

تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM 2025) / دراسة حالة في البنك المركزي العراقي

Assessment of institutional performance using the European Foundation for Quality Management (EFQM 2025) model: A case study in the Central Bank of Iraq

أ.د. اريج سعيد خليل
 P.D. Areej Saeed Khaleel
 الجامعة التقنية الوسطى
 Middle Technical University
 الكلية التقنية الادارية / بغداد
 dr.arejsaeedsa@gmail.com

علي جبار كامل
 Ali Jabbar Kamel
 الجامعة التقنية الوسطى
 Middle Technical University
 الكلية التقنية الادارية / بغداد
 aligabbar199920@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الى استخدام نموذج التميز الاوربي (EFQM 2025) في تقييم الأداء المؤسسي للبنك المركزي العراقي من اجل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي للبنك المركزي ومعايير المعتمدة المتمثلة المعيار الأول التوجه (الغرض، الرؤية، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية ونمط القيادة)، المعيار الثاني التنفيذ (مشاركة أصحاب المصالح، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، المعيار الثالث النتائج (انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) لمساعدة البنك على رفع مستويات الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي، والمراجعة والتطوير المستمر لنظام التدريب، لتحقيق أعلى معايير الجودة والتميز، إذ ينطلق البحث من المشكلة التي يعاني منها البنك المركزي العراقي والمتمثلة بعدم وضوح المعايير، نقص التدريب، وعدم القدرة على تحليل البيانات بشكل مناسب وماهي المزايا التي تعود بها تلك المعايير للبنك وللعاملين به، حيث اعتمد منهج البحث على دراسة الحالة (Case Study) وتتمثل في الملاحظة والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستخدام قائمة الفحص بقصد الوصول الى الحقائق العلمية بما يساعدها في التحليل الشامل والواقعي للوصول الى الحقائق العلمية، واطهرت نتائج البحث الى وجود فجوة كبيرة بين الواقع الفعلي للبنك المركزي العراقي ومعايير المعتمدة في النموذج، فقد اظهرت النتائج الى وجود فجوة قدرت بـ (54.2%). اظهرت الاستنتاجات ان تطبيق نموذج التميز الأوربي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي للبنك المركزي العراقي من خلال تعزيز العمليات الداخلية وتطوير الخدمات المقدمة، قدم البحث عدداً من التوصيات التي من أهمها وضع استراتيجيات واضحة ومحددة تتماشى مع معايير نموذج EFQM لتحقيق التميز المؤسسي. الكلمات الرئيسية: نموذج التميز الأوربي، (EFQM 2025).

Abstract

The research aims to use the European Foundation for Quality Management (EFQM 2025) model to evaluate the institutional performance of the Central Bank of Iraq in order to determine the size of the gap between the actual performance of the Central Bank and the established standards represented by the first criterion: orientation (purpose, vision, strategy, organizational culture, and leadership style), the second criterion: implementation (stakeholder engagement, building sustainable value, performance leadership, and transformation), and the third criterion: results (stakeholder perceptions, strategic and operational performance). This is to help the bank raise efficiency levels and improve functional performance, along with continuous review and development of the training system, to achieve the highest standards of quality and excellence. The research is based on the issues faced by the Central Bank of Iraq, namely the lack of clear standards, insufficient training, and the inability to analyze data appropriately, as well as the benefits these standards bring to the bank and its employees. The research methodology is based on a case study approach, which includes observation, personal interviews, field experience, and the use of a checklist to reach scientific facts that aid in comprehensive and realistic analysis to arrive at the truths, The research results showed a significant gap between the actual reality of the Central Bank of Iraq and the standards adopted in the model, revealing a gap estimated at 64.48%. The conclusions indicated that applying the European Excellence Model helps improve the institutional performance of the Central Bank of Iraq by enhancing internal processes and developing the services offered. The research provided several

recommendations, the most important of which is to establish clear and specific strategies that align with the EFQM model standards to achieve institutional excellence.

Key words: European Excellence Model, (EFQM 2025).

1- المقدمة:

يعد الأداء المؤسسي أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية التي يواجهها العراق، يبرز دور المؤسسات المالية، وخاصة البنك المركزي، كعنصر أساسي في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتنمية القطاع المالي. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يُعد نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025 أحد النماذج الرائدة في تقييم الأداء المؤسسي، حيث يوفر إطاراً متكاملاً يساعد المؤسسات على تحسين أدائها من خلال التركيز على النتائج، والعمليات، والقيادة، والابتكار ويعتمد هذا النموذج على مجموعة من المعايير التي تُعزز من فعالية الأداء وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

تستهدف هذه الدراسة تقييم أداء البنك المركزي العراقي من خلال تطبيق نموذج EFQM 2025، مع التركيز على كيفية تحسين العمليات والنتائج من خلال هذا النموذج. سيتم تحليل الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي في البنك، بما في ذلك القيادة، واستراتيجية العمل، وإدارة الموارد البشرية، والابتكار، والتعاون مع الشركاء.

سوف تُسلط الدراسة الضوء على العوامل التي تؤثر في أداء البنك المركزي وكيفية استخدام نموذج EFQM كأداة لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية، كما سيتم استعراض التحديات التي تواجه البنك في تطبيق هذا النموذج وسبل التغلب عليها.

من خلال هذه الدراسة، نأمل أن نُقدم رؤى قيمة حول أهمية تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM 2025، وأن نُساهم في تعزيز فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية العراقية، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي في البلاد.

الفصل الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول/ منهجية البحث: تناول هذا المبحث منهجية البحث وتضمن الآتي

2- منهجية البحث

1-2 مشكلة البحث

إن المشكلة الرئيسية التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع هي ان البنك المركزي يعاني من عدم وضوح المعايير، نقص التدريب، وعدم القدرة على تحليل البيانات بشكل مناسب. لذلك، تكمن المشكلة في كيفية تحسين استخدام نموذج EFQM لتحقيق نتائج أفضل في تقييم الأداء المؤسسي وماهي والمزايا التي تعود بها المعايير للبنك وللعاملين به، وقد تم طرح التساؤلات التالية:

1- ما مدى وجود معايير او نظام لتقييم الاداء المؤسسي في البنك المركزي العراقي؟

2- ما مقدار الفجوة بين معايير نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) والاداء الفعلي للبنك عينة البحث؟

2-2 اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المطروحة فان البحث يهدف الى:

1- تقييم المعايير والأسلوب المعتمد في تقييم الاداء المؤسسي في البنك مجال الدراسة.

3- تقييم الاداء المؤسسي للمركز باستعمال نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) من خلال قياس الفجوة بين أدائه الفعلي وبين المعايير الواردة في النموذج.

3-2 أهمية البحث

نتلخص اهمية البحث الحالي بما يأتي:

1- تساهم في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي في مجال متغير الدراسة، واثراء المكتبة العلمية بدراسة تهتم بمتغير مهم ذو علاقة بالتدريب.

2- المساهمة العلمية الجادة في تشخيص مستوى الاداء الفعلي للبنك مجال الدراسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) التي تعاني منها.

3- يساعد نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) فرصة للتحسين من خلال مساعدة القادة في التعرف على نقاط الضعف بشكل دقيق واتخاذ قرار بشأن اجراء خطوات التحسين الضرورية لتقليل الفجوة بين الواقع ومعايير النموذج للوصول الى التميز في الأعمال.

4-2 منهج البحث

أعتمد الباحث منهج دراسة حالة (Case Study) وتتمثل في الملاحظة والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستخدام قائمة الفحص بقصد الوصول الى الحقائق العلمية.

5-2 حدود البحث

1- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة ابتداءً من عام 2024 ولغاية 2025، التي تم فيها اقرار الموضوع وصولاً الى النتائج النهائية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظة والمعايشة الميدانية لغرض ملئ قائمة الفحص.

2- **الحدود المكانية:** أختار الباحث البنك المركزي العراقي بوصفها عينة لإجراء الجانب العملي للبحث.

3- **الحدود العلمية:** التي تتمثل بـ(تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للبنك ومعايير النموذج الأوربي).

6-2 أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في الاطار النظري على الكتب، والرسائل، والاطاريح، والدوريات العربية والاجنبية، فضلاً عن اصدارات منظمة الايزو، والتصفح في شبكة المعلومات الدولية (Internet)، بينما اساليب جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي اعتمد الباحث على الزيارات الميدانية لموقع الدراسة، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في المنظمة المبحوثة وقوائم الفحص. وقد جرى اعتماد مقياس (ليكرت) السباعي لتشخيص مستوى تطبيق معايير النموذج الأوربي وفق إصدار المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة ((EFQM: 2025)) في البنك المركزي العراقي ويوضح الجدول (1) فقرات المقياس السباعي واوزانه.

