



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The extent Adoption of benchmarking in achieving the criteria of the  
European Excellence Model (EFQM): An exploratory study of the  
opinions of a sample of administrative leaders in the Mosul  
Municipality Directorate**

Researcher: Zaid Khaleel Ibrahim  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
zaid.20bap52@student.uomosul.edu.iq

Prof. Dr. Moyassar I. A. Aljuboury  
College of Administration and Economics  
University of Mosul  
Prof-aljuboury@uomosul.edu.iq

**Abstract:**

The study aims to explore the nature of the correlation and impact between the benchmarking and the criteria of the European Excellence Model (EFQM) in the Mosul Municipality Directorate according to the viewpoint of its administrative leaders, where the descriptive analytical method was used, by adopting a questionnaire Distributed to a sample of (48) people from the administrative leaders working in the surveyed directorate. After collecting and processing data and information using the statistical program (SPSS.V-25), a set of conclusions was reached, the most important of which are: There is a significant statistically significant correlation and effect between the reference comparison and the criteria of the European Excellence Model, and the existence of a correlation and statistically significant effect between the reference comparison With its five stages and the European Excellence Model with its standards, the researchers presented a set of proposals, most notably: emphasizing the selection of organizations that have a competitive advantage in their performance and services for the purpose of cooperating with them and transferring their successful experiences and applying them in the surveyed directorate, and the need to create a special section similar to the quality department that oversees the benchmarking application processes.

**Keywords:** benchmarking, European Excellence Model criteria.

## مدى اعتماد المقارنة المرجعية في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM)

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية بلدية الموصل

أ.د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: زيد خليل إبراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

### المستخلص:

تهدف الدراسة الى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين المقارنة المرجعية، ومعايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في مديرية بلدية الموصل وفق وجهة نظر قياداتها الإدارية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، باعتماد استمارة الاستبانة وزعت على عينة بلغت (48) شخصاً من القيادات الإدارية العاملة في المديرية المبحوثة. وبعد جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V-25) تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات واهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي، وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المقارنة المرجعية بمراحلها الخمسة وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات أبرزها: التأكيد على اختيار المنظمات التي لها ميزة تنافسية في اداءها وخدماتها لغرض التعاون معها ونقل تجاربه الناجحة وتطبيقها في المديرية المبحوثة، ضرورة استحداث قسم خاص على غرار قسم الجودة يشرف على عمليات تطبيق المقارنة المرجعية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، معايير أنموذج التميز الأوربي.

### المقدمة

تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق التي تعمل فيها، وقد يكون التميز هو الطريق للوصول الى الهدف الرئيس للمنظمة، إذ تحاول الإدارة اعتماد أساليب وادوات مختلفة من أجل أن تظهر متميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى وتحديدًا من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها، وتُعد المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية المعاصرة التي اثبتت نجاحها وفعاليتها في تحسين أداء المنظمات وعملياتها بهدف تطوير جودة الخدمة والارتقاء بمستواها حتى تصل الى التميز الذي يتطلع له مقدمي الخدمة والمستفيدين منها على حد سواء. وبما ان أنموذج التميز الأوربي (EFQM) يركز على تقييم وتقويم جميع جوانب المنظمة فإنه يحقق في الأخير النتائج المرجوة التي تسعى المنظمات لتحقيقها. وتضمن البحث أربعة مباحث ضم الأول منهجية الدراسة والثاني الإطار النظري للمقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي في حين شمل المبحث الثالث تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة، واستعرض المبحث الاخير أبرز الاستنتاجات والمقترحات.

