبرة العملية للباحثة في شركة نفط الشمال وطلاعها على البيانات والمعلومات والتقارير، باستعمال قائمة الفحص، واستعمال المقياس السباعي (Likert) بحسب الأوزان من (0-6)، إذ تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): فقرات المقياس السباعي وأوزانه

فقرات المقياس	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	وزن الفقرة
	6	5	4	3	2	1	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، ط1، دار المرتضى، العراق، 326.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع الفعلي لتطبيق معايير نموذج EFQM 2020 وتوثيقه في شركة نفط الشمال وهذه الأساليب هي (السوداني وحيدر، 2017: 20) و(التميمي، 2020: 28):

❖ الوسط الحسابي المرجح $\bar{X}$: لمعرفة المعدل الحقيقي من أجل توثيق معايير النموذج وتطبيقها، وجرى استعمال الصيغ الآتية (محي الدين ومحميد، 2023: 285):

$$\bar{X} = \frac{\sum W_i f_i}{\sum f_i} \dots\dots\dots(1)$$

$\bar{X}$ = الوسط أو المعدل

W_i = الأوزان

f_i = التكرارات

❖ النسبة المئوية: التي تعبر عن مقدار التطابق والتوثيق والاختلاف مع درجة أبعاد النموذج من خلال المعادلة الآتية:

$$P = \frac{\sum W_i f_i}{\sum f_i * 6} * 100 \dots\dots\dots(2)$$

يمثل P = النسبة المئوية، ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقياس.

❖ معدل الفجوة: يعبر عنها بالفرق بين درجة كل بُعد ودرجته في النموذج:

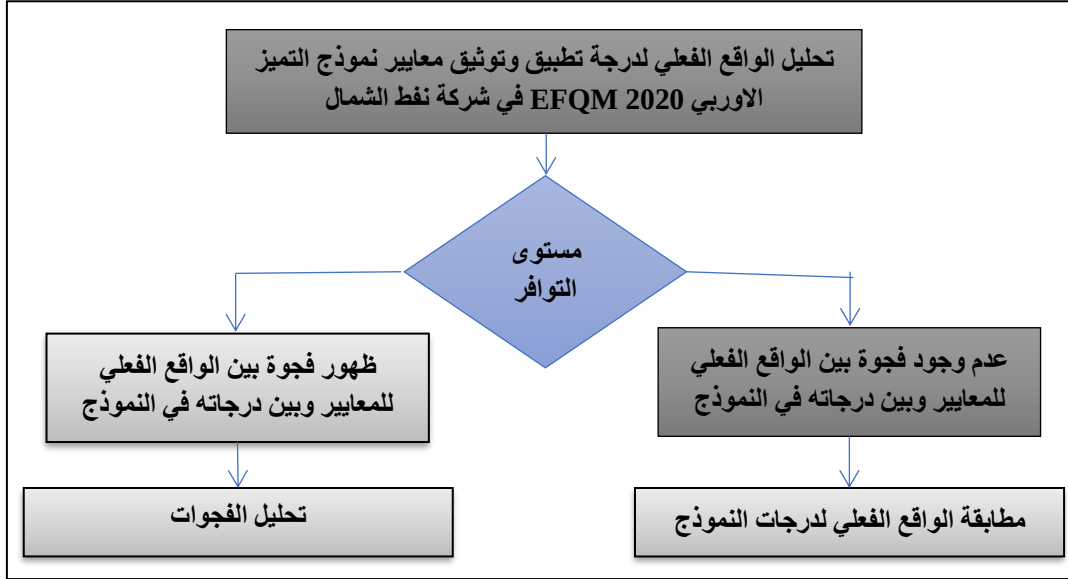
$$M = D - A \dots\dots\dots(3)$$

M = معدل الفجوة

A = المتحقق الفعلي

D = درجة المعيار

8. المخطط الإجرائي للبحث: تم تصميم مخطط إجرائي لغرض الوصول إلى نتائج البحث بالآتي:



شكل (1): المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم التميز الأوربي: التميز الأوربي هو أحد النماذج الرئيسة الصادرة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمعروفة باسم EFQM (European Foundation for Quality Management)، وهو نموذج عام يُستخدم في جميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل (Nabitz et al., 2020: 2)؛ وهو إطار غير إلزامي يسمح للمؤسسات بتحقيق التميز في النتائج (Altamony, 2017: 903)؛ (Carlos, 2005: 6)؛ وتوفير منظور عام لفهم إدارة الأداء (Wongrassamee et al, 2003: 3)؛ وإنشاء نظام إدارة متكامل (José et al., 2010: 2).

ويمكن وصف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من المبادئ والأساليب التي تنتج أفضل النتائج وتدعم المستقبل المستدام للمؤسسات (Escrig & de Menezes, 2016: 3)؛ ويحدد هذا النموذج استراتيجية المؤسسة ويتيح للمديرين فهم روابط السبب والنتيجة الموجودة بين ما تفعله المؤسسة وبين التي تحققها (Al-Musawi & AlSudany, 2020: 4)؛ ويشير إلى مجموعة واسعة من القضايا كالتعلم والإبداع والابتكار، فضلاً عن أنه يأخذ في الحسبان البيئة والقضايا الاجتماعية والسلامة، ورضا الزبائن والموظفين والمجتمع (Duarte & Machado 2013: 3).

تسمح عملية التقييم الذاتي للمنظمة بتمييز نقاط قوتها بوضوح، وكذلك المجالات التي يمكن فيها إجراء التحسينات، فضلاً عن السماح لها بقياس التقدم بشكل دوري (Rusjan, 2005: 4)؛ ويمكن وصف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من المبادئ والأساليب التي تنتج أفضل النتائج وتدعم المستقبل المستدام للمنظمات (Escrig & de Menezes, 2016: 3).

ويشير (Escrig & de Menezes, 2016: 3) إلى أنه من الضروري أن يكون اختيار الممارسات المستخدمة متوافقاً مع استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها؛ ويوضح (Doeleman et al., 2014: 7) إن المؤسسات غالباً ما تختار نموذج التميز EFQM مع برامج تحسين أخرى، وإن القيمة المضافة للنموذج تكمن في تقديم إطار استراتيجي للتحسين المؤسسي، وإن

وجود دافع جوهري قوي من جانب المديرين للتحسين سيزيد من النجاح ويحفز لاعتماد الأداة بشكل بناء.

يُعد نموذج EFQM كياناً ديناميكياً جرت مراجعته خمس مرات للتكيف مع التغيرات العالمية، وتم استخدام المفاهيم الأساسية للنموذج منذ عام 1999 بمثابة نموذج عام واحد لجميع القطاعات، مع تغيير في أوزان المعايير، وقد أصبحت النسخة النهائية من النموذج موجهة نحو العمل وتركز على الاستدامة، وتحقيق توقعات جميع أصحاب المصلحة، (Şanlıöz-Özgen, 2016: 7)؛ وقد قدمت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج EFQM 2020 الجديد، بمشاركة عدد من المستخدمين والكيانات الحائزة على الجوائز، والأكاديميين وقادة الأعمال، مدعوماً بالقيم الأوروبية وأخلاقيات العمل (Fonseca et al., 2021: 2)؛ ويشتمل النموذج الجديد على سبعة أبعاد للتقييم، تسمى "الركائز السبعة" كما في الشكل رقم (2) (EFQM Model, 2020: 10)؛ (Nabitz et al, 2020: 2)؛ (José et al, 2010: 5)؛ وهذه الأبعاد موزعة على ثلاثة معايير تمثل الأنشطة المتتالية للمؤسسة وتشكل مخططاً تدفقياً لأنشطة التقييم الأساسية (شحاتة، 2021: 163)؛ (Mohaghar et al., 2021:1)؛ (الشهراني، 2022: 69)؛ (Martusewicz et al., 2022:5). ويعرفه (الربيعي، 2023: 6) بأنه: "أداة تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة وإضافة قيمة لصالح المتعاملين لبناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال الرؤيا والنزاهة، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين، واستدامة النتائج الباهرة".