الجدول (1) المقياس الخماسي لتحديد درجة المطابقة مع المواصفة القياسية

0	1	2	3	4	5	6
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً

Source: Fadel, Ali Abbas & Abdel Karim, Azzam Abdel Wahab, (2022), "Evaluation of the Possibility of Applying the Clauses of the Specification (ISO 45001:2018) in a Number of Formations of the Ministry of Construction and Housing: Comparative Research" Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 4, Pages 277.

بعد تحديد درجة المطابقة لكل معيار من معايير النموذج الأوربي وفق إصدار المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة ((EFQM: 2025)) في ضوء ما تضمنته نتائج قوائم الفحص، يجري اعتماد المعادلات الاتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة: (Muhammad&khalil,2022:102)، (jumaal,Khaleel,2022:90)

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الوزن} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{(اعلى درجة في المقياس)}} \times 100 \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots \dots \dots (3)$$

3- بعض الدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال نموذج التميز الاوربي EFQM

الجدول (2) بعض الدراسات السابقة الأجنبية في مجال نموذج التميز الاوربي EFQM

1- دراسة (Aichouni & Abdullah (2021)	
Bridging organizational performance gaps using the EFQM excellence model سد فجوات الأداء التنظيمي باستخدام نموذج التميز EFQM	عنوان البحث
كيف يمكن معرفة تصورات ورضا الزبائن الحالية والمستقبلية للخدمات الصحية التي يتلقاها من خلال تطبيق أدوات التقييم لمعرفة نتائج الأداء والتي يمكن من خلالها تلبية احتياجات الزبائن والمقارنة مع المنافسين في القطاع الصحي.	مشكلة البحث
الوصول الى رضا المريض من خلال تقديم خدمات متميزة تلائم أو تفوق متطلبات المريض وذلك لإن حياة المريض تتعلق بحياة الانسان.	اهداف البحث
مستشفى أصفهان، إيران.	مجتمع وعينة البحث
دراسة تطبيقية، استمارة الاستبانة.	منهج وادوات البحث
توضيح تأثير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في أداء المستشفى من خلال الفهم الصحيح لمعايير القيادة وتحديد السياسات والاستراتيجيات والإدارة الفاعلة للموارد البشرية والعمليات وغدها مدخلات لتحقيق التميز من خلال تحقيق النتائج المرجوة المتمثلة بنتائج الزبون والموارد البشرية والمجتمع ونتائج الأداء الرئيسية.	اهم الاستنتاجات
2- دراسة (Oliveira, et al., (2025)	

عنوان البحث	Analysis of the propensity to implement the Shingo and the EFQM Models in Portuguese organisations
مشكلة البحث	تحليل الميل لتطبيق نماذج شينغو ونموذج EFQM في المنظمات البرتغالية فهم العوامل التي تؤثر على ميل المنظمات البرتغالية لتبني نماذج شينغو وEFQM، وكيف يمكن تحسين هذا الميل لتحقيق نتائج أفضل في الأداء المؤسسي.
اهداف البحث	تقديم مجموعة واسعة من التطبيقات العملية والإدارية، وتوفير رؤى قيمة للمهنيين في هذا المجال، ومساعدتهم على ضمان نتائج دائمة، وصياغة استراتيجيات ناجحة، واكتساب ميزة على المنافسين.
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من الشركات في البرتغال.
منهج وادوات البحث	دراسة تطبيقية، استمارة الاستبانة.
اهم الاستنتاجات	هناك مستوى متباين من الوعي والمعرفة بنماذج شينغو وEFQM بين المنظمات البرتغالية، حيث أظهرت بعض المنظمات إدراكاً جيداً للمفاهيم، بينما كانت أخرى تفتقر إلى المعلومات الأساسية، فضلاً عن ان العديد من المنظمات واجهت تحديات مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد، وعدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا، مما أثر سلباً على ميلها لتطبيق النماذج.

4- الجانب النظري

1-4 نشأة ومفهوم نموذج التميز الاوربي EFQM

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM عام 1988 وهي مختصر للكلمات (European Organization For Quality Management) وهي جهة مستقلة غير ربحية تهدف الى تحسين أداء المنظمات وتمنح جائزة التميز الأوربي EFQM للمنظمات التي تحقق النجاح والتفوق على المنافسين وتضم أكثر من 500 منظمة منتشرة في أنحاء العالم كافة (Yousaf, 2022 : 1473)، اذ تضمنت عند تأسيسها رؤساء أربع عشرة منظمة اوروبية (Yousaf, 2024:152)، وبعد اطلاق رئيس المفوضية الأوروبية سابقاً (Jacques Delors) على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في اليابان نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (MBNQA) في الولايات المتحدة، أثار لديه فكرة تطوير نموذج اوربي على عجلة (Deming) و (Baldrige) لتحسين الجودة والاعتراف بأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية (Agrawal, et al., 2021: 76). وفي عام 1990م بدأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عملها، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الاجتماع السنوي للهيئة في باريس اذ تم اعتماد نموذج EFQM وتطبيقه على نطاق واسع في أوروبا، لأن تصميمه يعتمد على خصائص البيئة الاجتماعية والاقتصادية الأوروبية، وهو يتماشى مع العقلية والسياسات الأوروبية للقطاعين الاقتصادي والبيئي (Mitsiou & Zafiroopoulos, 2024:2)، اذ تأتي القاعدة الأساسية لهذا الانموذج (EFQM) من فكرة إدارة الجودة الشاملة النابعة من فاعليات الاتحاد الأوربي للجودة الذي أنشئ عام 1988م بعضوية سبعة دول اوروبية ثم زاد عددها لتبلغ 250 عضواً في عام 1992م، وكان السبب الرئيس لتأسيس هذه العضوية هو زيادة مستوى التركيز على الجودة وأهميته في تحسين وزيادة مستوى قدرة المنظمات الاوربية على المنافسة (Fonseca,2022:2).

ويعرف نموذج التميز الأوربي بأنه " أداة شاملة لتحسين المنظمة تعتمد على مبادئ إدارة الجودة، وهو مفهوم حديث للجهود الموجه نحو التحسين المستمر للمنظمة في جميع جوانب ومجالات وتأثيرات عملياتها" (Qerimi et al., 2020: 2). فيما عرفها (Sakarya & Çizel, 2022:93) بأنها " نهج إداري يساعد المنظمات على تحقيق النجاح من خلال قياس مدى تقدمها في رحلة خلق القيمة المستدامة ويساعدها على تطوير رؤى جديدة وفهم الحلول الممكنة القائمة وتحسين أدائها".

2-4 اهداف نموذج التميز الاوربي EFQM

يهدف استخدام نموذج التميز EFQM:2020 الى ان ترتقي المنظمات بمستوى أداء عالٍ ومنتجات جيدة نسبياً، اذ يعمل النموذج على مساعدة المنظمات على تقييم نفسها بناءً على مفهوم ومعايير التميز، وتحديد نقاط القوة والضعف لديها، والمساعدة في وضع خطة تطوير مناسبة لهيكلها مع نهج التطوير المستمر (Střeleček, et al.,2024 :2)، يهدف (Dizdar,2023:6) نموذج التميز الأوربي بالآتي:

1. تحفيز المنظمات للقيام بعمليات التحسين المستمر لجميع عملياتها وأنشطتها لتحقيق التميز في مجالات رضا الزبائن والعاملين والمجتمع ونتائج الاعمال.
2. دعم القادة من خلال جعل الجودة عامل مهم وحاسم لتحقيق ميزة تنافسية عالمية.
3. تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفجوات المحتملة فيما يتعلق برؤية المنظمة ورسالتها.
4. تحقيق التواصل الفاعل داخل المنظمة وخارجها في طريقة التفكير من خلال ايجاد مفردات مشتركة.
5. توفير إطار عام لنظام إدارة المنظمة.
6. تمكين المنظمات من استثمار مواردها بكفاءة عالية.