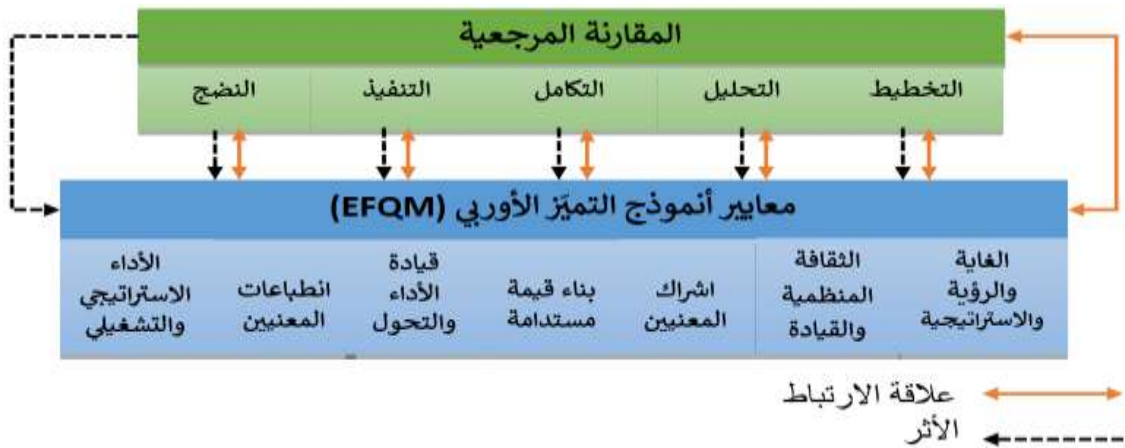
### المبحث الأول: منهجية الدراسة

اولاً. مشكلة الدراسة: مازال العديد من المنظمات الخدمية ومنها مديرية بلدية الموصل تواجه تحديات في تقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل تطورات العصر الراهن مما يقع على عاتق قياداتها الإدارية البحث عن سبل تكيف مع هذه التحديات، عبر اعتمادها على اساليب او ادوات تحسين واضحة، ترفع من مستوى أدائها، وتحسين عملياتها، فضلاً عن قدرتها على تحقيق أهدافها

في ظل المنافسة الحادة لتقديم خدمات ذات جودة متميزة، لذا تسعى الدراسة الحالية الى بيان مدى اعتماد المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في مديرية بلدية الموصل. واستناداً الى ما سبق جاءت اشكالية الدراسة مصاغة بالتساؤلات الآتية:

١. ماهي طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي؟
  ٢. ما مدى تأثير المقارنة المرجعية في معايير أنموذج التميز الأوربي؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال الاتي:
١. اشارة انتباه إدارة مديرية بلدية الموصل حول هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل لما يمكن أن تسفر عنه من معطيات تعزز مستويات ادائها واعادة النظر في تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال اعتماد المقارنة المرجعية وبالتركيز على معايير أنموذج التميز الأوربي باعتباره أنموذجاً زاد التركيز عليه في تقييم واقع تميز المنظمات الخدمية لأنشطتها.
  ٢. الوقوف على مديات العلاقة والتأثير بين المقارنة المرجعية بمراحلها الخمسة وأنموذج التميز الأوربي بمعايره السبعة في المديرية المبحوثة.
- ثالثاً. اهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية الى الاتي:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي في المديرية.
  ٢. التعرف على مدى تأثير المقارنة المرجعية في معايير أنموذج التميز الأوربي في المديرية
  ٣. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات، التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات، يمكن الاستفادة منها في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط فرضي لغرض اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي في المديرية المبحوثة.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