أما (Wang, 2023: 2) فيعرفه بأنه "طريقة فعالة لإدارة الأداء الشامل للمؤسسات، مع مفاهيم الإدارة الموجهة نحو الزبائن والموجهة نحو التميز؛ ويعتمد على تقييم أداء المؤسسات المختلفة من خلال معايير تقييم نوعية وكمية محددة.

ثانياً. مزايا نموذج التميز الاوربي EFQM: ويرى (Rusjan, 2005: 11) أن فائدة نموذج EFQM هو ضمان اتخاذ القرار المناسب حول المجالات التي يجب معالجتها والنتائج المتعلقة بالمعايير الفرعية من أجل تحسين التميز المؤسسي من خلال تحسين النتائج؛ فضلاً عن أنه يقلل من الموارد المستخدمة في العمليات التشغيلية، ووقت التشغيل، والتكاليف ويقلل من الآثار البيئية (Fonseca et al., 2021: 2)؛ ويرى (Hides et al., 2004: 7) إن النموذج يوفر قائمة بنقاط القوة ومجالات التحسين، ووثيقة اتصال ممتازة، وفرصة لمقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى؛ ويساعد التقييم الذاتي المنظمات على فهم ما إذا كانت فعالة أو "هل ما تقوم به يساعد في تحقيق ما نريد تحقيقه؟". وضح (Doeleman et al., 2014: 21) أن مزايا النموذج هي:

1. يؤدي إلى تحسين النتائج.
2. يمكن التوصل إلى توافق في الآراء حول التحسينات الممكنة، وهذا يكشف عن المصادر المحتملة للميزة التنافسية.
3. أثبت النموذج أنه أداة فعالة لأغراض المقارنة ووضع المعايير.
4. يساهم التركيز على العلاقات بين المعايير في التطوير المؤسسي المتماسك.
5. إن النهج التشاركي في تطبيق النموذج يعزز الالتزام بتحقيق التحسينات المطلوبة.
6. الدافع الجوهري هو شرط مسبق للتنفيذ الناجح.

ثالثاً. أهداف نموذج التميز الاوربي EFQM: إن النموذج يهدف إلى سد الفجوة بين أداء المؤسسة الفعلي الذي يمثل واقعها، وأدائها المقصود أو المرغوب فيه والذي يعكس أهدافها الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق الأداء الفعال والقدرة على ربط البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات لجعلها قادرة على الصمود أمام المنافسين (الروقي، 2022: 8).

رابعاً. خصائص نموذج التميز الاوربي EFQM: تتمثل خصائص التميز المؤسسي بالآتي (النجار، 2014: 18):

1. نظام متكامل لا يتجزأ؛
2. مجموعة من القدرات والمعلومات؛
3. أساس التنمية؛
4. القدرة على المنافسة؛
5. القدرة على تحقيق الأهداف؛
6. يحتاج إلى إدارتها إلكترونياً؛
7. إنه بحاجة إلى منظور واسع؛
8. مطلوب مهارات سلوكية وأخلاقية متكاملة لنجاح المؤسسة؛
9. تهتم بالمقارنات من أجل التحسين والتنمية؛
10. ويركز على التحليل البيئي، والقدرة على التكيف والتوسع.



شكل (2): نموذج (EFQM 2020)

Source: EFQM Model, 2020: 10

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً. نبذة عن شركة نفط الشمال: تعد شركة نفط الشمال ومقرها محافظة كركوك من أهم مصادر تمويل التنمية الاقتصادية في البلاد، إلى جانب امتلاكها لاحتياطيات نفطية تقدر بنحو (13) مليار برميل، أو نحو (12٪) من إجمالي احتياطي العراق النفطي، ويشمل نطاقها الجغرافي محافظات (كركوك، صلاح الدين، ونيوى، والأنبار)، وتهدف إلى زيادة إنتاج النفط الخام والغاز لتلبية الطلب المحلي والتصدير الفائض إلى الأسواق الخارجية عبر خطوط تصدير النفط الخام شمالاً وجنوباً وغرباً، إذ يباع بكميات كبيرة إلى الدول المستوردة، وتوفر الغاز لمجمع غاز الشمال ومحطات الطاقة ومصافي التكرير في العراق (محي الدين، 2018: 1).

ثانياً. عرض وتحليل البيانات الخاصة بنموذج التميز الاوربي EFQM: يتم عرض قوائم الفحص بالاعتماد على (النجار وجواد، 2017: 128)، وتحليل البيانات والتقارير التي تحوي الأرقام الفعلية والمستحصلة من شركة نفط الشمال، والاعتماد على وثيقة حالة الشركة.

1. التوجه: يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال رؤية طموحة و غاية ملهمة واستراتيجية ملبية؛ ويضم معيارين رئيسيين كالآتي:

أ. الرؤية والغاية والاستراتيجية (100) نقطة: يضم هذا المعيار خمسة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة كما موضح في قائمة الفحص (1).

جدول (1): قائمة الفحص الخاصة بالرؤية والغاية والاستراتيجية

ت	الوجه	مدى التوثيق والتطبيق						
		ف1	ف2	ف3	ف4	ف5	ف6	ف7
البعد الأول: الرؤية والغاية والاستراتيجية								
1.1	تحديد الغاية والرؤية			√				
2.1	تحديد وفهم احتياجات المعنيين						√	
3.1	فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية			√				
4.1	تطوير الاستراتيجية			√				
5.1	تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء			√				
	الأوزان (Wi)	0	1	2	3	4	5	6
	التكرارات (Fi) = 5	0	0	0	4	0	0	1
	النتيجة $18 = \sum (Wi * Fi)$	0	0	0	12	0	0	6
	الوسط الحسابي المرجح أو المعدل $(\bar{x}=18/5)$	3.6						
	النسبة المئوية $100 \times (6 \times 5) / 18$	60						
	المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	100						
	الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	40						

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الرؤية والغاية والاستراتيجية في الجدول رقم (1) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (3.6) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل أن الشركة قد وصلت لمستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً) (لفقرات معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية، وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (60%) من مجموع نقاط المعيار البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (40) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال نقاط معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية والمطلوبة ضمن النموذج.

ويمكن توضيح نتائج معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية بالآتي:

مستوى التوثيق: تتميز الشركة بمعدل توثيق عالي لهذا المعيار وهو أحد نقاط القوة للشركة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاطات (5,4,3,1) تبين التطبيق الجزئي لهذه النشاطات من قبل الشركة رغم توثيقها الكلي لها، إذ إن الشركة تمتلك خطة الاستراتيجية معدة وفق مصفوفة (SWOT)، وكذلك تمتلك الدليل التوثيقي لرؤية ورسالة وأهداف شركات ودوائر القطاع النفطي إلا أنها غير معمة للعاملين في الشركة، فضلاً عن تقارير تقييم الأداء الفصلي لنشاطات هيئات الشركة كافة، إلا أن محور النشاطات غير المنجزة لا يحظى بالاهتمام من قبل الجهات المعنية والتي تعود غالبيتها إلى عدم الالتزام بالتوقعات اللازمة لإرسال المواقف، والتأخر في إصدار الأوامر الإدارية لإنجاز تلك المهام.

أما بالنسبة لنشاط (2) تبين التطبيق الكلي للنشاط من قبل الشركة من خلال تقديم خدمات وانشطة إلى المجتمع لما تمتلكها من الامكانات المالية والمادية والقدرات والجهود البشرية، إذ تم اعداد خطة الاسناد المتبادل مع مديرية الدفاع المدني لدوائر المحافظة، وخطة خدمات الاطفاء،

إضافة الى تدريب منتسبي قسم الاطفاء في مطار كركوك الدولي لتوفر المعدات والأجهزة لتقديم الخدمات والدعم والاسناد للمجتمع.