3-4 مزايا نموذج التميز الاوربي EFQM

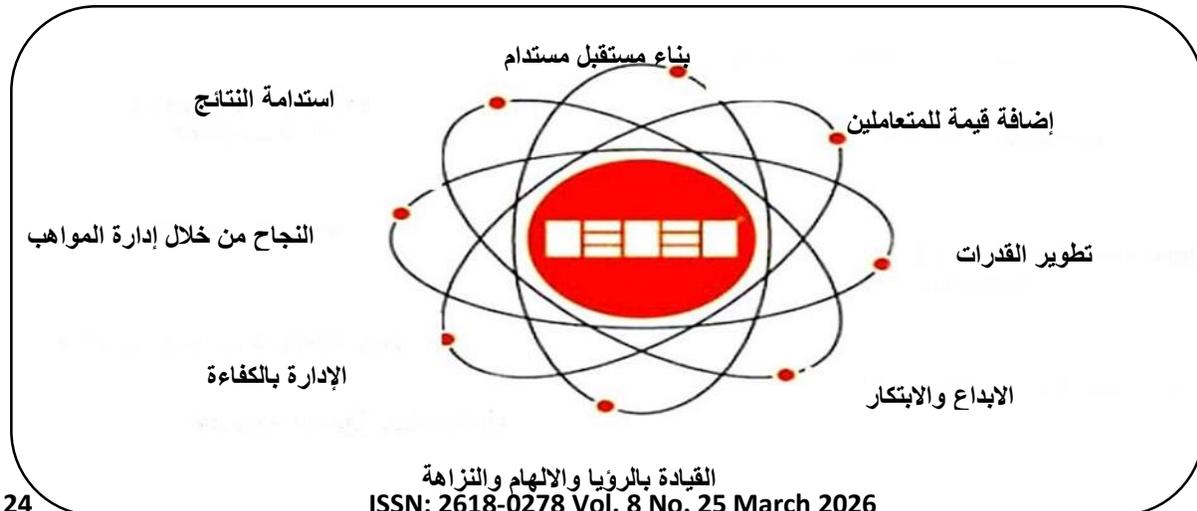
أكدت الأبحاث حول استخدام نماذج التميز الأوربي أمرين: الفائزون بالجوائز الذين يستخدمون النماذج: (يحققون نتائج أفضل من منافسيهم في الصناعة، ويحققون مستوى جيداً من العائد على الاستثمار) (Wierzbic & Martusewicz, 2022:3)، لذا هنالك عدة مزايا عند تطبيق EFQM تتمثل بالآتي: (Abdullah et al., 2024:178)

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

4-4 مبادئ نموذج التميز الأوربي EFQM

هناك مجموعة من المبادئ لنموذج التميز الأوربي والتي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لأنموذج التميز (EFQM) بالنسبة لأي منظمة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، أو إنها بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وتتمثل هذه المبادئ بالآتي (Ghreeb et al., 2021:34) و (Oberst, 2021:258)

- 1- **إضافة قيمة لصالح المتعاملين:** تقوم المنظمات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.
- 2- **بناء مستقبل مستدام:** للمنظمات المتميزة إثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها .
- 3- **تطوير القدرات المنظمة:** تقوم المنظمات المتميزة ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل حدودها المنظمة وخارجها.
- 4- **تعزيز الإبداع والابتكار:** المنظمات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى المعنيين بالمنظمة جميعاً .
- 5- **القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة:** تحظى المنظمات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المنظمة.
- 6- **الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير:** تعرف المنظمات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة، وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
- 7- **النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين:** المنظمات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمنظمة .
- 8- **استدامة النتائج:** تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بالمعنيين بالمنظمة جميعاً على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. وهو كما موضح في الشكل (1) ادناه.



الشكل (1) مبادئ نموذج التميز الأوربي

Source: Ghreeb, M.S.M., Abdelkader, A.M., & Sayyd, S.M., (2021), “Institutional excellence in the Egyptian and Saudi federations of football in view of European model of excellence EFQM” a comparative study”, International Journal of Human Movement and Sports Sciences 9 (5), 993-1003, P.994.

5- الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض نتائج تحليل قائمة فحص الخاصة بنموذج التميز الأوربي EFQM والفجوات التي تحققت بين الفقرات التي تقيس معايير هذا المتغير وبين الواقع الفعلي للتطبيق في البنك المركزي قيد البحث، وذلك بعد ان تم استخدام مقياس ليكرت السباعي في تحديد المؤشرات.

المحور الأول: التوجه (20%) / المعيار الأول: الرؤية والغاية والاستراتيجية

يستحوذ هذا المحور على (200) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الأوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، ويتضمن معيارين فرعيين، يضم المعيار الأول الرؤية والغاية والاستراتيجية (5) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (100) نقطة من مجموع نقاط المحور الأول، فيما يضم المعيار الثاني الثقافة المؤسسية والقيادة (4) معايير فرعية وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (3).

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الرؤية والغاية والاستراتيجية

مدى التطبيق			المحور الأول التوجه	ت
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	1. الغاية والرؤية والاستراتيجية	
غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً		
0	1	2		
1.1 تحديد الغاية والرؤية				
<input checked="" type="checkbox"/>			1. يدرك البنك المركزي أهمية الاعتراف بغايته كدافع للخير ضمن النظام الإيكولوجي.	
<input checked="" type="checkbox"/>			2. تحدد إدارة البنك المركزي غاية جاذبة وملهمة حول أهمية وقيمة عملها.	
		<input checked="" type="checkbox"/>	3. يسخر البنك المركزي الغاية لابتكار رؤية طموحة ومحفزة تؤدي إلى تفاعل جميع المعنيين.	
		<input checked="" type="checkbox"/>	4. يشارك المعنيين في تحديد وتطوير وإيصال غاية البنك المركزي ورسالته.	
		<input checked="" type="checkbox"/>	5. يحدد البنك المركزي المجالات التي تتطلب تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة لتحقيق الرؤية.	
2.2 تحديد وفهم احتياجات المعنيين				
		<input checked="" type="checkbox"/>	6. يحدد البنك المركزي المعنيين ضمن النظام الإيكولوجي ويضع الأولوية للمعنيين الرئيسيين الذين لديهم القدرة على مساندة أو إعاقة تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.	
		<input checked="" type="checkbox"/>	7. تدرك إدارة البنك المركزي كيفية ومستوى تأثير غايته ورؤيته على المعنيين الرئيسيين.	
		<input checked="" type="checkbox"/>	8. يحدد البنك المركزي احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين، ويأخذها بعين الاعتبار ضمن الرؤية والرسالة.	
	<input checked="" type="checkbox"/>		9. يحلل البنك المركزي العوامل التي تؤثر على سلوكيات المعنيين الرئيسيين وعلاقاتهم وقراراتهم ومدى تأثيرها عليه.	
	<input checked="" type="checkbox"/>		10. يدرس البنك المركزي وإدراك كفاءات وإستراتيجيات المعنيين الرئيسيين لمعرفة كيفية تأثيرها على رؤيته وأهدافه وإستراتيجياته.	
3.1 فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية				
		<input checked="" type="checkbox"/>	11. يجري البنك المركزي الأبحاث لفهم النظام الإيكولوجي بما في ذلك الاتجاهات العالمية والآثار المترتبة عليها مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الميثاق العالمي.	

12.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يحلل البنك المركزي السيناريوهات المختلفة ويستجيب بشكل مناسب لتأثيراتها على استراتيجيتها.
13.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تدرك إدارة البنك المركزي وتعمل على تطوير مناهج لتعظيم تأثيره إستراتيجيتها.
14.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تحديد وتعريف إمكانيات قدراتها الحالية وتطوير نهج لتحسين تأثيرها على غاية المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها ونتائجها.
15.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يعمل البنك المركزي على استقصاء وفهم ديناميكيات السوق الحالية والمستقبلية وتأثيراتها المحتملة على استراتيجيتها والاستجابة لها بشكل مناسب.
16.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يقوم البنك المركزي بتقييم وتدقيق البيانات والمعلومات والمعارف المختلفة التي يتم جمعها من النظام الإيكولوجي بهدف فهم التحديات الرئيسية الحالية والمستقبلية.
4.1 تطوير الإستراتيجية			
17.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يطور البنك المركزي استراتيجيته ويحدد مجموعة من الأولويات ذات الصلة من أجل التصدي للتحديات الرئيسية واتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على ريادته ضمن النظام الإيكولوجي.
18.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يترجم البنك المركزي الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية إلى أهداف للأداء ومبادرات تحويلية وتطويرية.
19.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يشرك البنك المركزي المعنيين الرئيسيين في تحديد الإستراتيجية مما يدعم مساهمتهم لاحقاً في تطبيقها ونشرها.
20.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يطور البنك المركزي نماذج الأعمال التي تتناسب مع إستراتيجيته.
21.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يحدث البنك المركزي وكيف الأولويات الإستراتيجية بشكل يعكس اتجاهات السوق والشبكات الاجتماعية والتعلم الداخلي والمعلومات من المعنيين الرئيسيين.
5.1 تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء			
22.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يصمم البنك المركزي ويطبق نظام للحوكمة وإدارة الأداء يتماشى مع تطلعاته وإستراتيجياته والمستجدات في النظام الإيكولوجي.
23.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يطور البنك المركزي هيكل للحوكمة ويمكن المعنيين الرئيسيين من المساهمة في وضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات.
24.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يراجع البنك المركزي نظام الحوكمة بما يتسق مع سرعة النظام الإيكولوجي بشكل يرصد التقدم المحرز في تنفيذ الإستراتيجية ويوجه أولويات الأداء والتحول.
25.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يُفعل البنك المركزي نظم إدارة الأداء والتحول والقياس لتمكين المساهمة والشفافية في الوقت المناسب مع المعنيين الرئيسيين.
26.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يلبي البنك المركزي جميع المتطلبات الحكومية والقانونية والتنظيمية ذات الصلة كحد أدنى.
	0	1	2
	7	9	10
	0	9	20
	الأوزان		
	التكرارات		
	النتيجة		
	الوسط الحسابي المرجح		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة		
	النسبة المئوية لمقدار الفجوة		