وبموجب المخطط الفرضي، تم صياغة فرضيات الدراسة والمشتقة من المخطط وعلى النحو الآتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي في مديرية بلدية الموصل. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل وأنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ وأنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النضج وأنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذي دلالة احصائية معنوية للمقارنة المرجعية في أنموذج التميّز الأوربي في مديرية بلدية الموصل. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط في أنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتحليل في أنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتكامل في أنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتنفيذ في أنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
  - لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للنضج في أنموذج التميّز الأوربي بمعايير.
- خامساً. منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة في اختبار فرضيتها على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة والتأثير بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميّز الأوربي من خلال تصميم استمارة استبانة اشتملت على المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بكل محور من محاور الدراسة.
- سادساً. حدود الدراسة:** الحدود المكانية/ شملت مديرية بلدية الموصل (مقر المديرية). الحدود البشرية/ تمثلت بعينة شملت 48 شخصاً من القيادات الادارية من مدرء الشعب والوحدات ومعاونيهم، الحدود الزمنية/ ما بين 2021 /11 /15 والى 2022/2 /15 .
- سابعاً. اساليب جمع البيانات والمعلومات:** استندت الدراسة في تغطيتها للجانب النظري على ما اتيح من المصادر العربية والاجنبية والتي تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل الجامعية والمجلات والكتب والمؤتمرات ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عن طريق الشبكة الدولية (الانترنت). في حين اعتمدت الدراسة على الوسائل الآتية لجمع البيانات التي تحتاجها وكما يأتي:
١. المقابلات الشخصية: تم اجراء عدد من المقابلات مع القيادات الادارية في المديرية المبحوثة للوقوف على طبيعة انشطتها وبما يسهم في بناء فقرات الاستبانة.
  ٢. استمارة الاستبانة: تعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث تم التأكيد في صياغتها وبناء فقراتها في ضوء ما جاءت به العديد من الدراسات والابحاث ذات الصلة، فضلاً عن الاستفادة من وجهات نظر وآراء الخبراء ذوي الاختصاص، نظراً لعدم توفر مقياس جاهز لقياس متغيرات الدراسة، واعتمد الباحثان على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعتبر ذا مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور الاستبانة والمرتبة من عبارة (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) والتي حصلت على الاوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.
- وبهدف تحقيق الصدق الظاهري لاستمارة الاستبانة تم عرضها على عدد من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، فضلاً عن قياس ثباتها من خلال استعمال مقياس (Alpha-Cronbach) لتحديد درجة ثبات استمارة الاستبانة في هذه الدراسة، وقد بلغ معامل المقياس المذكور (0.923) وهي جيدة مقارنة مع (Alpha-Cronbach) الخاصة بالعلوم الإدارية التي حددت (60%).
- ثامناً. اساليب التحليل الاحصائي:** تم اعتماد الاساليب الاحصائية ادناه التي تتناسب مع طبيعة توجهات الدراسة الحالية ومتطلبات اختبار فرضياتها باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS v.25).

١. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها التفسيرية.
٢. معامل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد.
٣. اختبار (T): لبيان فاعلية متغيرات الدراسة والتحقق من معنوية التأثير بين المتغيرات احصائياً.
٤. اختبار (F): للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها احصائياً.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً. المقارنة المرجعية:

١. نشأة المقارنة المرجعية: تعود جذورها الى عام 1800 وبفضل جهود الصناعي الأمريكي (Francis Lowell) الذي قام بدراسة أفضل الأساليب والطرق المستخدمة في معامل الطحين البريطانية ووصولاً الى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا الجانب (Evans & Lindsay, 2011: 360-361). ومن بعده جاء الصناعي (Henry Ford) عام 1913 الذي طور خط التجميع كأسلوب صناعي متميز، وفي بداية الخمسينات اهتم اليابانيون بتطبيق المقارنة المرجعية عندما زاروا العديد من المنظمات الغربية واستطاعوا استيعاب ما تلقوه من المعرفة والمهارات وتطوير خدماتهم وابتكاراتهم، (الموسوي والياسري، ٢٠١٢: ٧٢). وبذلك انتقلت التطبيقات الى المنظمات الامريكية واعتبرت شركة (Xerox) هي الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من حيث التحسين المستمر وذلك في عام 1979 (Alosani, et al., 2016: 173). ويمكن اعتبار اوائل الثمانينات بداية الانطلاق لفكرة المقارنة المرجعية وتطبيقاتها إلا أن تغطيتها لفكرة التحسين لم تتم إلا في مطلع التسعينات وفي الوقت الحاضر فإن جميع المنظمات تجد في المقارنة عنصراً مهماً وفاعلاً في تحقيق أهدافها. (Goetsch and Davis, 2016: 351).
٢. مفهوم المقارنة المرجعية: يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين باعتباره مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل نظراً لأهميته في تحقيق اهداف المنظمة، والجدول (١) يوضح مفهوم المقارنة المرجعية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (١): مفهوم المقارنة المرجعية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	المصدر	ت
إجراء منظم يقيس عمليات المنظمة وخدماتها ومنتجاتها مقابل المنظمات الرائدة، بهدف تحسين عملياتها الخاصة.	Krajewski, et al., 2016: 96	1
واحدة من المصطلحات الشائعة الاستعمال، إذ تشير إلى عملية تحديد مدى جودة أداء وحدة العمل أو المنظمة مقارنة بالوحدات أو المنظمات الأخرى.	Bermbach, et al., 2017:5	2
تقنية ذات قيمة لتحسين الأعمال وطريقة لمساعدة المنظمات على مقارنة نفسها بالآخرين من أجل التعلم منهم.	Inguva, 2018: 94	3
احدى تقنيات الإدارة تستعملها المنظمات لتحسين خدماتها وعملياتها بهدف الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التميز.	Demir, 2019: 216	4

