



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Using the European Excellence Model ((EFQM)) in evaluating the  
competitive performance of the organization**

**A case study in the General Company for Food Products - Al-Mamoun Factory**

**Huda Adeeb Hamid Abdel-Rubaie\***

Rusafa Institute of Administration-Middle Technical University, Baghdad, Iraq

**Keywords:**

Competitive performance, evaluation of competitive performance, European Foundation for Quality Management EFQM Case Study, The General Company for Food Products - Al-Mamoun Factory

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 13 Feb. 2023  
Accepted 19 Mar. 2023  
Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



**\*Corresponding author:**



**Huda Adeeb Hamid Abdel-Rubaie**

Rusafa Institute of Administration-Middle  
Technical University, Baghdad, Iraq

**Abstract:** The research aims to use the European Excellence Model (EFQM) in the competitive performance of the organization in order to determine the gap between the actual reality of the performance of the search site and the standards approved in the model. For the purpose of collecting data on the performance of the organization, which includes criteria for the five enablers (leadership, strategy, employees, partnerships and resources, operations, products and services) and the four results (employees results, customer results, community results, and business results). The General Company for Food Products - Al-Mamoun Factory as a site for the study, as (amber toothpaste) is considered as a sample for the study and most of the product suffers from the reluctance of customers to buy the product due to the competition of imported goods and the lack of protection of the local product. With the growth of competition, it became necessary to launch new products and increase their quality, which was reflected in the competitive performance of the search site. The data was processed using statistical methods represented by the weighted arithmetic mean (average) and the percentage of the extent of conformity to diagnose the size of the gap between the standards of the European Excellence Model to evaluate the competitive performance of the organization. The research reached a number of conclusions and recommendations. Where the most important conclusion was the possibility of using the European Excellence Model (EFQM) that affects competitive performance and by diagnosing the actual reality and the amount of what is applied from the standards of this model (EFQM) after the strengths and weaknesses have been identified for the purpose access to identify the real gap. The most important recommendations have focused on finding adequate treatments by research to reduce this gap.

## استخدام نموذج التميز الاوربي ((EFQM)) في تقييم الأداء التنافسي للمنظمة دراسة حالة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون

هدى اديب حميد عبد الربيعي

معهد الادارة الرصافة

الجامعة التقنية الوسطى-بغداد

### المستخلص

يهدف البحث إلى استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في الأداء التنافسي للمنظمة من أجل تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لأداء موقع البحث وبين المعايير المعتمدة في النموذج، وقد تم الاعتماد منهج دراسة الحالة واستخدام قوائم الفحص التي تم اعدادها في ضوء المعايير نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة لغرض جمع البيانات عن أداء المنظمة والتي تتضمن معايير بالممكنات الخمس (القيادة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات) والنتائج الأربعة (نتائج العاملين، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الاعمال). وقد وقع الاختيار على الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون كموقعا للدراسة، اذ يعد (معجون أسنان عنبر) كعينة للدراسة وأكثر منتج يعاني عزوف الزبائن عن شراء المنتج بسبب منافسة البضائع المستوردة وعدم حماية المنتج المحلي. ومع تعاضم المنافسة أصبح لطرح المنتجات الجديدة، وزيادة جودتها مما انعكس على الأداء التنافسي لموقع البحث. وقد تم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي المرجح (المعدل) والنسبة المئوية لمدى المطابقة لتشخيص حجم الفجوة بين معايير نموذج التميز الاوربي لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات، حيث كان أهم استنتاج إمكانية استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) يؤثر في الأداء التنافسي ومن خلال تشخيص الواقع الفعلي ومقدار ما هو مطبق من معايير هذا النموذج (EFQM) بعد أن جرى التعرف على نقاط القوة والضعف لغرض الوصول إلى تحديد الفجوة الحقيقية، أما أهم التوصيات فقد ركزت على إيجاد المعالجات الكفيلة من قبل البحث لتقليل هذه الفجوة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء التنافسي، تقييم الأداء التنافسي، نموذج التميز الأوربي EFQM، دراسة حالة، الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون.

### المقدمة

يعد التميز من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة والذي يهتم ببناء منظمات على أساس التميز والتفوق لمواجهة التغييرات والتحديات الكبيرة سواء أكانت في البيئة الخارجية أم الداخلية فضلاً عن التقدم التكنولوجي السريع والانفتاح على الأسواق العالمية وتطور وسائل الاتصالات والعولمة كل هذه المتغيرات سعى التميز لمعالجتها واحتوائها، والعمل المستمر للوصول إلى أعلى درجات التميز والجودة من خلال تبني إطار أو نموذج عالمي من النماذج المعتمدة لإدارة الجودة والتميز والتي يأتي في مقدمتها نموذج التميز الأوربي (EFQM)، تبلورت مشكلة البحث في عدم إخضاع المنظمات أو الشركات العراقية الحكومية ومنها الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون

إلى استخدام المعايير الدولية ومنها معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) خلال عملها من أجل تشخيص نقاط القوة لغرض تعزيزها ومعالجة نقاط الضعف فضلاً عن أنها تمتلك تطوير لكنها لا تراعي فيه ما يحتاجه الزبون كون المنتج معجون أسنان عنبر لم يعد المنتج الوحيد في السوق نظراً لدخول منتجات منافسة عديدة في السوق العراقية. ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة في موضوع نموذج التميز الأوربي (EFQM) قد أشارت تلك الدراسات إلى استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في تقييم الأداء. تم تقسيم البحث على أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية فيما ركز المبحث الثاني على الجانب النظري وانصرف المبحث الثالث إلى الجانب العملي وتم المبحث الرابع والأخير الاستنتاجات والتوصيات ومن ثم المصادر.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** ساعد التقدم والتطور الحاصل في بيئة الأعمال وشدة المنافسة في سعي المؤسسات إلى تحسين ادائها وتميزها من خلال تبني معايير الأداء العالمية، وقد عد نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً في أغلب دول العالم، والذي تستند معاييرها إلى ((التميز والجودة العالية وتحقيق النتائج المرغوبة)). وقد تحددت مشكلة البحث في افتقار الشركة العامة للزيوت النباتية إلى نظام لتقييم الأداء التنافسي وفق معايير محدد لتحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)، وبذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ❖ ما مدى وجود معايير أو نظام لتقييم الأداء التنافسي في الشركة العامة للزيوت النباتية؟
- ❖ ما مقدار الفجوة بين معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) والأداء الفعلي للشركة مجال البحث؟
- ❖ ما إمكانية قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الأوربي؟

**ثانياً. أهداف البحث:** يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ❖ تقييم المعايير والأسلوب المعتمد في تقييم الأداء في الشركة مجال البحث.
- ❖ تقييم الأداء التنافسي للشركة باستعمال نموذج التميز الأوربي (EFQM) من خلال قياس الفجوة بين أدائه الفعلي وبين المعايير الواردة في النموذج.
- ❖ قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الأوربي وتشخيص نقاط الضعف والقوة في الشركة وتحديد مجالات التحسين.