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الأول: التوجه (20%) / المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة

يستحوذ هذا المحور على (200) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الثاني الثقافة المؤسسية والقيادة (4) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (100) نقطة من مجموع نقاط المحور الأول، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (4).

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الثقافة المؤسسية والقيادة

ت	المحور الأول التوجه	مدى التطبيق
---	---------------------	-------------

غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	2. الثقافة المؤسسية والقيادة
مطبق غير موثق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	
0	1	2	
1.2 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم			
		<input checked="" type="checkbox"/>	27. تفهم وتوجه الثقافة في البنك المركزي لتتماشى مع أهدافه ومن ثم التعديل عند الحاجة.
	<input checked="" type="checkbox"/>		28. تسخر إدارة البنك المركزي القيم وتترجمها إلى سلوكيات يتم الترويج لها ونشرها وتجسيدها في كافة نشاطاته.
	<input checked="" type="checkbox"/>		29. تبين إدارة البنك المركزي السلوكيات المرغوبة في العمل كالنزاهة والمسؤولية المجتمعية والمهنية مع ضمان تحلي جميع العاملين بها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		30. تعزز الإدارة الاهتمام بالبيئة وندرة الموارد مما يزيد الوعي بأهمية اعتماد نهج مسؤول إزاء البيئة.
	<input checked="" type="checkbox"/>		31. توائم إدارة البنك المركزي بين نظم التقييم والتقدير والمكافآت والقيم المؤسسية لتوجيهها نحو الثقافة المنشودة والاحتفال بالنجاح على طول الطريق.
<input checked="" type="checkbox"/>			32. تقدر إدارة البنك المركزي وتعزز الممارسات المتميزة ضمن النظام الإيكولوجي والتي تسهم في تحقيق المستقبل المستدام للجميع.
2.2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير			
		<input checked="" type="checkbox"/>	33. يشرك البنك المركزي المعنيين الرئيسيين لتهيئة الظروف المناسبة لضمان نجاح التغيير.
	<input checked="" type="checkbox"/>		34. تهيئ إدارة البنك المركزي الظروف التي يمكن أن يزدهر فيها سلوك "عدم إلقاء اللوم" وتوفير مساحة للتجربة وارتكاب الأخطاء والتعلم منها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		35. تحفز إدارة البنك المركزي التعلم من خلال السعي نحو تحقيق الإستراتيجية وتشجيع التحسين المستمر والتحول المؤسسي.
<input checked="" type="checkbox"/>			36. تحدد إدارة البنك المركزي ونبرة التغيير وتوضح الغاية من التغيير وأهميته وعوائده وتأثيره على إستراتيجيتها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		37. يبنى إدارة البنك المركزي إستراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير بنجاح والاستفادة من التجارب السابقة.
3.2 تمكين الإبداع والابتكار			
	<input checked="" type="checkbox"/>		38. تدرك إدارة البنك المركزي أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع.
	<input checked="" type="checkbox"/>		39. مساعدة المؤسسة على تحقيق غايتها ورؤيتها وإستراتيجيتها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		40. تحدد إدارة البنك المركزي الأهداف والغايات الطموحة التي تشجع التفكير الإبداعي والابتكاري والمزعزع.
	<input checked="" type="checkbox"/>		41. تشجع إدارة البنك على خلق ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير والتعلم من الفشل.
	<input checked="" type="checkbox"/>		42. يعزز إدارة البنك المركزي استخدام الأدوات والتقنيات التي تحفز التحسين المستمر.
	<input checked="" type="checkbox"/>		43. ينشئ البنك المركزي شبكات للتعلم والتعاون في تحديد فرص الإبداع والابتكار فيه.
4.2 توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الإستراتيجية			
		<input checked="" type="checkbox"/>	44. تستثمر إدارة البنك المركزي في تعميم غايته ورؤيته وإستراتيجياته على المعنيين الرئيسيين بفاعلية مما يساهم في خلق بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة والأمانة والالتزام.
		<input checked="" type="checkbox"/>	45. تهتم إدارة البنك المركزي بالتغذية الراجعة حول رؤيتها وإستراتيجيتها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		46. توضح إدارة البنك المركزي تأثير وأهمية الاستمرار في تحقيق المساهمات لتطبيق رؤيتها وإستراتيجيتها.
	<input checked="" type="checkbox"/>		47. تضمن الإدارة معرفة المعنيين الرئيسيين بأهمية الحفاظ على الموامة مع غاية ورؤية وإستراتيجية البنك المركزي.

48.	تقدر إدارة البنك المركزي المعنيين الرئيسيين ومشاركة النجاحات المتحققة معهم مما يسهم في تعزيز السلوكيات المرغوب بها.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	الأوزان	0	1	2
	التكرارات	4	14	4
	النتيجة	0	14	6
	الوسط الحسابي المرجح	0.91		
	النسبة المنوية لمدى المطابقة	%45.5		
	النسبة المنوية لمقدار الفجوة	%54.5		

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثاني: التنفيذ (40%) / المعيار الأول: اشراك المعنيين

يستحوذ هذا المحور على (400) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الأول اشراك المعنيين (5) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (100) نقطة من مجموع نقاط المحور الثاني، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (5).

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار اشراك المعنيين

ت	المحور الثاني التنفيذ			مدى التطبيق
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق	
	0	1	2	
3. اشراك المعنيين				
1.3 المتعاملين: بناء علاقات مستدامة				
49.	يحدد البنك المركزي ويصنف المتعاملين بناءً على معايير محددة كالخصائص الاجتماعية والاحتياجات والتوقعات وسلوك الشراء والاستخدام وغيرها.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
50.	تحافظ إدارة البنك المركزي على العلاقة مع المتعاملين في جميع مراحل بناء القيمة المستدامة.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
51.	فهم احتياجات التواصل والاتصال لمختلف شرائح المتعاملين معه.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
52.	تؤسس إدارة البنك المركزي قنوات تواصل تسهل على المتعاملين التفاعل وإبداء آرائهم حول تجاربهم مما يتيح الرد بشكل سريع ومناسب.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.3 العاملون جذب وإشراك وتطوير واستبقاء				
53.	يخطط إدارة البنك المركزي بما يدعم إستراتيجيته الشاملة.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
54.	يتكيف البنك المركزي مع الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعاملين الحاليين والمستقبليين على حد سواء مثل تغيير التوقعات بشأن الثقافة المؤسسية والقيادة والتوازن بين الجنسين وتكافؤ الفرص، والتنوع وبيئة العمل.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
55.	يمكن البنك المركزي العاملون لكي يدركوا أهمية التغيير ورصد الفرص لتطوير معارفهم وقدراتهم.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
56.	يمكن البنك المركزي العاملين من التواصل وتبادل المعارف والخبرات بفاعلية مع الآخرين ضمن النظام الايكولوجي.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
57.	تخلق إدارة البنك المركزي بيئة تحفز على نمو العاملين وتدعم رفاهيتهم وسعادتهم.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.3 المعنيون بمصالح الأعمال والحكومة تأمين وديمومة الدعم المستمر				
58.	تحدد الإدارة المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحكومة الذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية مع البنك وتعمل على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