المفهوم	المصدر	ت
أداة للتحسين التنظيمي وعملية تمكن المنظمات من تحسين أدائها بمقارنة خدماتها وعملياتها مع المنظمات الأفضل من حيث الأداء.	Wang & Huang, 2020: 2-3	5
وفقاً للقاموس الاقتصادي ينظر الى المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لإيجاد أفكار جديدة واستعمالها في ممارسة العملية من أجل مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية لمنظمة ما مع مؤشرات المنافسين.	Denysenko, 2020: 54	6
اما أفضل وصف وتعريف شامل لمفهوم المقارنة المرجعية قدمه (Camp) بوصفها "دراسة منهجية، وعملية استكشافية، وطريقة للتحسين، وفرصة للتعلم، والتزام للإدارة، ووسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات التي تحقق معايير التميز وتتسم بالاستمرار"	الجبوري، ٢٠٢١: ٤٢٧	7

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في الجدول.

وبموجب ما سبق يرى الباحثان أن المقارنة المرجعية هي أداة تستخدمها الإدارة لتحسين أنشطتها وعملياتها من خلال مقارنة ادائها الحالي بأداء المنظمات المتميزة، ونقل تجاربها وممارساتها الإيجابية، للوصول الى مستواها بهدف تحقيق التميز في عملياتها وخدماتها.

٣. أهمية المقارنة المرجعية: في ظل سعي المنظمات لتحقيق الإبداع التميز في مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، تظهر أهمية المقارنة المرجعية، كأداة تساعد المنظمة لمعرفة مستوى أدائها مقارنة بأداء المنافسين، لذلك تبرز أهميتها في النقاط الآتية: (Inguva, 2018: 94)، (Omorieg, 2019: 1-2).

أ. تمثل المقارنة المرجعية معيار لمقارنة أداءها بأداء المنظمات المنافسة.

ب. توفير معلومات مهمة حول كيفية تجسير الفجوة لتحقيق أداء أفضل.

ج. مساعدة المنظمات على استمرار بقاءها في بيئة الاعمال.

د. زرع روح التعاون والانفتاح بين المنافسين.

هـ. عدم التركيز على ما تم تحقيقه فحسب، بل كيفية تحقيقه.

و. تسهم بشكل فاعل في التغيير الثقافي للمنظمات.

ز. البحث باستمرار عن الابتكارات والأفكار الجديدة لاكتساب ميزة تنافسية.

ح. تشخيص المزيد من اهداف التحسين الواضحة وكشف تقنيات وممارسات حديثة ومتطورة والحصول على جوائز الجودة للتميز.

واستناداً الى ما سبق يرى الباحثان ان أهمية المقارنة المرجعية تكمن في العمل الإداري الذي يسهم في تحسين القدرات الفردية والجماعية لجميع العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية في المنظمة، عبر تضمين المنظمة المنافسة قياس ادائها مع أداء المنظمات المتميزة وباستمرار، فضلاً عن نقل التجارب الناجحة الى المنظمة لتحسين ممارسة الأنشطة والعمليات لديها.

٤. أنواع المقارنة المرجعية: قدمت أنواع عديدة من المقارنة المرجعية يمكن تصنيفها وفقاً لمجال المقارنة إلى ثلاثة مجاميع رئيسية وهي على النحو الآتي: (Rashed & Ashraf, 2018: 3)، (Aydug, et al., 2020: 21)، (الجبوري، ٢٠٢١: ٤٣٩-٤٤٠).

أ. المجموعة الأولى: حدد رواد المقارنة المرجعية ومنهم (Camp, 1989) (Watson, 1993) اربعة أنواع استناداً الى تصنيف "من يقارن بمن"