**ثالثاً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من أهمية تقييم الأداء وأجراء المقارنات مع المؤسسات المماثلة في الدول الإقليمية والعالمية من أجل التحسين، وبما ينسجم مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وقد استحوذ نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) على الاهتمام كونه أداة تستعمل للتقييم الذاتي وفق عدد من المعايير المرنة التي يسهم تطبيقها في تحقيق أهمية كبيرة للمؤسسات، يمكن تحديدها بالآتي:

المساهمة العلمية الجادة في تشخيص مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) التي تعاني منها. واثارة دوافع المؤسسة في تحسين أدائها وصولاً للتميز من خلال تبني مناهج إدارية حديثة وتطبيقها.

رابعاً. منهج البحث اعتمدت البحث منهج (دراسة الحالة) كونه المنهج الأكثر ملاءمة من أجل تحقيق أهداف البحث الحالية، باستعمال معايير نموذج التميز الاوربي في تقييم الأداء المؤسسي مجال البحث وفق قوائم الفحص المعدة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين).

خامساً. مجتمع وعينة البحث: وقع اختيار البحث على الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – الإدارة العامة ومصنع المأمون موقعاً للدراسة وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن الواقعة في (حي الرياض / كمب سارة خاتون) وذلك لسبب حصول الشركة العامة للمنتوجات الغذائية على شهادة مطابقة الجودة (ISO, 2015: 9001) والخط الإنتاجي معجون الاسنان عنبر كعينة للدراسة.

سادساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص للمتغيرين إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول اللاحق.

الجدول (١): فقرات المقياس السباعي وأوزانه

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة
١	مطبق كلياً موثق كلياً	٦
٢	مطبق كلياً موثق جزئياً	٥
٣	مطبق كلياً غير موثق	٤
٤	مطبق جزئياً موثق كلياً	٣
٥	مطبق جزئياً موثق جزئياً	٢
٦	مطبق جزئياً غير موثق	١
٧	غير مطبق غير موثق	٠

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، الطبعة الأولى، (دار المرتضى: العراق).

١. الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الوزن \* التكرارات) / مجموع التكرارات

الوسط الحسابي المرجح

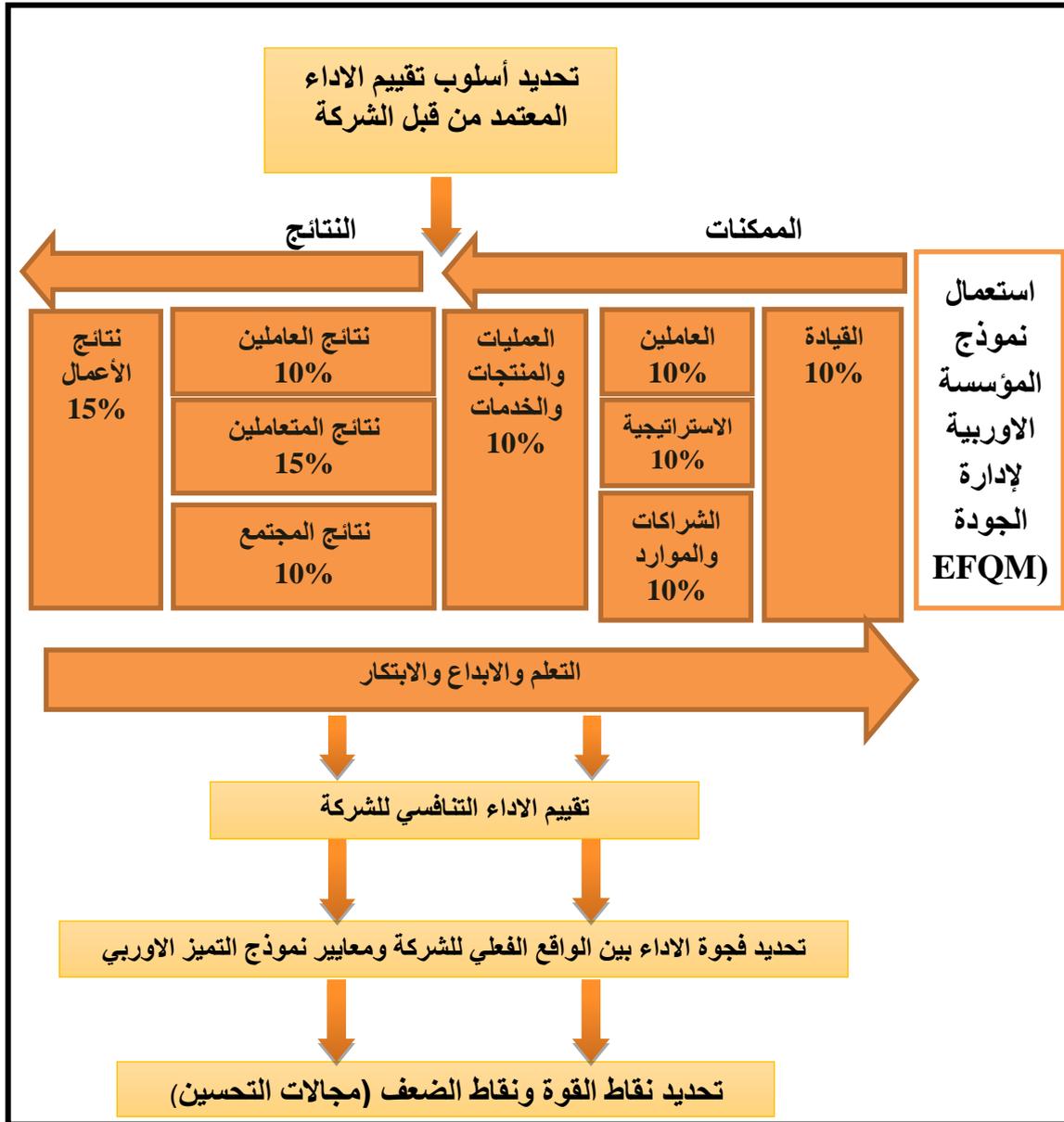
النسبة المئوية المطابقة = اعلى درجة في المقياس

٢. حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

٣. مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية = النسبة المئوية لمدى المطابقة × الأهمية النسبية لكل معيار

٤. ثامناً: المخطط الاجرائي للبحث

يوضح الشكل رقم (١) المخطط الاجرائي المعتمد في البحث.



الشكل (١): المخطط الاجرائي للبحث

## المبحث الثاني: (EFQM) الجانب النظري

اولاً. مفهوم التميز **The concept of excellence**: يعد التميز من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية بشكل مكثف على مستوى فردي ومنظمي نتيجة لتغير الظروف المحيطة وبشكل متسارع وزيادة شدة المنافسة وتنوع وزيادة حاجات الزبائن ورغباتهم وتطور تقنية المعلومات. (باسم، ٢٠٢٠: ٦).