59.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	يشترك المعنيون الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة في تحقيق طموحات التحسين والتحول وتحقيق التوجه الإستراتيجي للبنك المركزي.
60.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تسعى إدارة البنك المركزي الى تحقيق المنفعة المتبادلة من خلال العلاقات التي تم تأسيسها مع المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة.
61.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تلتزم إدارة البنك المركزي بالعمل بشفافية وتحمل المسؤولية تجاه المعنيين الرئيسيين وبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة.
4.3 المجتمع المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار			
62.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تحدد إدارة البنك المركزي مجالات المساهمة في المجتمع والمنبتقة من الغاية والرؤية والإستراتيجية.
63.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تحافظ إدارة البنك المركزي على ديمومة العلاقة مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع لتحقيق المنفعة المتبادلة.
64.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تستخدم الإدارة قنوات الاتصال التي تسهم في التفاعل مع المجتمع وتقديم التغذية الراجعة حول تجاربهم وتميكن البنك من الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب.
5.3 الشركاء والموردون بناء العلاقات وضمان الدعم لابتنكار قيمة مستدامة			
65.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تضمن الادارة عمل الشركاء الرئيسيين والموردين وفق إستراتيجية البنك وقيمه مع الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.
66.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تعمل إدارة البنك المركزي على بناء علاقة تتسم بالثقة مع الشركاء والموردين الرئيسيين لدعم هدف بناء قيمة مستدامة.
67.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تعمل إدارة البنك المركزي على المبادرة بالعمل مع الشركاء الرئيسيين والموردين للاستفادة من ثقافة وخبرة كلا الطرفين لتحقيق المنفعة المتبادلة.
0	1	2	الأوزان
3	14	2	التكرارات
0	14	4	النتيجة
0.94			الوسط الحسابي المرجح
%47			النسبة المئوية لمدى المطابقة
%53			النسبة المئوية لمقدار الفجوة

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثاني: التنفيذ (40%) / المعيار الثاني: بناء قيمة مستدامة

يستحوذ هذا المحور على (400) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الثاني بناء قيمة مستدامة (4) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (200) نقطة من مجموع نقاط المحور الثاني، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (6).

جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار بناء قيمة مستدامة

مدى التطبيق			المحور الثاني التنفيذ	ت
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	4. بناء قيمة مستدامة	
مطبق غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق		
0	1	2		
1.4 تصميم وبناء القيمة				
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		تدرك إدارة البنك المركزي ما يميزها عن الآخرين وتعمل على دمج هذه المميزات ضمن القيمة التي تقوم ببنائها.	68.
		<input checked="" type="checkbox"/>	يُشارك المعنيين الرئيسيين في عملية تطوير البنك المركزي من أجل بناء وتعظيم القيمة.	69.
		<input checked="" type="checkbox"/>	تُطور إدارة البنك المركزي الخدمات والحلول بما يتلائم مع غاية البنك ومع الاحتياجات الحالية المستقبلية للفئات المستهدفة.	70.

71.	<input checked="" type="checkbox"/>	تستخدم ادارة البنك المركزي أبحاث السوق الكمية والنوعية ومسوحات الرأي (المتعاملين) وغيرها من أشكال التغذية الراجعة لتطوير وتحسين عرض القيمة وبنائها.
2.4 التواصل وبيع القيمة		
72.	<input checked="" type="checkbox"/>	تقوم إدارة البنك المركزي بالتعبير عن مزاياها وابطالها للمتعاملين الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جذابة ومؤثرة.
73.	<input checked="" type="checkbox"/>	تُعزز الادارة الصورة الايجابية للبنك المركزي من خلال استغلال شبكات الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي بطريقة مسؤولة.
74.	<input checked="" type="checkbox"/>	تستخدم ادارة البنك المركزي استراتيجيات ومنهج الى المجموعات المستهدفة توضح القيمة المضافة.
75.	<input checked="" type="checkbox"/>	تقدم إدارة البنك المركزي الدعم اللازم عند القيام بالأعمال لتسهيل العمل وأضافه القيمة مما يُسهل على الفئات المستهدفة العمل.
3.4 تقديم القيمة		
76.	<input checked="" type="checkbox"/>	تعمل الادارة على بناء القيمة بفاعلية وكفاءة مع ضمان قدرة البنك على تحقيق غايته وعرض القيمة.
77.	<input checked="" type="checkbox"/>	تقدم ادارة البنك قيمة مستدامة من خلال باقة من الخدمات والحلول بما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة.
78.	<input checked="" type="checkbox"/>	تقدم ادارة البنك الخدمات والحلول بطريقة آمنة تقلل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
79.	<input checked="" type="checkbox"/>	تُقدم إدارة البنك المشورة للفئات المستهدفة حول الاستخدام المسؤول للخدمات والحلول.
4.4 تحديد وتطبيق التجربة الشاملة		
80.	<input checked="" type="checkbox"/>	تستخدم ادارة البنك المعلومات المتوافرة عن الفئات المستهدفة لتحديد وتنفيذ التجربة الشاملة للعمل.
81.	<input checked="" type="checkbox"/>	تحقق ادارة البنك تقدم متسق وفاعل خلال كافة مراحل تطوير القيمة ودمج التدابير ذات الصلة عند نقاط الاتصال المناسبة.
82.	<input checked="" type="checkbox"/>	تستفيد إدارة البنك المركزي من الفرص المتاحة لتخصيص التجربة الشاملة للفئات المستهدفة بالإضافة للخدمات والحلول.
83.	<input checked="" type="checkbox"/>	تُوفر إدارة البنك الموارد والكفاءات وتمكين العاملين من أجل تعظيم التجربة الشاملة للفئات المستهدفة.
84.	<input checked="" type="checkbox"/>	تستخدم الادارة أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري من اجل تحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة والخدمات والحلول التي يُقدمها البنك.
0	1	2
الأوزان		
6	6	5
التكرارات		
0	6	10
النتيجة		
0.94		
الوسط الحسابي المرجح		
%47		
النسبة المئوية لمدى المطابقة		
%53		
النسبة المئوية لمقدار الفجوة		

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثاني: التنفيذ (40%) / المعيار الثالث: قيادة الأداء والتحول

يستحوذ هذا المحور على (400) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الثالث قيادة الأداء والتحول (5) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (100) نقطة من مجموع نقاط المحور الثاني، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (7)، التي تم تحديدها من خلال المقابلات الشخصية وبالاستناد الى الأدلة والوثائق المتوافرة في البنك المركزي.

جدول (7) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار قيادة الأداء والتحول

ت	المحور الثاني التنفيذ	مدى التطبيق
	5. قيادة الأداء والتحول	مطبق كلياً مطبق جزئياً مطبق غير موثوق