- المقارنة المرجعية الداخلية: هي مقارنة الإجراءات والعمليات الداخلية للمنظمة.
- المقارنة المرجعية التنافسية: يقصد بها المقارنة المباشرة للأداء مقابل أفضل المنافسين الحقيقيين أي الذين يقومون بتقديم الخدمة نفسها.
- المقارنة المرجعية الوظيفية: يبحث هذا النوع من المقارنة عن البيانات في نفس المجال الوظيفي المشابه في المنظمات الأخرى.
- المقارنة المرجعية العامة: هذه المقارنة لا تقتصر على هيكل صناعي أو سوق معين إذ تهدف للوصول إلى أفضل الممارسات المستعملة في أية صناعة بغض النظر عن المنتج أو الخدمة.
- ب. المجموعة الثانية: يعتمد هذا التصنيف على ما يتم مقارنته بدلاً من يتم مقارنته وله ثلاثة أنواع:
  - المقارنة المرجعية للأداء: تعتمد على مقارنة مستويات الأداء لدى المنظمات.
  - المقارنة المرجعية للعملية: وهي مقارنة لعملية محددة أي المقارنة للممارسات الأفضل.
  - المقارنة المرجعية الاستراتيجية: في هذا النوع من المقارنة يتم فحص القرارات الاستراتيجية للمنظمات الأخرى، ووفقاً لنتيجة المقارنة تضع المنظمة خطتها الاستراتيجية.
- ج. المجموعة الثالثة: تفسر هذه المقارنة على أنها مقارنة مدفوعة بالنتائج وبالعمليات والمنظمات المتخلفة عن اللحاق في الأسواق التنافسية، إذ تقارن أدائها في المنظمات ذات الأداء الأفضل:
  - المقارنة المدفوعة بالعمليات: للحصول على مقارنة ناجحة، ينبغي على المنظمات تطبيق المقارنة المستندة على العمليات، وينبغي ان يكون تحسين الأداء الضعيف للعملية هو الهدف.
  - المقارنة المدفوعة بالنتائج: تعتمد هذه المقارنة على النتائج بشكل رئيسي من خلال خفض الكلف، وبالرغم من ذلك فإن المنظمات غير قادرة بالاستمرار على مواكبة المنظمات ذات الأداء الأفضل.
  - ولاختيار النوع الأنسب من أنواع المقارنة أعلاه ينبغي الإجابة عن التساؤلات الآتية: (الزبيدي والجبوري، ٢٠٢١: ٧٦).

أ. ما هي الأهداف التي ترغب المنظمة تحقيقها وما هي جوانب نشاطاتها التي تروم مراجعتها؟  
ب. ما الوقت والموارد المتوفرة؟

ج. ما مديات الخبرة التي تمتلكها المنظمة لتنفيذ المقارنة واستعمالها؟

د. ما هي المنظمات المحتملة التي تتمتع بممارسات جيدة؟

٥. **مراحل تطبيق المقارنة المرجعية:** تنوعت الدراسات التي طبقت مراحل المقارنة المرجعية، إذ تعرض هذا الموضوع لاجتهادات الكتاب والباحثين، وفي هذا الصدد ذكر كل من (Goncharuk, et al., 2015: 30-31) أن عملية تطبيق المقارنة المرجعية تتكون من خمسة مراحل أساسية وهي كالتالي: (التخطيط، جمع البيانات، التحليل، الإدراك، المراقبة والتخمين) في حين اشارت كل من (الزبيدي والجبوري، ٢٠٢١: ٦٧) الى وجود ستة مراحل للمقارنة المرجعية وهي: (تخطيط الأهداف، جمع البيانات، تحليل البيانات، الاستعداد للتغييرات، تنفيذ التغييرات، فحص النتائج).

اما في دراستنا الحالية سننعمد على خمسة مراحل تم تطبيقها في شركة (Xerox) من اجل اجراء عمليات المقارنة المرجعية، لما لها أهمية في تحسين عمليات المنظمة وانشطتها عند تطبيقها بشكل محكم، (Szwed, et al., 2017: 146-148)، وفيما يلي شرح مختصر للمراحل الخمسة:

أ. **المرحلة الأولى التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة بتحديد المجال أو الموضوع الذي سيكون سبباً لتنفيذ دراسة المقارنة المرجعية (الهدف من المقارنة المرجعية)، إذ يتم تشكيل فريق المقارنة وهو

مجموعة من المنظمات التي وافقت على مقارنة بياناتها مع بعضها البعض ويتم كذلك في هذه المرحلة تحديد كيفية جمع هذه البيانات فضلاً عن تحديد إجراءات قياس الأداء لشركاء المقارنة بهدف الحصول على المخرجات المطلوبة.

ب. **المرحلة الثانية التحليل:** في هذه المرحلة ينبغي تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل تحديد الفجوة التنافسية المتاحة في المنظمة وأخيراً يحدد مستوى الأداء المستقبلي.