ب. الثقافة المؤسسية والقيادة (100) نقطة: يضم هذا المعيار أربعة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة وكما موضح في قائمة الفحص (2).

جدول (2): قائمة الفحص الخاصة بالثقافة المؤسسية والقيادة

ت	الوجه	مدى التوثيق والتطبيق							
		ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.ف.	
اولاً	البعد الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة								
1.2	توجيه الثقافة المؤسسية ورعاية القيم			√					
2.2	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير						√		
3.2	تمكين الابداع والابتكار								
4.2	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية	√							
	الأوزان (Wi)	0	1	2	3	4	5	6	
	التكرارات (Fi)	1	0	0	1	0	1	1	
	النتيجة $14 = \sum (Wi * Fi)$	0	0	0	3	0	5	6	
	الوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$ =14/4)	3.5							
	النسبة المئوية $100 \times (6 \times 4) / 14$	58							
	المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	100							
	الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	42							

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة في الجدول رقم (2) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (3.5) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن الشركة قد وصلت لمستوى مطبق جزئياً موثق كلياً لفقرات المعيار بنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (58%) من مجموع نقاط المعيار البالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (42) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال نقاط معيار الثقافة المؤسسية والقيادة والمطلوبة ضمن النموذج.

ويمكن توضيح نتائج معيار الثقافة المؤسسية والقيادة بالآتي:

مستوى التوثيق: تتميز الشركة بمعدل توثيق عالي لهذا المعيار وهو أحد نقاط القوة للشركة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاطات (1) تبين التطبيق الجزئي لهذه النشاطات من قبل الشركة رغم توثيقها الكلي لها، إذ إن بروشور سياسة الجودة متوفر عند مدخل الشركة غير أن عدد قليل من الأقسام حاصلة على شهادة الايزو 9001:2015 التي تعمل على ترسيخ مبدأ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات الشركة، فضلاً عن الندوات التثقيفية التي تقيمها الشركة للعاملين لنشر ثقافة المؤسسة؛ أما النشاط (2) فهو مطبق كلياً من خلال استحداث شعب تابعة للأقسام منها شعبة المنظومات التقنية لتعقب المركبات وصيانة المواقع الداخلية والخارجية للشركة وكذلك استحداث وحدة التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن تنصيب البرامج الخاصة في مقرات الهيئات وأقسام الشركة لتوثيق وأرشفة الصادر والوارد وتطويره ومتابعة سير العمل من خلال الزيارات الميدانية؛ وكذلك النشاط (3) فهو مطبق كلياً فالشركة تحرص على تنميين جهود العاملين إلا أنه نلاحظ غياب المكافآت وتأخر أرباح انتاج العاملين لسنوات عدة على التوالي، كما تشهد الشركة نظام تقييم سنوي للعاملين غير إنه اجراء سري وهذا ما يقلل من فرص تشجيع العاملين على زيادة نشاطهم وتقديم الابداع

والابتكار بهدف دعم وتحسين ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة؛ أما النشاط (4) والأخير فنلاحظ غياب تام لتطبيق النشاط.

2. **التنفيذ:** تحديد توجه المؤسسة يمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن ينبغي تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمن أن تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها الايكولوجي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لتحقيق النجاح، وبناء قيمة مستدامة، وتقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي وإدارة التحسينات والتحولات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل. ويضم ثلاث معايير رئيسة كالآتي:

أ. اشراك المعنيين (100) نقطة: يضم هذا المعيار خمسة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة وكما موضح في قائمة الفحص (3).

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة باشراك المعنيين

ت	ثانياً	التنفيذ	مدى التوثيق والتطبيق						
			مطبق مؤثري	مطبق مؤثري	مطبق مؤثري	مطبق مؤثري	مطبق مؤثري	مطبق مؤثري	مطبق مؤثري
البعد الثالث: اشراك المعنيين									
1.3		المتعاملين: بناء علاقة مستدامة					√		
2.3		العاملون: جذب واشراك وتطوير واستبقاء	√						
3.3		المعنيون بمصالح الاعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر			√				
4.3		المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار			√				
5.3		الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة	√						
		الأوزان (Wi)	0	1	2	3	4	5	6
		التكرارات 5 = (Fi)	1	0	1	1	1	0	1
		النتيجة 15 = ∑(Wi*Fi)	0	0	2	3	4	0	6
		الوسط الحسابي المرجح (x̄=15/5)	3						
		النسبة المئوية 100×(6×5)/15	50						
		المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	100						
		الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	50						

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار اشراك المعنيين في الجدول رقم (3) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (3) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن الشركة قد وصلت لمستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً) لفقرات معيار اشراك المعنيين ونسبة تطبيق وتوثيق مئوية (50%) من مجموع نقاط المعيار البالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (50) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكمال نقاط معيار اشراك المعنيين والمطلوبة ضمن النموذج. ويمكن توضيح نتائج معيار اشراك المعنيين بالآتي:

مستوى التوثيق: تتميز الشركة بمعدل توثيق عالي لهذا المعيار وهو أحد نقاط القوة للشركة.
مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاط (1) تبين التطبيق الجزئي لهذا النشاط من قبل الشركة، فاستناداً إلى تعليمات وزارة النفط العراقية والشركة تم توجيه دعوة لتنفيذ الطلبات العقود وهي من

مهام وواجبات قسم العقود في الشركة ونفذت عن طريق المناقصات أو المزايدات ونظمت بعطاءات وعروض، وتم اختيار أفضل العطاءات؛ أما النشاط (2) فتبين التطبيق الكلي للنشاط بناء على الكتب الواردة من وزارة النفط / الدائرة الادارية والمالية فقد اعتمد المساواة وتكافؤ الفرص في توظيف الأوائل من خريجي معهد التدريب النفطي الحاصلين على شهادة البكالوريوس وكذلك تعيين الطلبة الحاصلين على شهادات عليا وقياس اثره على حاجة هيئات وأقسام الشركة لتحقيق احتياجات الشركة من القوى العاملة لتحسين ودعم خطط العاملين وفق استراتيجية الشركة.

بينما النشاط (3) فتبين التطبيق الجزئي للنشاط، إذ عمدت الشركة على المحافظة لمستويات الانتاج العالية على وفق الامكانات البشرية والمالية والمادية المتاحة والحالية وفق خطة مقرر لبرامج صيانة مبرمجة للنفقات الغازية وكابسات الغاز في الشركة وتنفيذها وبشكل منتظم (صيانة شاملة، صيانة نصف شاملة، صيانة جزئية) وعلى وفق التوقيات المحددة في الخطة وتوفير متطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة وقياس الأداء الفعلي ومقارنتها بالمخطط وفق تقارير شهرية وسنوية بغية المحافظة على استدامتها، ولكن نلاحظ غياب خطط الصيانة المبرمجة للحقول النفطية لأجل الحفاظ على ديمومة الانتاج. أما النشاط (4) فهو مطبق كلياً إذ ان الشركة تسخر ثروتها الطبيعية لتحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية للبلد؛ في حين أن النشاط (5) يشهد عدم التطبيق وهو نقطة ضعف للشركة.

ب. بناء قيمة مستدامة (200) نقطة: يضم هذا المعيار اربعة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة، كما موضح في قائمة الفحص (4).