ثانياً. مفهوم نموذج التميز الأوربي (EFQM): يعد النموذج التميز الأوربي (EFQM) من أهم وأبرز النماذج الشائعة الاستخدام في عالمنا الحالي (Mora, et al., 2014: 772)، وتأتي القاعدة الأساسية لهذا النموذج من فكرة الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الاتحاد الأوربي للجودة الذي أنشئ عام ١٩٨٨م بعضوية سبعة دول اوربية ثم زاد عددها لتبلغ ((٢٥٠) عضواً في عام ١٩٩٢م (Dodangeh, et al., 2011: 6213)، تم الإعلان الرسمي على نموذج التميز الأوربي

((EFQM عام ١٩٩١)) بالاشتراك مع الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة ويكون مقرها الرئيس في العاصمة البلجيكية بروكسل وقدمت الجائزة لأول مرة عام ١٩٩٢)) (Aldallal, 2005: 49)، يتكون نموذج التميز الأوروبي ((EFQM من تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكنات (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكات، والعمليات) (Kahsay, 2012: 43) وأربعة تمثل النتائج وتتمثل بالآتي (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) (Vartiak and Jankalova, 2017: 919). إضافة إلى ذلك يتكون نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) أكثر من ٨٠٠) عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامّة (Maliheh & Braham, 2015: 615)، ويلتزم نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة بمساعدة المنظمات لتحقيق التميز الشمولي في أداؤها ومن ثم تحقيق التميز (A.Jaeger, et al., 2014: 488).  
ثالثاً. أهداف نموذج التميز الأوروبي (EFQM): تتضمن الأهداف ما يأتي (Tavana, et al., 2011: 645):

- ❖ تساعد على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
  - ❖ يوفر إطاراً يشجع التعاون والابتكار لتحقيق الهدف.
  - ❖ تحفيز ومساعدة المنظمات الأوروبية في تحسين الإجراءات التي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق رضا الزبائن والموارد البشرية والمجتمع.
  - ❖ ترويج فكرة الجودة كعملية أساس للتحسين المستمر بأي منظمة أوروبية.
- رابعاً. المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM): يتكون نموذج التميز الأوروبي من ثلاث مكونات أساسية (الأخرس، ٢٠١٦: ٥٩)
- المفاهيم الأساسية للتميز: هي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي منظمة (Jankal and Jankalova, 2016: 663) (Saada, 2013: 33) (Almeri, 2011: 34). إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المنظمة، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال الرؤيا والنزاهة، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين، استدامة النتائج الباهرة.
- المعايير التسعة: تساعد المنظمات في تطبيق المفاهيم الأساسية للنموذج: يتكون نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من تسعة معايير خمسة منها يطلق عليها بالممكنات وتشمل (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكات، والعمليات) وأربعة أخرى يطلق عليها بالنتائج (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، نتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) وتتكون هذه المعايير التسعة من (32) معياراً فرعياً (Butzer, et al., 2017: 718)، إذ تمثل معايير الممكنات ما تفعله المنظمة، أما معايير النتائج ما تحققه المنظمة، والتغذية الراجعة من النتائج تساعد على تحسين الممكنات (Rodríguez and Álvarez, 2014: 718).

## الجدول (٢): المعايير التسعة لنموذج التميز الأوربي (EFQM)

ت	المعايير الرئيسية	الأهمية النسبية	المعايير الفرعية
١	القيادة	%١٠	١. يقوم القادة بوضع وتطوير الرؤية والرسالة في المنظمة. ٢. يقوم القادة بمتابعة وتحديد ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل. ٣. يتفاعل القادة مع الزبائن والشركاء وممثلي المجتمع. ٤. يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمنظمة. ٥. توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
٢	الاستراتيجية	%١٠	١. تصاغ الاستراتيجية بناءً على فهم البيئة الخارجية، فضلاً عن احتياجات وتوقعات العاملين جميعاً في المنظمة. ٢. تصاغ الاستراتيجية ومراجعتها بناءً على فهم الأداء الداخلي للمنظمة وإمكانياتها. ٣. تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها لضمان الاستدامة الاقتصادية والمجتمعية والبيئية. ٤. تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.
٣	العاملين	%١٠	١. دعم خطط العاملين لاستراتيجية المنظمة. ٢. تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين. ٣. مؤاممة العاملين وتمكينهم وإشراكهم. ٤. تواصل العاملين بفاعلية في أنحاء المنظمة جميعاً. ٥. القيام بمكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
٤	الموارد والشراكات	%١٠	١. إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق المنفعة المستدامة. ٢. إدارة الشؤون المالية لغرض ضمان النجاح المستدام. ٣. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة. ٤. إدارة تقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية. ٥. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المنظمة.
٥	العمليات	%١٠	١. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح المعنيين بالمنظمة جميعاً. ٢. تسويق وترويج المنتجات (السلع والخدمات) بشكل فاعل. ٣. تطوير المنتجات (السلع والخدمات) لتحقيق القيمة المثلى لصالح منلقي الخدمة. ٤. إدارة وإنتاج وتقديم المنتجات (السلع والخدمات). ٥. إدارة وتعزيز علاقات الزبائن.

ت	المعايير الرئيسية	الأهمية النسبية	المعايير الفرعية
٦	نتائج الموارد البشرية	١٠%	١. الانطباعات (مدى ادراك العاملين وتفهمهم): هي انطباعات العاملين عن المنظمة، ويمكن أن تجمع هذه الانطباعات من خلال مصادر متعددة مثل استبانات ومجموعات العصف الذهني والمقابلات والتقييم للمنظمة.
	تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تليي أو تتجاوز توقعات واحتياجات العاملين.		
٧	نتائج الزبائن	١٥%	١. الانطباعات (دراسات استقصائية): هي انطباعات الزبون من المنظمة، ويمكن جمعها من خلال مصادر عدة مثل الاستبانات لأراء الزبائن ومجموعات العصف الذهني والتقييم والتغذية العكسية الناتجة عن شكاوى الزبائن.
	تقوم المنظمات المتميزة بتحقيق نتائج متميزة ومستدامة تليي أو بالأحرى تفوق حاجات ورغبات الزبائن، أي فريدة من نوعها.		
٨	نتائج المجتمع	١٠%	١. الانطباعات (تحقيق الرضا المتبادل) هي انطباعات المجتمع عن المنظمة، وتجمع هذه الانطباعات من خلال مصادر متعددة مثل الاستبيانات، والتقارير، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب والهيئات الحكومية، والمقالات الصحفية.
	تحقق المنظمات المتميزة نتائج متميزة ومستدامة تليي أو تتجاوز رغبات وحاجات المعنيين بالمنظمة ذوي الصلة بالمجتمع.		
٩	نتائج الاعمال	١٥%	١. مخرجات الاستراتيجية الرئيسية (تحقيق النجاح والتميز) هي عبارة عن مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية وهذه المخرجات تبين مدى نجاح المنظمة في تطبيق استراتيجياتها.
	تقوم المنظمات المتميزة بتحقيق نتائج متميزة ومستدامة تليي أو تتجاوز حاجات ورغبات المعنيين بمصالح العمل.		

المصدر: الشواء، عفت ياسر عبد المجيد، (٢٠١٦) م، درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها، كلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، ٥٤.

خامساً. منهجية (RADAR): أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المنظمة.

هو عبارة عن أداة بسيطة لكنها قوية يمكن تطبيقها في طرائق مختلفة لمساعدة المنظمات في عملية التقييم الذاتي نتيجة لذلك يمكن عده إطاراً ديناميكياً للتقييم وأداة قوية للإدارة يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي منظمة (Shirvani, et al., 2011: 1392). ويتكون منهج أو منطق (RADAR) من أربعة عناصر أساسية وتتمثل بالآتي (Mora, et al., 2015: 3).

❖ نتائج (Results).

❖ منهج (Approach).

❖ تطبيق (Deployment).

❖ تقييم وتحسين (Assessment and Review).