موثق	جزئياً	كلياً	
0	1	2	
1.5 قيادة الأداء وإدارة المخاطر			
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	85. تستخدم ادارة البنك نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين غاية البنك واستراتيجيته وأهدافه لبناء قيمة مستدامة مع النتائج المرجوة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	86. تستخدم ادارة البنك نظام إدارة الأداء لتوجيه التحسينات الفاعلة والمستجيبة والمستندة إلى الحقائق.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	87. تقوم ادارة البنك بإدارة المشاريع وتحسن العمليات استناداً إلى المعلومات المستمدة من نظام إدارة الأداء الخاص به.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	88. تحدد ادارة البنك المخاطر لتقييم التأثيرات المحتملة على الأولويات الإستراتيجية وطريقة تنفيذها والنتائج المرجوة فضلاً عن الفرص المحتملة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	89. تطور ادارة البنك خطط لإدارة المخاطر من منظورات مختلفة مثل الأبعاد الثقافية والإستراتيجية والتشغيلية والمالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية (بما في ذلك المخاطر الناجمة من تكنولوجيا المعلومات وتحديات الأمن السيبراني).
2.5 التحول المؤسسي للمستقبل			
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	90. تُحدد الادارة احتياجات التحويل والتغيير مع مراعاة غاية وإستراتيجية وأهداف ونتائج البنك المتعلقة ببناء قيمة مستدامة ومسح النظام البيئي للتنبؤ بالتحديات والفرص الرئيسية في المستقبل.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	91. تقوم ادارة البنك بتكثيف الإستراتيجية الحالية ونماذج الأعمال القائمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، وتنفيذ نماذج الأعمال الجديدة بناءً على التحديات والفرص المتوقعة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	92. الهيكل التنظيمي في البنك المركزي مصمم لخدمة رؤيته وإستراتيجيته على أفضل وجه واتباع أساليب مبتكرة لتكثيف الهيكل التنظيمي الحالي بناءً على التحديات والفرص المتوقعة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	93. تعتمد ادارة البنك أساليب عمل مرنة، وفي الوقت نفسه توفر الاستقرار اللازم لإدارة العمليات الحالية.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	94. تقوم ادارة البنك بأعاده هيكلة عملية بناء القيمة وغيرها من العمليات التنظيمية في الوقت المناسب على أساس الاحتياجات التشغيلية والمستقبلية.
3.5 قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا			
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	95. تُوفر الادارة القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير المزعزع.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	96. تستفاد ادارة البنك من الابتكارات التي تدعم التحسين في الأعمال الحالية والحاجة الى التحول في المستقبل.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	97. تستغل ادارة البنك الإمكانيات التقنية الحديثة لدعم استمرارية بناء القيمة وإدخال تحسينات على بنيته التحتية والاستجابة للعمليات وقابليتها للتكيف.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	98. تعتمد ادارة البنك التطورات ذات الصلة في مجال التكنولوجيا بسرعة لتعظيم الفائدة المتحققة
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	99. تدير ادارة البنك دورة الحياة الكاملة للتكنولوجيات القائمة والناشئة استناداً إلى مبادئ الاقتصاد الدائري لتحقيق أقصى قدر من الفائدة للجميع.
4.5 الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة			
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100. تحدد ادارة البنك المركزي البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول فضلاً عن إدارة الخدمات والحلول التي تقدمها حالياً.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	101. تستخدم ادارة البنك أساليب التحليل المتقدمة بما في ذلك نماذج التنبؤ بالمستقبل لاستخراج القيمة من البيانات واكتساب رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	102. تعمل ادارة البنك المركزي على تحويل البيانات إلى معلومات ومعارف واستخدام النتائج لتحديد الفرص المحتملة لبناء قيمة مستدامة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	103. تستفاد ادارة البنك من المعارف التي يمتلكها المعنيين الرئيسيين لتوليد الأفكار والابتكارات بما في ذلك إمكانية العمل معاً لتطوير والحلول لبناء قيمة مستدامة.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	104. تضمن ادارة البنك معالجة البيانات والمعلومات والمعارف واستخدامها بطريقة أخلاقية مع احترام احتياجات وحقوق أولئك الذين يقدمون البيانات والمعلومات والمعارف.

105.	تعمل الإدارة على تأمين وحماية وتعظيم المعارف التي تمتلكها مثل الملكية الفكرية.	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.5 إدارة الأصول والموارد				
106.	تستخدم الإدارة الموارد المالية بطريقة متوازنة ومستدامة للمساعدة في ضمان النجاح الحالي والاستثمار في المستقبل.	<input checked="" type="checkbox"/>		
107.	تحدد الإدارة الموجودات والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء مثل الموجودات المالية النقدية ورأس المال والاستثمارات والموجودات المادية البنية التحتية.	<input checked="" type="checkbox"/>		
108.	تعتمد إدارة البنك طرق مبتكرة لتحقيق أقصى قدر من قيمة الموجودات والموارد لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف تماشياً مع المطالب التنظيمية والسوقية المتغيرة على المدى القصير والطويل على حد سواء.	<input checked="" type="checkbox"/>		
109.	تحدد إدارة البنك الموجودات والموارد التي لم يُعد بحاجة لها للأعمال الحالية أو المستقبلية والتخلص منها بطرق مسؤولة استناداً إلى مبادئ الاقتصاد الدائري.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	الأوزان	2	1	0
	التكرارات	5	18	2
	النتيجة	10	18	0
	الوسط الحسابي المرجح	1.12		
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	%56		
	النسبة المئوية لمقدار الفجوة	%44		

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثالث: النتائج (40%) / المعيار الأول: انطباعات المعنيين

يستحوذ هذا المحور على (400) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الأول انطباعات المعنيين (5) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (200) نقطة من مجموع نقاط المحور الثالث، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (8).

جدول (8) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار انطباعات المعنيين

مدى التطبيق			المحور الثالث النتائج		ت
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	6. انطباعات المعنيين		
0	1	2			
1.6 نتائج انطباعات المعنيين					
<input checked="" type="checkbox"/>			تقدم ادارة البنك المركزي تجربة شاملة للمتعاملين.		110
	<input checked="" type="checkbox"/>		تُحدد الإدارة ثقافة البنك وسلوك ومستوى التزام العاملين تجاه المتعاملين.		111
		<input checked="" type="checkbox"/>	تُحدد الإدارة العلامة التجارية وسمعة البنك بما في ذلك أدائها تجاه المجتمع والبيئة.		112
<input checked="" type="checkbox"/>			المنتجات والخدمات والحلول التي يقدمها البنك المركزي.		113
	<input checked="" type="checkbox"/>		توظف ادارة البنك المركزي الابداع في تحسين عملياته وخدماته.		114
	<input checked="" type="checkbox"/>		يُوظف البنك التكنولوجيا للمساهمة في تقديم قيمة مستدامة		115
<input checked="" type="checkbox"/>			تقدم ادارة البنك المركزي عمليات التسليم ودعم ما بعد البيع عبر القنوات المختلفة.		116
		<input checked="" type="checkbox"/>	تتسم قنوات الاتصال المستخدمة في البنك المركزي بالكفاءة والفاعلية.		117
2.6 نتائج انطباعات العاملين					
	<input checked="" type="checkbox"/>		الثقافة المؤسسية.		118
	<input checked="" type="checkbox"/>		التجربة الشخصية في العمل لدى المؤسسة بما في ذلك كيفية إدارة التغيير.		119

	<input checked="" type="checkbox"/>	تلتزم ادارة البنك فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الجنسين، التكافؤ والتنوع والشمول.	120
	<input checked="" type="checkbox"/>	الآليات المطبقة في البنك المركزي توظف للتكيف مع اساليب العمل المستقبلية مثل التعايش بين العاملين والروبوتات واستخدام الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي المعزز.	121
	<input checked="" type="checkbox"/>	دعم المؤسسة للحياة العائلية والحياة الشخصية.	122
	<input checked="" type="checkbox"/>	تدعم ادارة البنك المركزي العاملين وتمكنهم وتعمل على تطويرهم.	123
	<input checked="" type="checkbox"/>	توفر ادارة البنك المركزي بيئة العمل والأجور والمزايا المجزية.	124
	<input checked="" type="checkbox"/>	تعمل الادارة على إدارة وتطوير الإداء الشخصي للعاملين.	125
	<input checked="" type="checkbox"/>	سمعة البنك الحالية متضمنة كونها رائدة في نظامها الإيكولوجي.	126
	<input checked="" type="checkbox"/>	التواصل الداخلي.	127
	<input checked="" type="checkbox"/>	تعمل ادارة البنك على استقطاب المواهب واشراكهم والاستفادة منهم.	128
<input checked="" type="checkbox"/>		تعمل ادارة البنك على اشراك العاملين فيها بتنفيذ الإستراتيجيات فيها وتعزيز ثقتهم بتوجهات البنك المستقبلية.	129
3.6 نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة			
ما هي إنطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، مثلاً المالكون أو المساهمون أو المستثمرون أو منظمات التمويل أو الدوائر الحكومية أو الهيئات القانونية والتنظيمية أو السلطات العامة أو المؤسسات شبه الحكومية فيما يتعلق، على سبيل المثال:			
	<input checked="" type="checkbox"/>	الإدارة المالية والأمن واستدامة في البنك المركزي.	130
	<input checked="" type="checkbox"/>	هيكل الحوكمة والشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي في البنك المركزي.	131
	<input checked="" type="checkbox"/>	المسؤولية الاجتماعية والبيئية.	132
	<input checked="" type="checkbox"/>	إدارة المخاطر والامتثال.	133
	<input checked="" type="checkbox"/>	العلامة التجارية وسمعة البنك المركزي.	134
	<input checked="" type="checkbox"/>	الخدمات والحلول التي يُقدمها البنك المركزي ونهجه في الابداع فيما يتعلق بالعمليات والخدمات والحلول المقدمة.	135
	<input checked="" type="checkbox"/>	قدرة البنك المركزي على استشراف بيئة الأعمال وتحديد التوجهات الرئيسية والتعامل معها بفاعلية ونجاح.	136
	<input checked="" type="checkbox"/>	تجربة المعنيين في التعامل مع البنك المركزي بشكل عام.	137
4.6 نتائج انطباعات المجتمع			
ما هي انطباعات المجتمع سواء المحلي أو الوطني أو الدولي، فيما يتعلق بما يلي:			
	<input checked="" type="checkbox"/>	قدرة البنك المركزي على تلبية توقعات المجتمع.	138
	<input checked="" type="checkbox"/>	تأثير إدارة البنك المركزي ودرجة الشفافية والسلوك الأخلاقي على المجتمع.	139
	<input checked="" type="checkbox"/>	تأثير عمليات البنك المركزي على المجتمع.	140
	<input checked="" type="checkbox"/>	استدامة مساهمة البنك المركزي في المجتمع من ناحية الممارسات.	141
	<input checked="" type="checkbox"/>	فاعلية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البنك المركزي.	142
	<input checked="" type="checkbox"/>	التزام البنك المركزي بالتحول إلى الاقتصاد الدائري.	143
5.6 نتائج انطباعات الشركاء والموردين			
ما هي انطباعات الشركاء والموردين، فيما يتعلق بما يلي:			
	<input checked="" type="checkbox"/>	خبراتهم عند التعامل مع البنك المركزي.	144
	<input checked="" type="checkbox"/>	التزام البنك المركزي وإنجازاته للمشاركة في الإبداع والعمل لتحقيق المنفعة المتبادلة.	145
	<input checked="" type="checkbox"/>	معدل تطبيق التكنولوجيا الحديثة والتغيير في البنك المركزي.	146
	<input checked="" type="checkbox"/>	التزام البنك المركزي بالمسؤولية الاجتماعية.	147
	<input checked="" type="checkbox"/>	التزام البنك المركزي وإنجازاته في التحول إلى الاقتصاد الدائري.	148