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة ببناء قيمة مستدامة

ت	ثانياً	التفصيل	مدى التوثيق والتطبيق						
			مطلقاً مستوى ١	مطلقاً مستوى ٢	مطلقاً مستوى ٣	مطلقاً مستوى ٤	مطلقاً مستوى ٥	مطلقاً مستوى ٦	مطلقاً مستوى ٧
البعد الرابع: بناء قيمة مستدامة									
1.4		تصميم وبناء القيمة					√		
2.4		التواصل وبيع القيمة					√		
3.4		تقديم القيمة					√		
4.4		تحديد وتطبيق التجربة الشاملة					√		
		الأوزان (Wi)	6	5	4	3	2	1	
		التكرارات (Fi) = 4	0	0	0	0	1	2	
		النتيجة $4 = \sum (Wi * Fi)$	0	0	0	0	2	2	
		الوسط الحسابي المرجح $(\bar{x}=4/4)$	1						
		النسبة المئوية $100 \times (6 \times 4) / 4$	16.7						
		المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	200						
		الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	83.3						

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس بناء قيمة مستدامة في الجدول رقم (4) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (1) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل أن مستوى فقرات هذا المقياس هو (غير مطبق غير موثق (في الشركة وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (16.7%)، أي إننا بحاجة إلى (83.3) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال النسبة المئوية لمقياس بناء قيمة مستدامة والمطلوبة ضمن النموذج أي إن نسبة التطبيق للمقياس هو (33.4) من مجموع نقاط المقياس والبالغة (200) نقطة؛ ويمكن توضيح نتائج مقياس بناء قيمة مستدامة بالآتي:

مستوى التوثيق: تشير نتائج قائمة الفحص إلى عدم توثيق أنشطة هذا المقياس وهو إحدى نقاط الضعف للشركة باستثناء نشاط (1) والذي مفاده تصميم وبناء القيمة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاط (1) تبين التطبيق الجزئي لهذا النشاط من قبل الشركة، فرغم تعليمات الوزارة حول آلية إعداد دراسات الجودة الفنية والاقتصادية للمشاريع الاستثمارية للشركة إلا أن العديد من المشاريع الجديدة مدرجة في الخطة الاستثمارية للشركة دون إعداد دراسة جدوى فنية متكاملة لها وفق الأسس الواردة من الجهات المختصة الأمر الذي يؤدي إلى حذف تلك المشاريع عند المصادقة على الخطة رغم أهميتها في زيادة إنتاج النفط والغاز من حقول الشركة. أما النشاط (2) فيشهد عدم التطبيق وهو نقطة ضعف للشركة فرغم وجود استمارة اقتراح موظف والمصمم من الجهات المعنية إلا أنه لم يشهد تطبيقاً لاقتراحات الموظفين وعدم اهتمام الموظفين أو تقديم أي مقترحات من شأنها أن تساعد على تحسين قيمة المنتج والخدمة، وكذلك الأمر بالنسبة لنشاط (3) لم يشهد تطبيقاً لاستثمارات التغذية الراجعة لتحديد مدى رضى الزبون المتعامل مع الشركة وتصنيف وتقسيم النتائج بشكل ممتاز لتقديم فهم لتحسين الخدمات التي تقدمها الشركة للزبون للمحافظة على رضى الزبون وزيادة ثقته والمحافظة على مستويات التعامل في المستقبل. أما النشاط (4) فلم يشهد تطبيقاً لهذا النشاط.

ج. قيادة الأداء والتحول (100) نقطة: يضم هذا المقياس خمسة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة، كما موضح في قائمة الفحص (5).

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس قيادة الأداء والتحول في الجدول رقم (5) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (4.75) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن الشركة قد وصلت لمستوى (مطبق كلياً موثق جزئياً) لفقرات مقياس قيادة الأداء والتحول وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (63.3%) من مجموع نقاط المقياس والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (36.7) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال نقاط مقياس قيادة الأداء والتحول والمطلوبة ضمن النموذج. ويمكن توضيح نتائج مقياس قيادة الأداء والتحول بالآتي:

مستوى التوثيق: تشير نتائج قائمة الفحص إلى التوثيق الجزئي لهذه الأنشطة وهو إحدى نقاط الضعف للشركة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاطان (1,5) تبين التطبيق الكلي لهذين النشاطين من قبل الشركة وهو نقطة قوة للشركة، فبالنسبة لنشاط (1) اعتمدت الشركة خطة إدارة المخاطر والأزمات لمواجهة الحالات الطارئة والمحتملة على وفق توجيهات وزارة النفط وتحديد الصلاحيات للأفراد والمجموعات أثناء وبعد زوال الحالة الطارئة وتحديد خطط تنفيذية من خلال وضع سيناريوهات الاخلاء والانقاذ والاطفاء واجراء العمليات التجريبية والتحسينات اللازمة لتقليل اثر المخاطر، وكذلك اعداد خطة طوارئ الشركة لمعالجة الحالات الناجمة عن النضوحات النفطية والتوقعات المفاجئة

نتيجة للكوارث الطبيعية أو الحالات الناجمة عن الأعمال التخريبية أو تفجير المنشآت النفطية وتقليل المستلزمات الضرورية لتقليل الخسائر الى ادنى ما يمكن ومن ثم تقليل التأثير على خطوط انتاج وتصدير النفط والغاز؛ أما النشاط (5) تنفذ من قبل هيئة الصحة والسلامة المهنية والبيئة عن طريق اعداد تقارير دورية حول الفحوصات الكيميائية والبيولوجية واجراء مسح بيئي لملوثات الهواء وفحوصات المياه والتربة عن طريق سحب الانسكابات والمخلفات النفطية بواسطة السيارات الحوضية وقياس نسبة الاشعاع للمعدات والالجهزة للحفاظ على البيئة هذا وتعد نقطة قوة للشركة.

أما النشاط (2) فهو مطبق بشكل جزئي في الشركة إذ عمدت الشركة على اتباع سيناريو وفق تأثيرات المتغيرات الخارجية وبما يتوافق مع التوجهات المستقبلية لها وتحديد الخطط البديلة لتجاوز تلك التأثيرات السلبية؛ وكذلك النشاط (3) فهو مطبق بشكل جزئي في الشركة وفق تعليمات الشركة بإنشاء فريق عمل حول إمكانية استخدام تقنية باركود في مخازن الشركة وتحويلها إلى مشروع عملي قابل للتطبيق وتحديد وتحديث الجوانب التي بحاجة الى تطوير في مجالات التكنولوجيا الحديثة.

أما النشاط (4) فهو مطبق جزئياً في الشركة عن طريق تنفيذ ندوات ومحاضرات وحسب متطلبات العمل وكذلك التعاميم ونشرات الثقافية لنشر المعرفة بين العاملين، واقامة دورات متخصصة في مجال التقنيات الحديثة والاستفادة من مواقع الانترنت بهدف التحسين ورفع مستويات الأداء.

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بقيادة الأداء والتحول

ت	تانياً	التنفيذ	مدى التوثيق والتطبيق					
			مطبق كثا	مطبق كثا	مطبق كثا	مطبق كثا	مطبق كثا	مطبق كثا
البعد الخامس: قيادة الأداء والتحول								
1.5		قيادة الأداء وإدارة المخاطر	√					
2.5		التحول المؤسسي للمستقبل			√			
3.5		قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا			√			
4.5		الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة			√			
5.5		إدارة الأصول والموارد	√					
	0	الأوزان (Wi)	6	5	4	3	2	1
	0	التكرارات (Fi) = 5	2	0	0	1	2	0
	0	النتيجة $19 = \sum (Wi * Fi)$	12	0	0	3	4	0
		الوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}=19/4$)	4.75					
		النسبة المئوية $100 \times (6 \times 5) / 19$	63.3					
		المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	100					
		الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	36.7					

المصدر: إعداد الباحثان.

3. **النتائج:** يتضمن هذا المحور ما حققتها الشركة ضمن محوري التوجه والتنفيذ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية؛ يضم معيارين رئيسيين كالآتي:
- أ. انطباعات المعنيين (200) نقطة: يضم هذا المعيار خمسة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة، كما موضح في قائمة الفحص (6).