إن المبدأ الرئيس لاستخدام منطق (RADAR) هو عندما تتحسن المنظمة عبر الزمن فإن درجتها إزاء نموذج التميز الأوربي (EFQM) سوف ترتفع، ونتيجة لذلك تم تخصيص نسبة (٥٠٪) للممكّنات و(٥٠٪) للنتائج.

هناك ثلاثة مستويات للاعتراف بنموذج التميز الأوربي سيتناولها بشكل مفصل (Grigg & Mann, 2008: 1177).

❖ ملتزمون بالتميز Committed for Excellence

❖ معترف لهم بالتميز Recognized for Excellence

❖ الاعتراف بالتميز لأفضل المنظمات Excellence Award

تصنيف المنظمات على وفق سلم نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر (Davies, 2004: )

26

❖ إن المنظمة التي تحصل على (٣٠٠) نقطة هي المنظمة الجيدة.

❖ إن المنظمة التي تحصل على (٥٠٠) نقطة هي المنظمة الجيدة جداً.

❖ إن المنظمة التي تحصل على (٧٠٠) نقطة هي المنظمة المتميزة والمتفوقة على الآخرين.

ومن وجهة نظر أخرى (Sharifi & Garad, 2010: 13)

❖ ملتزمون بالتميز حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (٣٩٩-٢٠٠) نقطة.

❖ معترف لهم بالتميز حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (٥٩٩-٤٠٠) نقطة.

❖ التميز العالمي حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (١٠٠٠-٦٠٠) نقطة.

### المبحث الثاني: الأداء التنافسي

أولاً. مفهوم الاداء التنافسي **The Concept of Competitive Performance**: تظهر

ادبيات الأداء التنافسي ان التنافس يعبر عن درجة نجاح الشركات في تحقيق أهدافها بالمحافظة على المواقع التنافسية، كذلك من خلال تزويد الزبون بمنتجات ذات كفاءة وفاعلية تتفوق على ما يقدمه المنافسين الآخرين في السوق (النسور، ٢٠٠٩: ١٦)، ويمكن تحقيق التنافسية من خلال الكفاية وذلك عن طريق تقليل الكلفة والجودة الأعلى من خلال تقديم منتجات جديدة (حيدر، ٢٠١٨: ١١٣) ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن تمتلك إداء تنافسي يعبر من تميزها عن غيرها من الشركات التي تعمل في ذات الصناعة، وبالتالي قدرتها على مواجهة الشركات الأخرى والتنافس بقوة في ظل التغيرات السريعة لاجتيازها حدود الحاضر، وبما أن الميزة التنافسية هدف تسعى إليه جميع الشركات فإن

تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال تحديد الأداء التنافسي الفعال (البناء، ٢٠٠٩: ٨٩)، كما أنه يعتمد على عدة محركات عند تحديد التكلفة والذي اعطاه مرونة أكبر وحسب طبيعة كل نشاط وهذا ما يميزه عن الأجيال السابقة (خالد ورفل، ٢٠٢٠: ٦٩). وقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين للأداء التنافسي ويعرض الجدول رقم (١) عدداً من هذه التعريفات.

الجدول (٣): تعريفات الاداء التنافسي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب/الباحث، السنة: ص	التعريف
١.	(Antonio et al., 2007: 3)	قدرة الشركة على توفير منتجات ذات أداء معين وبطريقة تمكنها من التفوق على المنافسين.
٢.	(Woodside, 2010: 53)	القدرة على إرضاء جميع أصحاب المصلحة واحتفاظهم بوضع جيد في مجال تنافسي محدد.
٣.	(Kafetzopoulos, et al., 2013: 464)	اداء الشركة الذي يخضع الى ممارسات الجودة وبشكل يعزز قدراتها التنافسية للشركة ويوفر لها مزايا استراتيجية في السوق.
٤.	(شهيبة، ٢٠١٢: ٦٤-٦٥)	قدرة الشركة على اغتنام الفرص المتاحة في البيئة التنافسية وتجنب التهديدات، وقدرتها على التكيف والتفاعل مع متغيرات السوق وفق مؤشرات تتعلق بالمبيعات والحصة السوقية.
٥.	(Cohen Olsen, 2013: 24)	الدرجة التي تتفوق فيها الشركة على منافسيها في جذب زبائن جدد وزيادة معدلات المبيعات وتحسين حصتها في السوق.

المصدر اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وفي إطار ما تم عرضه من تعريفات عن الاداء التنافسي ترى (الباحثة) أن الأداء التنافسي هو قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين وتحقيق التفوق مقارنة بالمنافسين وبالتالي زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية.

**ثانياً. أبعاد الأداء التنافسي The dimensions of competitive performance:** تجسدت تنافسية الشركات في اكتسابها للمزايا التنافسية التي تعكس تفوقها عن بقية المنافسين في المجال الذي تعمل فيه، وقد اهتم العديد من الباحثين والشركات بالإداء التنافسي بصفة اساسية استجابة للتغيرات التي يمكن أن تتعرض لها الشركة والتي على رأسها فقدانها للمقدرات التنافسية، وقد تباينت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس الأداء التنافسي للشركات وبحسب طبيعة الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في المحصلة النهائية. ولأغراض هذه البحث تم اختيار أبعاد الأداء التنافسي وهي (وقت دورة الانتاج، أداء وقدرة المنتج، ابداع المنتج) كونها الابعاد التي حققت نسبة اتفاق عالية بين الباحثين، (قاسم، ٢٠٢١: ٥) كما وإنها الأكثر انسجاماً مع طبيعة عمل الشركات قيد البحث، وأدناه عرضاً لكل بعد من أبعاد الأداء التنافسي التي اعتمدت لأغراض القياس.

**وقت دورة الانتاج Production cycle time:** تعتمد العديد من الصناعات على وقت دورة الإنتاج في التنافس من منطلق أن انخفاض الوقت يحقق ميزة تنافسية من خلال تقديم المنتجات في أوقات أقصر، وبالتالي تعد أوقات الدورة الطويلة غير مرغوب فيها للغاية لأنها تتناسب عكسياً مع

مقدار الوقت اللازم لعملية الإنتاج، ويركز المنتج أو الشركة المصنعة على الكفاءة في عمليات الإنتاج الخاصة بها والتي تترجم إلى تحقيق أفضل وقت ممكن للدورة أو مستويات الإنتاجية أو استخدام الموارد ومن ناحية أخرى يركز الزبون بشكل أكبر على تلقي طلباته في الوقت المحدد وهو ما يرتبط بسمات مثل تاريخ الاستحقاق أو التأخير في تسليم المنتج (Banerjee & Çerekçi, 2015: 207)، ويمكن ملاحظة المنافسة القائمة على السرعة كما في شركات مثل (McDonald's و Wendy و FedEx و LensCrafters)، إذ استخدمت هذه الشركات مفاهيم (JIT) لتقليل وقت الدورة وزيادة سرعتها، واعتمدت استراتيجيات اختزال الأنشطة غير الضرورية (حذف أي خطوة معالجة لا تضيف قيمة)، وإعادة تحليل وهندسة خطوات المعالجة التي تضيف بعض القيمة لتحسين كفاءتها وتقليل وقت المعالجة (Reid & Sanders, 2013: 272).