	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	إدارة وتحسين أداء الشركاء الرئيسيين والموردين.	149.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	إدارة التواصل والعلاقات مع البنك المركزي.	150.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	هيكل الحوكمة والشفافية وأخلاقيات البنك المركزي وممارساتها.	151.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	استدامة العلاقة بين إدارة البنك المركزي والشركاء الرئيسيين والموردين.	152.
0	1	2	الأوزان	
16	23	4	التكرارات	
0	23	8	النتيجة	
0.72			الوسط الحسابي المرجح	
%36			النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%64			النسبة المئوية لمقدار الفجوة	

المصدر: من اعداد الباحث.

المحور الثالث: النتائج (20%) / المعيار الثاني: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

يستحوذ هذا المحور على (400) نقطة من مجموع نقاط نموذج التميز الاوربي (EFQM) البالغة (1000) نقطة، اذ اشار المعيار الثاني الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (5) معايير فرعية يستحوذ هذا المعيار على (200) نقطة من مجموع نقاط المحور الثالث، وكما موضح في قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البعد في جدول (9).

جدول (9) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

مدى التطبيق			المحور الثالث النتائج	ت
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	7. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	
مطبق غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً		
0	1	2		
1.7 الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة				
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية ومؤشرات الأداء المهمة.	153.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تحقيق أهداف التحول.	154.
2.7 تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين				
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	مؤشرات تسليم المنتجات.	155.
		<input type="checkbox"/>	خدمة الزبائن.	156.
		<input type="checkbox"/>	التعامل مع الشكاوى.	157.
			الحصة السوقية.	158.
		<input type="checkbox"/>	التدريب والتطوير الوظيفي.	159.
		<input type="checkbox"/>	إدارة وتقييم أداء الأفراد.	160.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	الأنشطة البيئية والاجتماعية.	161.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	أداء الصحة والسلامة.	162.
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	أداء المجهز.	163.
3.7 الأداء الاقتصادي والمالي				
		<input type="checkbox"/>	الإيرادات.	164.
		<input type="checkbox"/>	الربح.	165.
		<input type="checkbox"/>	التدفق النقدي.	166.

<input checked="" type="checkbox"/>			معدل دوران المخزون.	167
		<input checked="" type="checkbox"/>	الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء.	168
		<input checked="" type="checkbox"/>	نسبة الاستثمارات العائد على الاستثمار.	169
	<input checked="" type="checkbox"/>		تكلفة المشروع.	170
	<input checked="" type="checkbox"/>		التقيد بالميزانية.	171
	<input checked="" type="checkbox"/>		الكفاءة في استخدام الموارد المالية.	172
4.7 الإنجازات في قيادة الأداء والتحول				
ما هي تصورات المجتمع، سواء كانت محلية أو وطنية أو دولية، على سبيل المثال، فيما يتعلق:				
<input checked="" type="checkbox"/>			مؤشرات الأداء.	173
<input checked="" type="checkbox"/>			مؤشرات العملية الرئيسية (الكفاءة والفاعلية).	174
	<input checked="" type="checkbox"/>		تغيير أداء الإدارة.	175
<input checked="" type="checkbox"/>			إنجازات الإبداع.	176
5.7 مقاييس التوقعات المستقبلية				
<input checked="" type="checkbox"/>			تحليل أنماط الأداء ومجموعات البيانات.	177
<input checked="" type="checkbox"/>			توقعات النتائج الحالية.	178
<input checked="" type="checkbox"/>			ديناميكيات المؤشرات الرائدة والمتأخرة.	179
<input checked="" type="checkbox"/>			التوقعات المستقبلية.	180
0	1	2	الأوزان	
8	10	9	التكرارات	
0	10	18	النتيجة	
0.66			الوسط الحسابي المرجح	
%33			النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%67			النسبة المئوية لمقدار الفجوة	

المصدر: من اعداد الباحث.

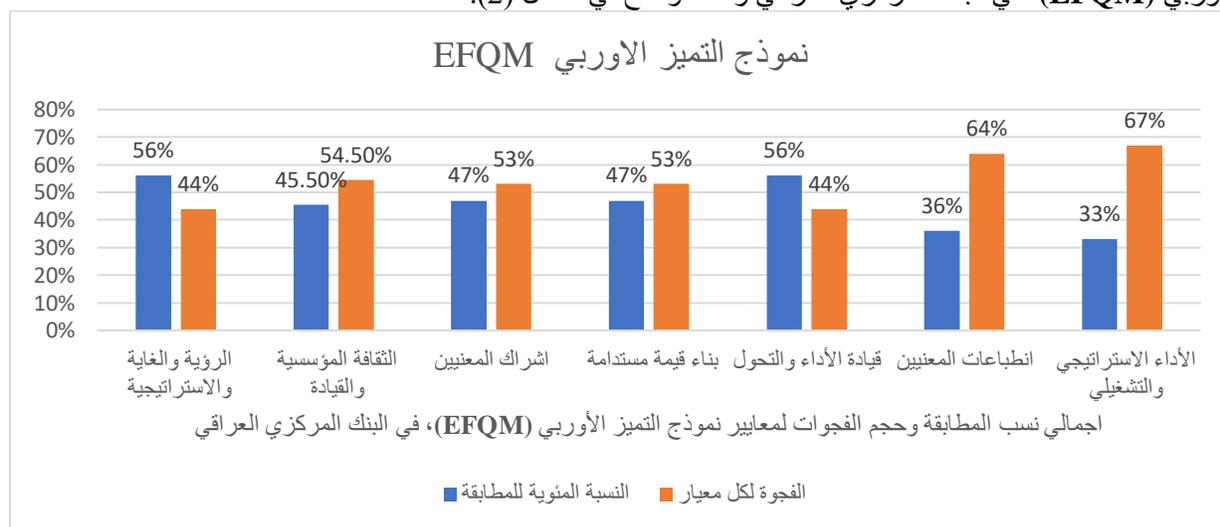
من خلال ما ورد اعلاه يتضح أنَّ هنالك فجوة بين الواقع الفعلي ونموذج التميز الأوربي (EFQM)، إذ يمكن تلخيص النتائج وتبويبها بالجدول (10).

جدول (10) نتائج نموذج التميز الأوربي (EFQM)

المحور	المعيار	تسلسل المعيار	المعايير الفرعية	درجة المحور	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للمطابقة	الفجوة لكل معيار	فجوة المحور %
التوجه	الرؤية والغاية والاستراتيجية	1	5	%20	1.12	%56	%44	%49.25
	الثقافة المؤسسية والقيادة	2	4		0.91	%45.5	%54.5	
التنفيذ	اشراك المعنيين	3	5	%40	0.94	%47	%53	%50
	بناء قيمة مستدامة	4	4		0.94	%47	%53	
	قيادة الأداء والتحول	5	5		1.12	%56	%44	

%65.5	%64	%36	0.72	%40	5	6	انطباعات المعنيين	النتائج
	%67	%33	0.66		4	7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	
%379.5		%320.5		6.41		المجموع الكلي		
%54.2		%45.8		0.92		المعدل		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج نموذج التميز الأوربي (EFQM) يمكن أن نوضح النتائج باستعمال المخطط البياني لنظهر إجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمحور ومعايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)، في البنك المركزي العراقي وكما موضح في الشكل (2).