جدول (6): قائمة الفحص الخاصة بانطباعات المعنيين

ت	ثالثاً	النتائج	مدى التوثيق والتطبيق						
			مطابق كلياً	مطابق كلياً جزئياً	مطابق كلياً جزئياً	مطابق كلياً جزئياً	مطابق كلياً جزئياً	غير موثوق	غير موثوق
البعد السادس: انطباعات المعنيين									
1.6		نتائج انطباعات المتعاملين				√			
2.6		نتائج انطباعات العاملين				√			
3.6		نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الاعمال والحوكمة				√			
4.6		نتائج انطباعات المجتمع				√			
5.6		نتائج انطباعات الشركاء والموردين						√	
		الأوزان (Wi)	6	5	4	3	2	1	
		التكرارات (Fi) = 5	0	0	0	4	0	1	
		النتيجة $12 = \sum (Wi * Fi)$	0	0	0	12	0	0	
		الوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}=12/5$)	2.4						
		النسبة المئوية $100 \times (6 \times 5) / 12$	40						
		المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	200						
		الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	60						

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار انطباعات المعنيين في الجدول رقم (6) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (2.4) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن الشركة قد وصلت لمستوى (مطبق جزئياً موثق جزئياً) (لفقرات معيار انطباعات المعنيين وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية 40%) أي إننا بحاجة إلى (60%) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال النسبة المئوية لمعيار انطباعات المعنيين والمطلوبة ضمن النموذج أي إن نسبة التطبيق للمعيار هو (80) من مجموع نقاط المعيار والبالغة (200) نقطة؛ ويمكن توضيح نتائج معيار انطباعات المعنيين بالآتي:

مستوى التوثيق: تشير النتائج إلى التوثيق الكلي لهذه الأنشطة وهي إحدى نقاط القوة للشركة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاطات (1,2,3,4) تبين التطبيق الجزئي لهذه الأنشطة في الشركة وهو من مهام فريق معيار النتائج ضمن تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2013) والمشكلة من منتسبي قسم الرقابة والتدقيق الداخلي في الشركة وهو نقطة ضعف للشركة، إذ لا يتم الاستفادة من آراء ومعلومات الموارد البشرية في تحسين البرامج والسياسات المتبعة في الشركة رغم وجود استمارة استبانة وملئها من قبل العاملين إلا أنها لم تحظى بتحليل احصائي دقيق وموزون ليتم اتباع نتائجها والعمل بموجبها، وكذلك الحال بالنسبة للاستبانة الزبائن والمجتمع وتحديد مدى رضى الزبون المتعامل مع الشركة لتحسين أداء الشركة وتصنيف النتائج بشكل ممتاز لتقديم فهم لتحسين الخدمات التي تقدمها الشركة للزبون للمحافظة على رضى الزبون.

أما النشاط (5) فإن الشركة لا تمتلك استبانة خاصة بآراء الشركاء والموردين ولم يرق بتوثيقه أو تطبيقه في الشركة وهو نقطة ضعف.

ب. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (200) نقطة: يضم هذا المعيار خمسة معايير فرعية تمثل نشاط الشركة، كما موضح في قائمة الفحص (7).

جدول (7): قائمة الفحص الخاصة بالأداء الاستراتيجي والتشغيلي

ت	النتائج	مدى التوثيق والتطبيق						ثالثاً
		ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.	ف.ف.ف.ف.ف.ف.	
البعد السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي								
1.7	الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة					√		
2.7	تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين					√		
3.7	الأداء الاقتصادي والمالي						√	
4.7	انجازات قيادة الأداء						√	
5.7	انجازات قيادة التحول						√	
6.7	مقاييس التوقعات المستقبلية							√
	الأوزان(Wi)	0	1	2	3	4	5	6
	التكرارات (Fi) = 5	1	0	0	0	0	2	3
	النتيجة $28 = \sum (Wi*Fi)$	0	0	0	0	0	10	18
	الوسط الحسابي المرجح ($\bar{x}$ =28/6)	4.8						
	النسبة المئوية $100 \times (6 \times 6) / 28$	80						
	المخطط الوصول اليه (درجة المعيار)	200						
	الفجوة (المخطط – النسبة المئوية)	20						

المصدر: إعداد الباحثان.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في الجدول رقم (7) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (4.8) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن الشركة قد وصلت لمستوى (مطبق كلياً موثق جزئياً) لفقرات معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (80%) أي إننا بحاجة إلى (20) نقطة والتي تمثل الفجوة لاكتمال النسبة المئوية لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي والمطلوبة ضمن النموذج أي إن نسبة التطبيق للمعيار هو (160) من مجموع نقاط المعيار والبالغة (200) نقطة.

ويمكن توضيح نتائج معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بالآتي:

مستوى التوثيق: تشير نتائج قائمة الفحص إلى التوثيق الجزئي لهذه الأنشطة وهي أحد نقاط الضعف للشركة.

مستوى التطبيق: من خلال تحليل النشاطات (2,1) تبين التطبيق الكلي لهذين النشاطين في الشركة وهي نقطة قوة للشركة، فبالنسبة لنشاط (1) فإن الشركة تحرص على إقامة مختلف الدورات التطويرية والموقعية والكترونية، ومنح فرص دراسية وعلى وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتحسين أداء العاملين بكفاءة وفاعلية، والاستفادة من مهاراتهم وتطويرها وتحفيزهم لرفع كفاءة ادائهم وزيادة انتاجيتهم؛ أما النشاط (2) فقد عمدت الشركة على اعداد خطط سنوية لحفر الآبار طباشيرية في باي حسن وجمبور بالتنسيق مع شركة الحفر العراقية وبما يتوافق مع توجهاتها المستقبلية في رفع انتاج النفط من الحقول الواقعة تحت عملياتها، وذلك بعد دراسة الامكانيات الحالية للآبار والحقول/المكان من العاملة وطاقتها الانتاجية والتقدير المالى وباعتماد كميات النفط الخام المنتج من حقول الشركة.

أما النشاطات (5,4,3) فهي مطبق كلياً وهي نقطة قوة للشركة، فبالنسبة لنشاط (3) فقد اعتمدت الشركة سياسة واضحة وخطة موثقة لإنتاج النفط الخام والغاز والمستلم من الجهات الأخرى والمضخ من محطة ضخ سارالو باتجاه ميناء جيهان التركي عبر منظومة أنابيب الأقليم والنفط الخام المجهز لمصافي الشمال، بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ورفع مستويات الانتاج في حقول

الشركة نظراً للوفرة النسبية لمورد النفط الخام في حقول الشركة ووجود احتياطي كبير من النفط والتي تعد مؤشر ايجابي للأداء الفعلي للشركة، ويجري تنفيذ وقياس مؤشرات الانتاج من خلال اعداد تقارير الانتاج الشهرية والسنوية ونسب الانتاج المتحققة ومقارنتها بالمخطط بغية رفع دالة الانتاج. أما النشاط (4) فقد اعدت الشركة خطة قصيرة المدى المتمثلة بالمشاريع الاستثمارية السنوية وفق تعليمات الوزارة والأهداف الاستراتيجية للشركة والتنسيق مع جميع هيئات الشركة والتركيز على اولويات المشاريع التي لها أهمية في ادامة وزيادة الانتاج والتصدير والتي تنفذ وفق معايير الكلفة والوقت والمواصفات ويجري متابعة العمل في المشاريع وقياس التقدم في التنفيذ والانجاز وفق تقارير شهرية وفصلية وسنوية بغية تحديد المشاكل والمعوقات والمعالجات الممكنة.

أما النشاط (5) فقد تم توفير الموارد المالية من الموازنة التخطيطية وتوفير الموارد المادية لتنفيذ متطلبات خطط وسياسات عملية التطوير والتميز المؤسسي على وفق توجيهات الادارة العليا وتنفيذ دورات وورش عمل خارجية وداخلية بغية تدريب الكوادر العاملة وفرق التقييم المؤسسي وقياس مؤشرات ادائهم من خلال انجاز التقارير لتحقيق أهداف الشركة في التميز والتقدم.