**اداء وقدرة المنتج Product capability and performance:** يتعلق بُعد الجودة بالمنتجات والعمليات، ويتضمن تقديم جودة متسقة في توفير منتجات عالية الأداء وتدوم طويلاً من أجل تلبية توقعات الزبون، وتعرف القدرة التشغيلية الأولى في بعد الجودة على أنها القدرة على تصنيع منتجات عالية الأداء (جودة المنتج)، حيث يمكن توفير هذه المنتجات إذا كان التصنيع يتم وفق المواصفات، ويقدم ميزات مفيدة وتعتبر عن قدرة الشركة على التصنيع بجودة متسقة (جودة العملية) (Krol & Boström, 2018: 27-28). وتعكس علاقة الاداء بالجودة ردود فعل الزبائن تجاه المنتج مثل اللون أو الوضوح في صورة جهاز التلفزيون لكي تتمكن الشركة من توفير سلعة بجودة عالية تحتاج عملية التصنيع إلى تلبية العديد من المتطلبات التي تمكنها من تحقيق جودة إنتاج عالية، وانجاز هذه العملية باتباع إجراءات موحدة لضمان توفير المنتجات غير المعيبة والمطابقة لمواصفات التصميم (القدرة على تقديم منتجات ذات اداء وجودة عاليتين). ويعتبر العديد من الكتاب أن أداء وقدرة المنتج واحدة من أهم قدرات عمليات الجودة، وأيضاً واحدة من القدرات المرتبطة مباشرة بالتصنيع، ولذلك فإن قدرة العمليات تشير إلى جودة العملية نفسها (النجار وجواد، ٢٠١٠: ٥٤). بكونه العملية التي تقوم بها المنظمات بجمع المعلومات الدقيقة عن المنافسين والبيئة التنافسية واستثمارها في عملية التخطيط وصنع القرار من أجل أداء التحسن للمنظمات أجل تحقيق اهدافه (ماجد وليلى، ٢٠١٩: ٦).

**ابداع المنتج Product Innovation:** الابداع هو القدرة على تنفيذ الافكار والقواعد والافتراضات التقليدية من أجل توليد اشياء جديدة ومهمة، وهو عنصر حيوي للابتكار (٢٧٣: Slack، ٢٠١٨)، وهو يعبر أيضاً عن تبني وتطبيق للأفكار الجديدة، أو عمليات تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يزيد من إنتاجية الشركات، وهذا ما جعل الابداع بعداً حيوياً للتنافس الشركات، وعامل حسم للتميز في منتجاتها وتحقيق القيمة المضافة لربائنها، وبعداً يحقق المزايا التنافسية (محمد، ٢٠١٣: ١١٧) لأنه مصدرًا مهمًا للأداء التنافسي للشركات، ولأن القدرة التنافسية للشركات تعتمد على الابداع في تبني أفكار وأساليب وطرق جديدة. ويبرز الابداع في قدرة الشركات على تقديم العديد من المنتجات، أو تبني عمليات تصنيع جديدة من خلال شراء مكونات مبتكرة تعمل على تحسين جودة المنتجات، وقد يبرز في القدرة على تطوير وتقديم منتجات جديدة أو محدثة للسوق (Boström & Krol, 2018: 32-33) يساعد الشركات في تمييز نفسها عن المنافسين وبناء مزايا تنافسية، أو الحصول على المزايا التنافسية المستدامة (Zhang et al., 2016: 2)

ويرى (محسن والنجار، ٢٠١٢: ٥٨) أن على الشركات التي ترغب بمكانة قيادية في تكنولوجيا المنتج أن تركز على نشاط البحث والتطوير كعنصر أساسي في استراتيجياتها، وإن تعتمد الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها للأسواق وهي حينئذ ستحظى بالنجاح.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. نبذة مختصرة عن الشركة العامة للمنتجات الغذائية-مصنع المأمون: تعد الشركة العامة للمنتجات الغذائية من أكبر الشركات الصناعية في العراق التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتعمل الشركة بصورة دؤوبة ومستمرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال صناعات هذه المنتجات وتمتلك خبرة فنية عالية وعريقة في هذا المجال فضلاً عن امتلاكها مختبرات متخصصة بأجهزة حديثة وملاكات ذات خبرة، وحصلت الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة (الايزو) (ISO) لمقر الشركة وقسمي الصابون ومستحضرات التجميل في مصنع المأمون بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/١٨. وقد جددت الشهادة بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/١٨، وجددت الشهادة مرة أخرى للأقسام أعلاه بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/١٨ وحصل قسم المنظف السائل وغسول الشعر على الشهادة بتاريخ ٢٠٠٩/٩/٢٥ وكذلك بتاريخ ٢٠١٨/٤/١٥ حصل قسم المستحضرات على شهادة مطابقة الجودة الايزو (٩٠٠١: ٢٠١٥) فضلاً عن العمل على تأهيل قسم المنظفات في مصانع المأمون.

ثانياً. تحليل نتائج قائمة الفحص لنموذج التميز الأوربي (EFQM) وتفسيرها: يهدف هذا البحث إلى استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير المنتج، إذ يتضمن هذا النموذج مجموعة من معايير يطلق عليها بالممكّنات والنتائج وتمثل معايير الممكّنات مجموعة من العوامل التي لا بد من توفرها كي يستطيع المصنع من تحقيق نتائج عالية أي أن معايير الممكّنات تمثل ما يفعله المصنع، أما معايير النتائج هو ما يحققه المصنع، ولكل من الممكّنات والنتائج نقاط توزع على المعايير الموجودة في كل منهم، إذ تقسم الـ (١٠٠٠) نقطة الخاصة بنموذج التميز الأوربي إلى (٥٠٠) نقطة لمعايير الممكّنات موزعة على المعايير الرئيسية وبواقع (١٠٪) لكل معيار أي ما يعادل (١٠٠) نقطة لكل من (القيادة، والاستراتيجية، والعاملين (الموارد البشرية)، والشراكات والمورد، والعمليات والمنتجات والخدمات)، و(٥٠٠) نقطة لمعايير النتائج الأربعة بواقع (١٠٠) نقطة لكل من (نتائج المجتمع، نتائج العاملين) وبواقع (١٥٠) نقطة لكل من (نتائج الزبائن، ونتائج الأعمال). وبهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) وذلك باعتماد خطوات عدة تُوّف بمجموعها آلية العمل الآتية:

- ❖ اعتمدت قوائم الفحص (Checklists) الخاصة بمعايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) الإصدار الأخير ٢٠١٣.
- ❖ بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات، سيعتعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص.
- ❖ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع الفعلي والحصول على الفرق بينه وبين درجات معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) من خلال تحديد الواقع الفعلي وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لكل معيار من معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) وهي:

❖ الوسط الحسابي المرجح  $X$ : لمعرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل توثيق وتطبيق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)، إذ عدت عدد مرات تكرار الإجابة أساساً في حساب النتيجة وجرى استعمال الصيغة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i} \quad (2)$$

$\bar{x}$  = الوسط أو المعدل

$WI$  = الأوزان

$f_i$  = التكرارات

وبعد مقارنتها بفقرات المقياس يمكن تحديد مستوى ذلك المعيار ومعرفة عدد المراحل المطلوبة للوصول الى التطابق التام مع نموذج التميز الأوربي (EFQM) أي تطبيقاً وتوثيقاً تاماً. ❖ النسبة المئوية لكل معيار: التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع معايير نموذج التميز الأوربي وذلك من خلال المعادلة الآتية

$$P = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i * 6} * 100 \quad (3)$$

ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقاييس الذي يمثل حالة التطابق التامة مع متطلبات نموذج التميز الأوربي (EFQM).