الشكل (2) إجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمحور ومعايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)، في البنك المركزي العراقي

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيتناول هذا الفصل في المبحث الاول مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها اثناء البحث ومجموعة من التوصيات المقترحة اعتماداً على الاستنتاجات المؤشرة.

- 1-6 **الاستنتاجات:** سيتناول البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات في ظل النتائج التي ظهرت في قوائم وهي كالآتي:
 - 1- وجود فجوة عالية بين الواقع الفعلي في البنك المركزي ومعايير نموذج التميز الاوربي والتي بلغت بنسبة (0.54%).
 - 2- أن استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) يسمح للبنك المركزي بتطوير العمل ويؤشر مكان الخلل فيه لأنه يركز على جوانب معينة يمكن البنك من تحقيق التفوق.
 - 3- أظهرت قوائم الفحص المتعلقة بتطبيق وتوثيق محور النتائج، نتائج ضعيفة الأمر الذي يتطلب من البنك معرفة الأسباب وراء ذلك ومعالجتها.
 - 4- عدم وجود استراتيجية واضحة أو فاعلة أدت إلى عدم توجيه الجهود بشكل صحيح، مما يزيد من الفجوة بين الأهداف الحالية والطموحات المستقبلية.
 - 5- الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية قد تؤثر على قدرة البنك المركزي على تنفيذ استراتيجياته، مما يزيد من الفجوة.

- 6- لم يصنف البنك المركزي المتعاملين بناءً على معايير محددة كالخصائص الاجتماعية والاحتياجات والتوقعات وسلوك الشراء والاستخدام وغيرها يؤدي ذلك إلى عدم المشاركة الفعالة فضلاً عن لم تكن الأدوار والمسؤوليات واضحة للمعنيين.
- 7- تواجه إدارة البنك صعوبات في جمع البيانات الدقيقة والشاملة حول الفئات المستهدفة، مما يؤثر على قدرتها على تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم مما يعيق عملية التحليل والتخطيط.
- 8- عدم وجود أنظمة فاعلة لجمع وتحليل التغذية الراجعة من الزبائن يمكن أن يمنع البنك من تحسين خدماته، حتى إذا تم جمع التغذية الراجعة، قد لا يتم استخدامها بشكل فاعل لتحسين الخدمات.

6-2 التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث سنقدم عدد من التوصيات وكما يأتي:

- 1- على البنك المركزي وضع خطة عمل استراتيجية تهدف إلى تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي ومعايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) يمكن أن تشمل هذه الخطة تحديد الأهداف الرئيسية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فضلاً عن تنظيم حملة تثقيف وتوعية تشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية للبنك فيما يتعلق بنموذج التميز الأوروبي.
- 2- قيام الإدارة في البنك المركزي اعتماد نموذج التميز الأوروبي كإطار عمل لتحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين وتكوين فرق عمل متخصصة لتطبيق هذا النموذج وتوثيق النتائج بشكل دوري.
- 3- إجراء تحليل شامل للأسباب التي أدت إلى ضعف النتائج في محور النتائج وأن تتضمن هذه العملية جمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل فاعل.
- 4- تطوير استراتيجية واضحة تتضمن رؤية وأهداف محددة وأن تتضمن هذه الاستراتيجية آليات لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والطموحات المستقبلية.
- 5- متابعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بانتظام، وتقييم تأثيرها على استراتيجياته مما يساعد ذلك في اتخاذ قرارات مستنيرة للتكيف مع التغيرات.
- 6- تطوير نظام لتصنيف المتعاملين بناءً على خصائصهم الاجتماعية واحتياجاتهم وتوقعاتهم وسلوكهم سيساعد ذلك في تحسين المشاركة الفعالة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.
- 7- تعزيز آليات جمع البيانات الدقيقة والشاملة حول الفئات المستهدفة، إذ يمكن استخدام استبيانات، ومقابلات، وورش عمل لجمع المعلومات اللازمة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 8- تطوير أنظمة فعالة لجمع وتحليل التغذية الراجعة من الزبائن وأن تتضمن هذه الأنظمة آليات لضمان استخدام التغذية الراجعة لتحسين الخدمات بشكل مستمر.

قائمة المصادر

English Reference:

1. Abdullah, H.A., Shaymaa, & Dizdar, S., (2024), "Studying The Opportunity Of Adopting The European Excellence Model Efqm 2020 In The Iraqi North Oil Company", World Economics & Finance Bulletin (WEFB) Available Online at: <https://www.scholarexpress.net>, Vol. 35, June, 2024 ISSN: 2749-3628.
2. Agrawal, R., Jain, J. K., Yadav, V. S., Manupati, V. K. and Varela, L., (2021), "Recent Advances in Smart Manufacturing and Materials Select Proceedings of ICEM 2020", 1thed, Springer Nature Singapore. ISSN 2195-4356.
3. Aichouni M, Messaoudene NA, Touahmia M, and Al-Ghonamy A (2017). **Statistical analysis of concrete strength variability for quality assessment: Case study of a Saudi construction project**. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 4(7): 101-109. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.015>.
4. Dizdar, S.A., (2023), "Performance Evaluation According to the Strategic Plan Standard of the European Excellence Model EFQM / A Case Study in the North Oil Company", Journal of Petroleum Research and Studies, Open Access No. 40, September 2023, pp. 1-21.

5. Fadel, Ali Abbas & Abdel Karim, Azzam Abdel Wahab, (2022), "Evaluation of the Possibility of Applying the Clauses of the Specification (ISO 45001:2018) in a Number of Formations of the Ministry of Construction and Housing: Comparative Research", Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 4, Pages 277.
6. Fonseca, L., (2022), "The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review ", Total Quality Management & Business Excellence 33 (9-10), 1011-1038.
7. Ghreeb, M.S.M., Abdelkader, A.M., & Sayyd, S.M., (2021), "Institutional excellence in the Egyptian and Saudi federations of football in view of European model of excellence EFQM" a comparative study", International Journal of Human Movement and Sports Sciences 9 (5), 993-1003.
8. Jumaa, Ruaa Khaled & Khaleel, Areej Saeed, (2022), "Evaluation of the Application of Quality Management Systems in Projects Quality Management Guidelines According to the Specification ISO 10006:2017: A Case Study in the Department of Engineering Construction", Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 87-98.
9. Mitsiou, D., & Zafiropoulos, K., (2024), "Quantitative study of the causal relationships among the EFQM model 2020 criteria in the Greek public sector context", Journal of Business Economics and Management 25 (4), 731-750-731-750.
10. Muhammad, Zainab Mahdi & Khalil, Areej Saeed, (2022), "Diagnosing the Actual Reality of the Requirements of Ecological Design According to ISO14006:2020: A Case Study in Engineering Reconstruction Office-Iraq", Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 99-108.
11. Oberšt, A., (2021), "The concept of the new EFQM model of business excellence", Strategii și politici de management în economia contemporană, 254-264.
12. Oliveira, A., Sá, J., Hines, P., Dinis-Carvalho, J., Silva, F., Lima, V., & Santos, G., (2025), "Analysis of the propensity to implement the Shingo and the EFQM Models in Portuguese organisations", Total Quality Management & Business Excellence 36 (7-8), 640-674.
13. Qerimi, F., Behluli, A., Borisov, P., & Hajdari, M., (2020), "The Significance Of EFQM Model In Fostering The Quality Of Higher Education In KOSOVO", 20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2020, 879-886.
14. Sakarya, C., & Çizel, B., (2022), "Academic Studies Based on the EFQM Model in the Tourism Sector: A Systematic Review", Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi 12, 91-112.
15. Štřeleček, J., Stieberová, B., Kalender, Z.T., & Žilka, M., (2024), "An Excellence Model Case Study Assessing the Gap in Managers' Views by Hierarchical Clustering", QUALITY INNOVATION PROSPERITY 28/1.
16. Wierzbic, A., & Martusewicz, J., (2022), "The Evolution of the EFQM Model in the Context of Contemporary Challenges for Organizations", Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage, Vol. 04, No. 3 (2022) 349-358.
17. Yousaf, M., (2022), "Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model", Total Quality Management & Business Excellence 33 (13-14), 1472-1488.
18. Yousaf, M., (2024), "Human Capital Efficiency and Firm Performance of Quality-Certified Firms from EFQM Excellence Model: A Dynamic Panel Data Study", Organizacija 57 (2), 151-164.