ثالثاً. التمثيل البياني لنسب الفجوات: استناداً لنتائج قوائم الفحص والتي تحققت ضمن فقرة (اولاً) من هذا المبحث والتي بينت مستوى التطبيق والتوثيق كل بعد من أبعاد نموذج التميز الاوربي EFQM 2020 على حدة، سيتم تنظيم جدول لبيان نتائج الوسط الحسابي والنسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة للنموذج، كما في الجدول رقم (8).

من خلال مراجعة معطيات الجدول رقم (8) تبين مستوى التطبيق والتوثيق لمعايير النموذج التميز الاوربي EFQM 2020 التي حصلت عليها شركة نفط الشمال وفقاً لنسب معدل الفجوة والمتحقق الفعلي لكل معيار، نلاحظ إن معدل الفجوة الذي سجل على معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية نسبته (40%)، أشر وفقاً لما حققه فعلياً من نسبة البالغة (60%)، وكذلك الحال بالنسبة لبقية المعايير اذ يسجل معيار الثقافة المؤسسية والقيادة معدل فجوة بنسبة (42%) عبر متحقق فعلي بنسبة (58%)، فيما يسجل المعيار الثالث وهو إشراك المعنيين معدل فجوة (50%) ومتحقق فعلي (50%)، أما ما سجل من معدل الفجوة لمعيار بناء قيمة مستدامة كان (83.3%) في ضوء المتحقق الفعلي البالغ (16.7%)، وسجل معيار قيادة الأداء والتحول معدل للفجوة (36.7%) ومتحقق فعلي (63.3%)، وسجل معيار انطباعات المعنيين معدل فجوة (60%) ومتحقق فعلي (40%)، في حين سجل معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي معدل فجوة (20%) ومتحقق فعلي (80%).

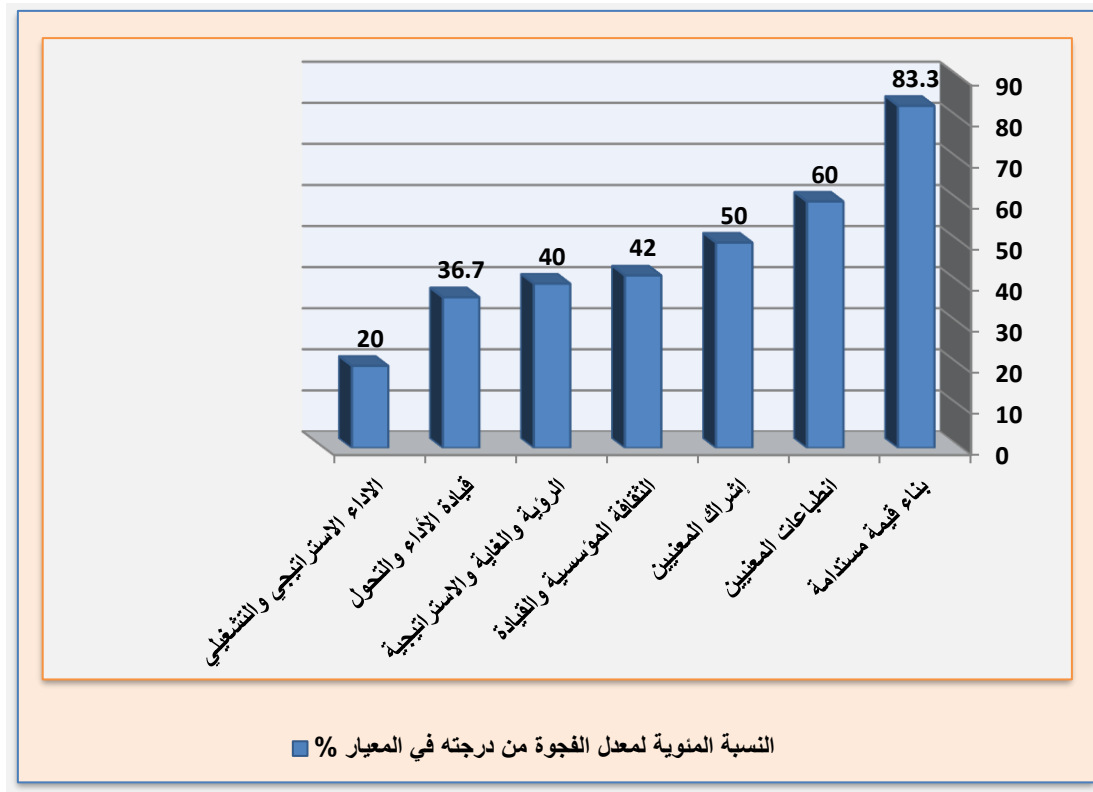
جدول (8): النسب المئوية للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة

رقم المعيار	المعيار	درجة المعيار في النموذج	المتحقق الفعلي من درجة المعيار	معدل الفجوة	النسبة المئوية للمتحقق الفعلي %	النسبة المئوية لمعدل الفجوة من درجته في المعيار %
1	الرؤية والغاية والاستراتيجية	100	60	40	60	40
2	الثقافة المؤسسية والقيادة	100	58	42	58	42
3	إشراك المعنيين	100	50	50	50	50
4	بناء قيمة مستدامة	200	33.4	166.6	16.7	83.3
5	قيادة الأداء والتحول	100	63.3	36.7	63.3	36.7
6	انطباعات المعنيين	200	80	120	40	60
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	200	160	40	80	20
	المجموع	1000	504.7	495.3	368	332

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص.

كما وتشير نتائج الجدول رقم (8) إن شركة نفط الشمال قد حققت (504.7) نقطة من أصل (1000) وبذلك فهي مؤسسة (جيدة جداً) وملتزمة نوعاً ما بمعايير التميز المؤسسي استناداً إلى مستويات تطبيق وتوثيق نموذج التميز الأوروبي والتي حددها (<https://efqm.org>)؛ (البديري، 2018: 106) وقد صنفت بالآتي:

1. المؤسسة التي تحصل على (300) نقطة هي مؤسسة جيدة
 2. المؤسسة التي تحصل على (500) نقطة هي مؤسسة جيدة جداً.
 3. المؤسسة التي تحصل على (700) نقطة هي مؤسسة متميزة.
- ومن وجهة نظر (الربيعي، 2023: 404) نقلاً عن (Garad & Sharifi, 2010: 13) يمكن عد شركة نفط الشمال (معترف لها بالتميز)، وعلى وفق تصنيف المستويات الآتية:
1. ملتزمون بالتميز: إذ تحصل المؤسسة في هذا المستوى ما بين (200-300) نقطة.
 2. معترف لهم بالتميز: إذ تحصل المؤسسة في هذا المستوى ما بين (400-599) نقطة.
 3. التميز العالمي: إذ تحصل المؤسسة في هذا المستوى ما بين (600-1000) نقطة
- ويمكن تمثيل نتائج النسب المئوية للفجوة ولجميع معايير النموذج بيانياً من خلال الشكل رقم (3) لبيان مستويات النسب المئوية للفجوة تنازلياً.
- واستناداً لنتائج قوائم الفحص التي تحققت ضمن الفقرة (أولاً) من هذا المبحث والتي بينت مستوى التطبيق والتوثيق لفقرات نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، سيتم بيان نتائج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لتطبيق وتوثيق النموذج ونسبة الفجوة لاستخراج الفجوة الكلية من (100%) لتطبيق وتوثيق النموذج في الشركة، كما في الجدول رقم (9).



شكل (3): النسب المئوية لمعدلات الفجوة لكل معيار

المصدر: إعداد الباحثان.