❖ لغرض الحصول على معدل الفجوة نسبة إلى المتحقق الفعلي لكل معيار طبق معادلتين أدناه: المتحقق الفعلي لكل معيار: هو حاصل ضرب النسبة المئوية في قائمة الفحص لكل معيار بدرجته بالنموذج التميز الأوربي (EFQM) طبقت وفقاً للمعادلة الآتية:

$$A = P * D \quad (4)$$

$A$  = المتحقق الفعلي

$P$  = النسبة المئوية

$D$  = درجة المعيار

معدل الفجوة: يعبر عنها بالفرق بين درجة المعيار في نموذج التميز الأوربي (EFQM) والمتحقق الفعلي من كل معيار:

$$M = D - A \quad (5)$$

❖ لاستخراج النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة تطبيق المعادلتين الآتيتين:

$$P(A) = \frac{A}{D} * 100 \quad (6)$$

$$P(M) = \frac{M}{D} * 100 \quad (7)$$

ثالثاً. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالممكنات: معيار القيادة: وله (100) نقطة بما يعادل (100%) من المجموع الكلي.

- تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة أن المصنع قد تحقق معدل مقداره (٣,٦) من أصل (٦)، ويشير هذا المعدل إلى أن المصنع قد اقترب من مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار القيادة وبنسبة تطبيق مئوية (٦٠٪) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (٦٠) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٤٠) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: هناك جهود مبذولة من إدارة المصنع لتطوير الرؤية والرسالة للمصنع، فضلاً عن وضع الأهداف لها.
  - ❖ نقاط الضعف: عدم توثيق الآراء أو المقترحات المقدمة في الاجتماعات عند وضع الخطط وملاحظة ما يلائم من أهداف وتطوير استراتيجية المصنع.
  - ❖ فرص التحسين: الاهتمام بجانب التوثيق بالشكل الذي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة. معيار الاستراتيجية: وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي. تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الاستراتيجية إلى أن المصنع قد حقق معدلاً مقداره (٤,٧٥) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الاستراتيجية وبنسبة تطبيق مئوية (٧٩٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الاستراتيجية (٧٩) نقطة من مجموع نقاط معيار الاستراتيجية والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٢١) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
  - ❖ نقاط القوة: يحرص المصنع على المراجعة والتحديث المنظم لخطته الاستراتيجية الموضوعية لغرض التأكيد من كفاءتها وقدرتها على تحقيق الهدف من وضعها وبشكل فاعل.
  - ❖ نقاط الضعف: لم يتم توثيق وتطبيق أي عملية شرح للاستراتيجية والتعريف بها على المستويات في المصنع جميعها لتتمكن الملاكات العاملة من الرجوع إليها عند الحاجة ولشرحها لبقية المستويات الأدنى من قبل الجهات الأشرافية والتنفيذية.
  - ❖ فرص التحسين: إيصال الخطط الاستراتيجية على جميع المعنيين وعلى موظفي المصنع والجهات ذات العلاقة من خلال إقامة محاضرات تلقى عليهم اثناء الاجتماعات واللقاءات وورش العمل التي يحضرها موظفي المصنع.
- معيار العاملين (الموارد البشرية):** وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي. تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار العاملين الى ان المصنع قد حقق معدل مقداره (٤) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (٦٦,٦٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العاملين (٦٧) نقطة من مجموع نقاط معيار العاملين والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٣٣) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: يوفر المصنع الظروف الملائمة لتشجيع الملاكات العاملة على الارتقاء بمستوى تحصيلهم الدراسي بمنحهم الاجازات الدراسية وللراغبين بتطوير مستوياتهم العلمية.

- ❖ نقاط الضعف: بالرغم من أن المصنع يحدد قدرات الملاكات العاملة ويصنف معارفهم ويضعها في أماكن العمل على وفق التحصيل العلمي والاختصاص، إلا أنه ليس للمصنع الدور في التعيين. إذ تتم التعيينات من قبل الشركة العامة للمنتوجات الغذائية.
- ❖ فرص التحسين: إعطاء الصلاحيات المناسبة لمدير المصنع في اختيار وتعيين الملاكات العاملة على أساس الكفاءة والمهارات المتوفرة لدى المتقدم لطلب التوظيف.
- معياري الشراكات والموارد:** وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي.
- تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الشراكات والموارد إلى أن المصنع قد حقق معدل مقداره (٦,٦) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل أن المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الشراكات والموارد وبنسبة تطبيق مئوية (٤٣٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الشراكات والموارد (٤٣) نقطة من مجموع نقاط معيار الشراكات والموارد والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٥٧) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: يسعى المصنع إلى الاستعمال الأمثل للممتلكات والمرافق كما أن هناك لجان دورية تقوم بمتابعة تلك الأجهزة وصيانتها.
- ❖ نقاط الضعف: بالرغم من اتخاذ المصنع إجراءات مناقلة المواد الأولية والمعدات والآلات الفائضة عن حاجة المصنع بإعلام الشركة العامة للمنتوجات الغذائية إلا أن هناك تأخير ملحوظ بهذه الإجراءات من قبل الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مما يتطلب الحث والإسراع بتلك الإجراءات.
- ❖ فرص التحسين: العمل على الشراكات الداخلية والخارجية والإفادة من فرص الشراكة بما يتلاءم مع استراتيجية المصنع وتطويرها.
- معياري العمليات والمنتجات والخدمات:** وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي.
- تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار العمليات إلى أن المصنع قد حقق معدل مقداره (٤) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل أن المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي والموثق جزئياً لفقرات معيار العمليات وبنسبة تطبيق مئوية (٦٦,٦٧٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العمليات (٦٧) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٣٣) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: يقوم المصنع بالإفادة وتوظيف التقنيات الحديثة أينما كان ذلك ملائماً ومنسجماً مع المعايير المتبعة في تنفيذ العمليات.
- ❖ نقاط الضعف: بالرغم من قيام المصنع بتعميم آليات عمل والبرامج والتطبيقات الالكترونية إلا أنه لم يتم بتدريب كافة الموظفين على التطبيقات الجديدة للعمليات.
- ❖ فرص التحسين: ضمان تدريب عدد كافي من الموظفين قبل البدء بتطبيق العمليات الجديدة في المصنع.
- رابعاً. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالنتائج:** معيار نتائج العاملين: وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج العاملين إلى أن المصنع قد حقق معدلاً مقداره (٤) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل أن المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير

- الموثق لقرات معيار نتائج العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (٦٧,٦٦٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج العاملين (٦٧) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج العاملين والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة الى (٣٣) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: لم يؤشر قسم الموارد البشرية وخلال سنوات حالات غياب عدة من دون عذر شرعي.
  - ❖ نقاط الضعف: يعاني المصنع وبشكل كبير جدا من قلة الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا.
  - ❖ فرص التحسين: ضرورة قيام المصنع بأعداد أستاذانه استقصاء برأي العاملين لتحديد مدى الرضا عن المحاور التي تتعلق بالعمل داخل المصنع.
- معيار نتائج الزبائن:** وله (١٥٠) نقطة بما يعادل ١٥٪ من المجموع الكلي.
- تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج الزبائن إلى أن المصنع قد حقق معدلاً مقداره (٤) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل أن المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لقرات معيار نتائج الزبائن وبنسبة تطبيق مئوية (٥٤,١٧٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج الزبائن (٨١) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج الزبائن والبالغة (١٥٠) نقطة أي إننا بحاجة الى (٦٩) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: يصدر المصنع تقريراً سنوياً بما أنجز مقارنةً بما هو مخطط ويقدم التقرير إلى الشركة العامة للمنتجات الغذائية.
  - ❖ نقاط الضعف: عدم اشراك الزبائن في بعض التفاصيل الخاصة بالمنتج كالتصميم مثلاً وعدم وجود أي رأي للزبون سواء أكان السؤال عن جودة المنتج أم سعره أم كلاهما معاً.
  - ❖ فرص التحسين: ضرورة قيام المصنع بإجراء استطلاع آراء الزبائن وبشكل دوري لمعرفة مدى رضاهم عن المنتجات التي يقدمها مصنع المأمون.
- معيار نتائج المجتمع:** وله (١٠٠) نقطة بما يعادل (١٠٪) من المجموع الكلي.
- تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج المجتمع إلى أن المصنع قد حقق معدلاً مقداره (٣,٥) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل أن المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لقرات معيار نتائج المجتمع وبنسبة تطبيق مئوية (٥٨,٣٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج المجتمع (٥٨) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج المجتمع والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة الى (٤٢) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:
- ❖ نقاط القوة: يقوم المصنع بتوفير معلومات عن إنجازاته بشكل عام من خلال نشره التقرير السنوي والذي يتضمن ملخص للتقارير الصادرة عنه واقسام المصنع كافة.
  - ❖ نقاط الضعف: انخفاض مستوى المبادرات المجتمعية والمشروعات الخيرية في الآونة الأخيرة لدى المصنع وبشكل كبير.
  - ❖ فرص التحسين: إمكانية قيام المصنع بإجراء لقاءات دورية مع وسائل الاعلام لبيان الدور الفعال للشركة العامة للمنتجات الغذائية – مصنع المأمون في المحافظة على المال العام من خلال توضيح ما قامت به الشركة العامة للمنتجات الغذائية – مصنع المأمون من نشاطات مجتمعية.
- نتائج الاعمال:** وله (١٥٠) نقطة بما يعادل (١٥٪) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس نتائج الأعمال أعلاه إلى أن المصنع قد حقق معدل مقداره (٤,٧٥) من أصل (٦) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي الموثق جزئياً لفقرات معيار نتائج الاعمال وبنسبة تطبيق مئوية (٧٩,١٧٪)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج الاعمال (١١٩) نقطة من مجموع نقاط نتائج الاعمال والبالغة (١٥٠) نقطة أي إننا بحاجة الى (٣١) نقطة والتي تمثل الفجوة، ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

- ❖ نقاط القوة: توجد خطة لدى الشركة العامة للمنتجات الغذائية – مصنع المأمون لترشيد النفقات الخاصة فيما يتعلق بقياس منفعة صيانة بعض الآلات والمكائن والأجهزة التي يمتلكها المصنع.
- ❖ نقاط الضعف: لا توجد مخرجات لبعض النتائج غير المالية مثل نسب تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية.
- ❖ فرص التحسين: تحديد الية لقياس الخطة الاستراتيجية للمصنع والغرض منها معرفة نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية.

#### خامساً. تحليل نتائج قائمة الفحص للإداء التنافسي للمنظمة وتفسيرها

وقت دورة الإنتاج: تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس أو محور الوقت ان المصنع قد تحقق معدل مقداره (٣,٧٧) من أصل (٦)، ويشير هذا المعدل إلى أن المصنع قد أقترب من مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار أو محور الوقت وبنسبة تطبيق مئوية (٦٢,٨٣٪) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار أو محور الوقت قدره (٦٣) نقطة من مجموع نقاط معيار أو محور الوقت والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٣٧) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

١. نقاط القوة: يتمتع المصنع بميزة تقديم المنتجات بسرعة من خلال دراسة وتحليل المنتجات المشابهة لمنتجاتها أي معرفة ما يفعله الآخرون، والقيام بطرحها إلى السوق قبل الآخرين.
  ٢. نقاط الضعف: يعاني المصنع من مشكلة عند شراء المواد الأولية او المكائن، .... الخ من الروتين المعقد والمتمثل بالموافقات من الكثير حتى تتم الموافقة على ذلك.
  ٣. فرص التحسين: ضرورة إعطاء الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرار في حالة وجود شيء معين يتطلب ذلك من دون الرجوع للآخرين (أصحاب القرار)، حتى ينجز العمل بسرعة.
- أداء وقدرة المنتج: تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمقياس أو محور أداء وقدرة المنتج أن المصنع قد حقق معدل مقداره (٤,٥) من أصل (٦)، ويشير هذا المعدل إلى أن المصنع قد أقترب من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئياً لفقرات معيار أو محور الأداء وقدرة المنتج وبنسبة تطبيق مئوية (٧٥٪) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار أو محور الأداء وقدرة المنتج قدره (٧٥) نقطة من مجموع نقاط معيار أو محور الأداء وقدرة المنتج والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة إلى (٢٥) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.
١. نقاط القوة: يتمتع المصنع بانخفاض نسبة المعيب لديه بشكل كبير جداً قياساً بالمصانع الأخرى التابعة الى الشركة العامة للمنتجات الغذائية.
  ٢. نقاط الضعف: يعاني المصنع من مشكلة قدم المكائن الإنتاجية واستهلاكها للأدوات الاحتياطية والكهربائية وانخفاض إنتاجيتها مما يؤثر ذلك على انخفاض الأداء.

٣. فرص التحسين: ضرورة قيام المصنع بشراء مكائن جديدة صديقة للبيئة الاقتصادية الاستهلاك وسهولة الاستعمال من الجميع، وفقاً لما تتطلبه العمليات الإنتاجية.

**ابداع المنتج:** تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار أو ابداع المنتج إذ إن المصنع حقق معدل مقدراه (٤,١٧) من أصل (٦)، ويشير هذا المعدل إلى أن المصنع قد أقترّب من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئياً لفقرات معيار أو ابداع المنتج ونسبة تطبيق مئوية (٤٤,٦٩٪) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار أو محور الجودة قدره (٦٩) نقطة من مجموع نقاط معيار أو محور الجودة والبالغة (١٠٠) نقطة أي إننا بحاجة الى (٣١) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويكمن إيعاز هذه النتيجة إلى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

١. نقاط القوة: تعد الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – مصنع المأمون أولى المصانع الحاصلة على شهادة مطابقة الجودة (ISO:٢٠١٥:٩٠٠١).

٢. نقاط الضعف: بالرغم من ارتفاع جودة منتجات المصنع إلا أنه يعاني من منافسة البضائع المستوردة لأن هناك قناعة لدى الزبون العراقي بأن المنتجات المحلية منخفضة في التحسين والتطوير والابداع.

٣. فرص التحسين: ضرورة القيام بحملات الإعلان والترويج من أجل إيصال صورة للزبون العراقي أن المنتجات العراقية تتمتع بجودة عالية ووجود ابداع في المنتج.

#### سادساً. الاستنتاجات

١. وجود فجوة بين الأداء الفعلي للشركة وبين جميع معايير نموذج التميز الأوربي، وقد كانت أعلى فجوة لمعيار الشراكات والموارد بسبب تأخير إجراءات مناقلة المواد الأولية والمعدات والآلات الفائضة عن حاجة المصنع.

٢. عدم توثيق الآراء أو المقترحات المقدمة في الاجتماعات عند وضع الخطط وملاحظة ما يلائم من أهداف وتطوير استراتيجية المصنع.

٣. تبين لم يتم توثيق وتطبيق أي عملية شرح للاستراتيجية والتعريف بها على المستويات في المصنع جميعها لتتمكن الملاكات العاملة من الرجوع إليها عند الحاجة ولشرحها لبقية المستويات الأدنى من قبل الجهات الأشرافية والتنفيذية.

٤. بالرغم من أن المصنع يحدد قدرات الملاكات العاملة ويصنف معارفهم ويضعها في أماكن العمل على وفق التحصيل العلمي والاختصاص، إلا أنه ليس للمصنع الدور في التعيين. إذ تتم التعيينات من قبل الشركة العامة للمنتوجات الغذائية.

٥. محدودية قيام المصنع بتعميم اليات عمل والبرامج والتطبيقات الالكترونية إلا أنه لم يتم بتدريب كافة الموظفين على التطبيقات الجديدة للعمليات، يعاني المصنع وبشكل كبير جداً من قلة الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا.

٦. محدودية الآليات المعتمدة لقياس وتوثيق نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية، وعدم وجود آلية لقياس نسبة الاخطاء في تنفيذ العمليات الرئيسية ولقياس معدلات الابداع.

#### ثامناً. التوصيات

١. ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) بوصفه أداة إدارية معاصرة لتقييم الأداء المؤسسي وبشكل دوري من قبل الشركة.

٢. ينبغي وضع منهجيات واجراءات للعمل في الشركة وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM).
٣. ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) بدءاً من مرحلة التقييم الأولى لتحديد الوضع الحالي وفق قوائم الفحص الخاصة بمعايير النموذج.
٤. ضرورة وضع منهجيات واضحة ومتكاملة في مجال الشراكات والموارد في ما يتعلق أنشاء علاقات مستدامة مع الشركاء وتبني آليات مناسبة للتواصل معهم من أجل تبادل الخبرات والمعرفة وتطوير الشركة.
- المصادر**
- اولاً. المصادر العربية:**
١. الاخرس، جبر سيد عبدالله، (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوربي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جامعة الأقصى بغزة - برنامج القيادة والإدارة.
٢. باسم، الفهداوي، (٢٠٢٠)، أثر الاهداف الاستراتيجية على التميز المؤسسة دراسة حالة في بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت، المجلد (١٦)، العدد (٥٢)، ص (٢٠٢-٢١٧).
٣. البناء، زينب مكي محمود، (٢٠٠٩)، دور استراتيجيية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٤. حسين، محمود عبد الله، (٢٠١٨)، استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) وتأثيره في تطوير المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد- الجامعة التقنية الوسطى
٥. حيدر، شاكر نوري (٢٠١٨)، تأثير قرارات إدارة العمليات في ابعاد الاداء التنافسي لكلية بلاد الرافدين الجامعة الاهلية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت، المجلد (٢)، العدد (خاص)، ص (١٠٦-١٢٨).
٦. خالد، غازي عبود، (٢٠٢٠)، استخدام اسلوب (PFABC) في تحسين الأداء دراسة حالة في معمل ألبان الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت، المجلد (١٦)، العدد (٥٢)، ص (٦٧-٨٧).
٧. الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، الطبعة الأولى، (دار المرتضى: العراق).
٨. شهيرة، بوهلة، (٢٠١٢)، استراتيجيية الاتصال ودورها في الاداء التنافسي للمؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)، رسالة ماجستير في علوم الاعمال والاتصال (تخصص: اتصال استراتيجي) (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
٩. الشوا، عفت ياسر عبد المجيد، (٢٠١٦) م، درجة ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها، كلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة.

١٠. قاسم، احمد حنظل (٢٠٢١)، مدى تبني ابعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت، المجلد (١٧)، العدد (٥٤)، ص (٣١٢-٣٠٠).
١١. ماجد، ابراهيم حمادي (٢٠١٩)، أثر الذكاء التنافسي في الاداء المصرفي بحث استطلاعي لعينة من المصارف الاهلية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة تكريت، المجلد (١٥)، العدد (٤٨)، ص (١٩٤-١٧٧).
١٢. محمد، بشرى هاشم، (٢٠١٣)، تقييم واقع عملية تطبيق الإبداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد (١٩)، العدد (٧٤)، ص (١١١-١٣١).
١٣. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (٢٠١٠)، إدارة الجودة مبادئ: وتطبيقات، الطبعة الاولى، (مطبعة دار الاسكندرونة بغداد)
١٤. النصور، عبد الحكيم عبد الله، (٢٠٠٩)، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- ثانيا. المصادر الأجنبية:**

1. Aldallal, Mohamed, (2005), Performance Evaluation Using Self-Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
2. Antonio, K. L., Yam, R. C., & Tang, E., (2007), The impacts of product modularity on competitive capabilities and performance: an empirical study, International Journal of Production Economics, Vol. 105, No(1), pp1-20
3. Boström, P & Krol, F. A., (2018), Evaluation of important operations capabilities for competitive manufacturing in a high-cost environment Master Degree Project Thesis Within: Business Administration, JÖNKÖPING.
4. Çerekçi, A., & Banerjee, A., (2015), Effect of upstream re-sequencing in controlling cycle time performance of batch processors, Computers & Industrial Engineering, Vol. 88, pp. 206-216.
5. Cohen, J. F., & Olsen, K., (2013), The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms, international journal of hospitality management, Vol.34, pp 245-254.
6. Jaeger, Martin, Desmond Adair, and Sondus Al-Qudah, (2014), MBNQA criteria used in the GCC countries, The TQM Journal, Vol. 25, No. 2, pp.110-123.
7. Javad Dodangeh, Rosnah Md. Yusuff, Javad Jassb, (2011), Assessment System based on Fuzzy Scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model", African Journal of Business Management, Vol. 5(15), pp. 6209-6220.

8. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E., (2013), Quality systems and competitive performance of food companies, *Benchmarking an International Journal*, Vol. 20, No (4), pp 463-483.
9. Reid R. D., Sanders N. R., (2013), *Operations Management an Integrated Approach*, 5th ed, Quad Graphics-Versailles, USA.
10. Slack N., Lewis M., (2018), *Operations Strategy*, 5th ed, Pearson Education, Inc., USA.
11. Tavana, Yazdi, Shiri and Rappaport, (2011), An EFQM-Rembrandt Excellence Model Based on the Theory of Displaced Ideal, *Benchmarking: AN International Journal*, vol 18, iss 5, pp 644-667.
12. Woodside, J. M., (2010), *Business intelligence and learning, drivers of quality and competitive performance*, Master of Business Administration Cleveland State University. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E., (2013), Quality systems and competitive performance of food companies, *Benchmarking an International Journal*, Vol. 20, No (4), pp 463-483.
13. Zhang, H., Liang, X., & Wang, S., (2016), Customer value anticipation, product innovativeness, and customer lifetime value: The moderating role of advertising strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 69, No(9), pp. 3725-3730.