جدول (9): ملخص نتائج تطبيق وتوثيق فقرات نموذج EFQM 2020 في شركة نفط الشمال

ت	عنوان الفقرة	الدرجة المتحققة (المتوسط الحسابي)	النسبة المئوية المتحققة %	نسبة الفجوة %
1	الرؤية والغاية والاستراتيجية	3.6	60	40
2	الثقافة المؤسسية والقيادة	3.5	58	42
3	إشراك المعنيين	3	50	50
4	بناء قيمة مستدامة	1	16.7	83.3
5	قيادة الأداء والتحول	4.75	63.3	36.7
6	انطباعات المعنيين	2.4	40	60
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	4.8	80	20
	المجموع الكلي المتحقق	23.1	368	332
	المجموع الكلي المطلوب	42	700	700
	النسبة المئوية الكلية لتطبيق وتوثيق النموذج في الشركة $52.6 = 368 \times 100 / 700$		52.6 %	
	النسبة المئوية للفجوة الكلية للنموذج $47.4 = 332 \times 100 / 700$		47.4 %	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (9) يتضح أن النسبة المئوية الكلية لتطبيق وتوثيق نموذج التميز الأوروبي في الشركة بلغت (52.6%) مما يشير إلى ابتعاد إجمالي تطبيق وتوثيق النموذج في الشركة بنسبة فجوة (47.4%)؛ مما يتطلب الوقوف على هذه النسب لأن بعض المعايير سجلت نسب فجوة عالية وكما موضح في الشكل رقم (3) ولاسيما معياري (بناء قيمة مستدامة) الذي يعد من المعايير الأساسية لمعيار (التنفيذ) لبقاء المؤسسة بشكل حيوي ومنتج مع مرور الوقت، و(انطباعات المعنيين) والذي يعد حصيلة الأعمال إذ من خلاله يمكن معرفة نتائج أداء الشركة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن واقع تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال جاءت بدرجة جيدة جداً وحصلت على مستوى (مؤسسة معترف لها بالتميز).
2. أظهر واقع تطبيق فقرات بُعد (الرؤية والغاية والاستراتيجية) وتوثيقه في الشركة إن الشركة قد وصلت إلى مستوى مطبق جزئياً موثق كلياً، فبرغم التوثيق الكامل لرؤية الشركة وغايتها إلا أن العاملين ليسوا على دراية بها ولم يتم الإعلان عنها أو نشرها في موقعها الرسمي؛ فضلاً عن أن استراتيجية الشركة لم يتم إجراء التحديثات عليها وما تحويها من برامج وأنشطة، وتحديد الفرص والتحديات؛ أما (تحديد وفهم احتياجات العاملين) فقد أظهرت أن الشركة مهتمة بهذا الجانب وتسعى إلى تحقيق رضا العاملين.
3. إن واقع تطبيق فقرات بُعد (الثقافة المؤسسية والقيادة) وتوثيقه في الشركة يشير إلى أن الشركة قد وصلت إلى مستوى مطبق جزئياً موثق كلياً، فقد تبين حرص الشركة على الحفاظ على قيمها وضبط العلاقة بين ثقافة الشركة والقيادة وتأثيرها على نشاطات الشركة داخلياً، فضلاً عن تأثيرها على النظام

الايكولوجي خارجياً وتمكين العاملين على الابداع والابتكار، أما (توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية) والتي تُعد من أهم الأنشطة ولكن لم يلاقي توثيقاً وتطبيقاً، نظراً لطبيعة عمل الشركة وتعدد أنشطتها وأعمالها.

4. إن واقع تطبيق فقرات بُعد (اشراك المعنيين) وتوثيقه في الشركة قد وصل إلى مستوى مطبق جزئياً موثق كلياً، مما يدل على اهتمام الشركة بالموارد البشرية وبالمعاملين، لما لها من أهمية في تقييم أداء الشركة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين، ومساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمع.

5. إن واقع تطبيق فقرات بُعد (بناء قيمة مستدامة) وتوثيقه في الشركة قد وصل إلى مستوى غير مطبق وغير موثق في الشركة، ويعزو ذلك إلى ضعف إدراك القدرات التي تتمتع بها الشركة، وأهميتها في إضافة قيمة لها وللمعنيين، والذي يُعد من المتطلبات الأساسية لتمييز الشركة.

6. إن واقع تطبيق فقرات بُعد (قيادة الأداء والتحول) وتوثيقه في الشركة قد وصل إلى مستوى مطبق كلياً موثق جزئياً في الشركة، فقد تبين وجود بيانات كاملة عن خطة الطوارئ وإدارة المخاطر الخاصة بجميع هيئات الشركة وأقسامها، وضرورة التعامل مع الحالات الخارجية الطارئة بدقة ووفق دليل موثق.

7. إن واقع تطبيق وتوثيق فقرات بُعد (انطباعات المعنيين) في الشركة قد وصل إلى مستوى مطبق جزئياً موثق جزئياً في الشركة، ضعف تركيز الشركة على معرفة ردود أفعال العاملين والمعاملين من خلال الاستبانات والتي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، ويعزو ذلك إلى المعرفة محدودة بطرق اجراء التحليلات اللازمة لأراء العينة التي يتم توزيع الاستبانة إليهم، وعدّها إجراء روتيني دون الاكتراث بمدى أهميتها في تحليل رغبات العاملين وتحقيق ولائهم الوظيفي.

8. إن واقع تطبيق فقرات بُعد (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) وتوثيقه في الشركة وصل الى مستوى مطبق كلياً موثق جزئياً في الشركة، يدل ذلك على وجود مؤشرات قياس الخطط السنوية في الشركة من خلال إعداد تقارير دورية لبيان نسبة المتحقق ومن المخطط.

9. تبين من نتائج تحليل الفجوات أن أعلى فجوة كانت في بُعدين (بناء قيمة مستدامة) و(انطباعات المعنيين) والتي ينبغي للشركة البدء بمعالجتهما لأن تأثيرهما تمثل نسبة (80%) على باقي أبعاد النموذج وفق قاعدة (20/80).

ثانياً. التوصيات:

1. يوصي الباحثان بالدرجة الأساس إلى ضرورة التحول السريع لتبني نموذج التميز الاوربي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال، بوصفه أداة إدارية معاصرة لتقييم الأداء العام للشركة وبشكل دوري ولجميع أنشطتها وعملياتها، نظراً لثبوت توافر معايير وأبعاده في الشركة وعلى وفق قوائم الفحص واجابات عينة الدراسة؛ من خلال الاستعانة بالمتخصصين ممن لهم خبرة وتجارب علمية في هذا المجال ومجال التخطيط الاستراتيجي؛ واشراكهم في الدورات التي تعقدها EFQM Academy للتأهل لاعتماد خبير التغيير الدولي في شركة نفط الشمال لتنمية الرؤى وتعلم استراتيجيات التنقل والتغيير، بغية تأهيل الشركة لنيل جائزة EFQM العالمية لا سيما في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الحكومية في مجال تحسين بيئة الأعمال.

2. توجيه الجهود وبشكل مستمر وبجميع أنشطتها لتحقيق عناصر التوجه (الرؤية والغاية والاستراتيجية)؛ من خلال صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة ويكون لديها أهداف فرعية طموحة مصاغة بأسلوب (SMART) تتسم بالواقعية ومحددة والقابلة للقياس والتطبيق وذات صلة

والمحددة بوقت زمني للتنفيذ؛ لزيادة درجة الكفاءة وفاعلية تنفيذ المهام العديدة للشركة؛ وصياغة استراتيجية واضحة للشركة وفق مصفوفة SWOT والتي تعد طريقة مفيدة وفعالة لتحليل استراتيجيات الشركات ومنها استراتيجية رفع انتاجية النفط الخام من حقول الشركة ورفع معدلات التصدير.

3. إنشاء بيئة ملائمة وجاذبة تلهم العاملين في الشركة ليكونوا استباقيين ومبتكرين وعلى وفق ثقافة الشركة وقيمها المتمثلة بالتفوق والعمل بروح الفريق الواحد والنزاهة والشفافية والجودة وتحمل المسؤولية الوظيفية؛ والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة الإنتاجية.

4. تعزيز العلاقات مع اصحاب المصلحة بما فيهم العاملين والمتعاملين والمعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة والشركاء والموردين؛ من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات لرفع مستوى التواصل والتنسيق والتشاور بين المستويات الإدارية المختلفة، والاستفادة من مقترحاتهم ونشر المعرفة الضمنية ونقلها للآخرين.

5. يتوجب على المديرين أن يكونوا على دراية بالدور المؤثر الذي يلعبه التوجه نحو الاستدامة في تحقيق التميز المؤسسي. من خلال تعزيز التوجه نحو الاستدامة داخل الشركة وصياغة خطط الحفاظ على ديمومة الانتاج النفط الخام من الحقول والآبار النفطية، وتقليل تكاليف حماية وصيانة الانابيب النفطية، واستقطاب الشركات العالمية لتطوير حقول الشركة للحفاظ على ديمومة الانتاج، وتقليل ملوثات الصناعة النفطية.

6. ادارة العمليات الحالية للشركة بنجاح والحفاظ على حياة العاملين وممتلكات الدولة؛ من خلال تطبيق متطلبات خطة الطوارئ وانجاز تقارير إدارة المخاطر بدقة والوقوف على أهم المشكلات.

7. من الأهمية أن تسهم ادارة الشركة بتعزيز دورها المجتمعي وتعظيم مسؤوليتها وتوافقها مع نظرية النظام المفتوح التي تقضي بأن الشركة تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي؛ من خلال إشراك المجتمع المحلي في تخطيط الخدمات المقدمة، وتحديد الخدمات التي تتناسب مع احتياجاتهم، والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم. ووضع مؤشرات واضحة لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وقياس رضا المستفيدين وتحليلها باستخدام برامج احصائية والاستعانة بالعاملين المتخصصين وذوي الخبرة في هذا المجال.

8. تحسين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة بما فيها الأداء المالي وغير المالي، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية، وفهم الأسباب الحقيقية المعيقة لتنفيذ الخطط؛ واجراء تقييم ذاتي ومرحلي لجميع الخطط السنوية للشركة للتأكد من نجاحها وقياس أدائها التشغيلي ومقارنة المخطط بالمتحقق، وتتبع مصادر التمويل بدقة لتنفيذ الخطط الاستثمارية والتشغيلية والرأسمالية.

9. تقليل فجوة بُعد (بناء قيمة مستدامة) وبُعد (انطباعات المعنيين).ومن ثم البدء بتقليل فجوات الأبعاد الأخرى للتغلب على جميع نقاط ضعف ابعاد ومعايير النموذج في الشركة؛ من خلال إجراء مشاريع مشتركة بشكل مستمر للتعامل مع قضايا الاستدامة، واتباع أسس دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع، وتفعيل دور العاملين واتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستدامة وتفعيل استمارات التغذية الراجعة وتحليلها بدقة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. البدري، حسن علون شديد، (2018)، "تقييم أداء مديرية التدقيق والرقابة الداخلية في وزارة الدفاع على وفق نموذج التميز الاوربي EFQM دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. التميمي، نجلاء يعكوب يوسف، (2020)، "تقييم أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية على وفق نموذج التميز الاوربي EFQM 2015 – دراسة تحليلية"، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الخطيب، سمير كامل، (2008)، "(إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر)"، ط1، دار المرتضى، العراق.
4. دزدار، شيماء عبدالكريم، (2023)، "تقييم الأداء وفق معيار الخطة الاستراتيجية لنموذج التميز الاوربي EFQM دراسة حالة في شركة نفط الشمال"، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد (13)، العدد (40).
5. الربيعي، هدى اديب حميد عبد، (2023)، "استخدام نموذج التميز الأوربي، (EFQM) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة/ دراسة حالة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (19)، رقم (61)، الجزء (2).
6. الروقي، مطلق، (2022)، "تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الاوربي (EFQM) لإدارة التميز"، مجلة العلوم التربوية، مجلد (8) العدد (1).
7. السوداني، علي موات صيهود، وحيدر، زيد علي، (2017)، "تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لنموذج التميز الاوربي EFQM المواصفات والمقاييس دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (98)، العدد (23).
8. الشهراني، خالد بن عبود بن رفيع، (2022)، "واقع تطبيق ادارة التميز في الإداري الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوربي EFQM"، رسالة مقدمة الى قسم الادارة التربوية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الادارة والقيادة التربوية، جامعة الأمام بن عبدالرحمن بن فيصل، المملكة العربية السعودية.
9. محي الدين، شيماء عبدالكريم، (2018)، "التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT/ دراسة حالة"، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. محي الدين، شيماء عبدالكريم، ومحييميد، كفاح عباس، (2023)، "تشخيص واقع مهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وفق نموذج باريتو: دراسة حالة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (19)، رقم 63، الجزء (1): 277-293.
11. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (2017)، "(إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات)"، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
12. النجاز، فريد، (2014)، "التميز والتفوق المؤسسي"، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. AlSudany, A. M., Al-Musawi. Y. H. (2020), " evaluating the performance of human resources using the european excellence model (efqm 2013) and its impact on intellectual capital investment / field study in the iraqi ministry of justice", journal of critical reviews, vol 7, issue 15.
2. Altamony, H. (2017). A theoretical perspective view on the relationship between the EFQM Excellence Model and innovation activities in the public sector in the United Arab Emirates. International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), Vol (8), No (2), 902-911
3. Bukvič, V. (2023). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Model as an Exquisite Tool for the Analysis of Business Excellence and Its Use in the Healthcare Industry. Medical Research Archives, 11(8).
4. Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?", An empirical study. International Journal of Quality & Reliability Management, 22(4), 337-353
5. Doleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014). "Empirical evidence on applying the European foundation for quality management excellence model": A literature review. Total Quality Management & Business Excellence, 25:5-6, 439-460.
6. Duarte, S., & Cruz-Machado, V. (2013). Modelling lean and green: a review from business models. International Journal of Lean Six Sigma, 4(3), 228-250.
7. Escrig, A.B. and de Menezes, L.M. (2016), "What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 36 No. 12, pp. 1800-1820.
8. Hides, M. T., Davies, J., & Jackson, S. (2004). "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector—lessons learned from other sectors" , The TQM magazine, 16(3), 194-201.
9. Fonseca, L.; Amaral, A.; Oliveira, J. (2021). "Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications", 13, 3107.
10. José Tarí, J., & Molina, Azorín, J. F. (2010). "Integration of quality management and environmental management systems: Similarities and the role of the EFQM model", The TQM Journal, 22(6), 687-701.
11. Maulana, D., Beauty, N. L. F., Rachman, F., Hardiyanti, F., & Arif, M. L. (2024). The Impact of the EFQM Model on Business Sustainability Using Structural Equation Modelling. Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship, 13(1), 1-14
12. Martuswicz, J., Szewczyk, K., & Wierzbic, A. (2020). The EFQM Radar-Based Assessment of Industry 4.0 Solutions-The Plan of Research. Education Excellence and Innovation Management: A, 2025, 18547-18554.
13. Martusewicz, Joanna, Karol Szewczyk, and Arkadiusz Wierzbic. (2022). "The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study" Energies 15, no. 19: 7260.

14. Mohaghar, Ali, Safari, Hossein, & Abadi, Faghiheh Moein Najaf, (2021). "Designing Organizational Excellence Methodology for Iran's Oil Industry", *Industrial Management Journal*, Vol. 13, No.3, pp. 370-390.
15. Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. A. N. (2020). "The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care". *International journal for quality in health care*, 12(3), 191-202.
16. Rusjan, B. (2005). "Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363-380
17. Şanlıöz-Özgen, H. K. (2016). "European Quality Award winning companies: A situational analysis". In *Tourism and Hospitality Management* (pp. 3-17). Emerald Group Publishing Limited.
18. Wang, B. L. (2023). "The Frontier of Healthcare Excellent Quality Management Model".
19. Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. D. (2003). "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring business excellence*", 7(1), 14-29.
20. <https://efqm.org>