ج. **المرحلة الثالثة التكامل:** يعد الحصول على الموافقة من جميع مستويات المنظمة أمراً مهماً لضمان نجاح تنفيذ الإجراءات التي طوّرت بهدف تحقيق مستوى أداء أفضل.

د. **المرحلة الرابعة التنفيذ:** في مرحلة التنفيذ يحصل تنفيذ خطط العمل الموضوعه وتقييمها بشكل دوري لتحديد ما حققته المنظمة من أهداف.

هـ. **المرحلة الخامسة النضج:** يتحقق النضج عندما يتم دمج الممارسات الافضل للمنظمة في العمليات جميعها ومن ثمّ تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة وضمان التفوق والتميز، وتساعد المنظمة هذه المرحلة على تحديد ما إذا كانت عملية المقارنة المرجعية قد باتت جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة الرسمية للمنظمة. والشكل (٢) يوضح نموذج شركة (Xerox) لتطبيق المراحل الخمسة للمقارنة المرجعية:



الشكل (٢): نموذج شركة (Xerox) لتطبيق المراحل الخمسة للمقارنة المرجعية

Source: Szwed, P. and Rooks, M. and Svilicic, B., (2017), Maturing the International Association of Maritime Universities (IAMU) Using Benchmarking, 18-th Annual General Assembly of the International Association of Maritime Universities, Vol. 1, p146.

ثانياً. **أنموذج التميز الأوربي (EFQM) لعام 2020:**

١. **نشأة أنموذج التميز الأوربي (EFQM):** تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EOQM) (European Organization For Quality Management) رسمياً في عام 1988 وتضمنت عند تأسيسها رؤساء أربع عشرة منظمة اوروبية، وبعد اطلاق (Jacques Delors) رئيس المفوضية الأوروبية، على مبادئ (TQM) في اليابان وأنموذج (MBNQA) في الولايات المتحدة، أثار لديه فكرة تطوير أنموذج اوربي على نمط أنموذجي (Deming) و(Baldrige) لتحسين الجودة والاعتراف بأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية. (Agrawal, et.al, 2021: 76). وفي عام 1990 بدأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،



(EFQM)، وهي مؤسسة غير ربحية هدفها تحسين أداء المنظمات وقدرتها على إدارة التغيير والتحول ومشاركة خبراتها بين أعضاء المنظمات لديها كوسيلة لمساعدتهم على تنفيذ استراتيجياتهم من خلال شبكتها من الأعضاء الذين يضمون منظمات خاصة وعامة، ومن كل القطاعات والاحجام وجميع المهتمين في انحاء العالم، وطورت المؤسسة جائزة الجودة الأوروبية مع المنظمة الأوروبية للجودة، والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الاجتماع السنوي للهيئة في باريس (الجبوري، ٢٠٢١: ٤٩٤)، اما عام 2004 أطلق على جائزة الجودة الأوروبية اسم جائزة التميز الأوربي، وبعد عامي (2010، 2013) تم تحديث النموذج مع المزيد من التوجه نحو الاقتصاد والاستدامة الاجتماعية. (Al Zawati, et al., 2020: 1157). وبالرغم من أن المحتوى والشكل العام لنموذج (EFQM) (اصدار 2020) قد تغير بمرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها بقيت ثابتة، بغض النظر عن حجم القطاع أو المنظمة فإن هذه المبادئ مازالت مهمة ولا يختلف الإصدار الأخير من النموذج عن الاصدارات السابقة في التركيز على أهمية ما يأتي: (التركيز على المعنيين، أولوياتها المتعاملين، فهم علاقة السبب والنتيجة حول ماهية قيام المنظمة بأعمالها والنتيجة المتحققة). وتمنح هذه الجائزة الى خمسة تصنيفات من المنظمات وهي: (7: 2021: EFQM). (منظمات صغيرة ومتوسطة متميزة لهذا العام، المنظمات كبيرة الحجم، اتصالات موجهة الغرض/ جائزة كورونا، اتصالات الازمة، اتصالات داخلية/جائحة كورونا).

٢. مفهوم أنموذج التميز الأوربي: يعد الأنموذج أداة للتحسين استمدت من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويمثل إطار عمل يستعمل لأكثر من عشرون عاماً في المنظمات الصناعية وفيما بعد تم استخدامه في القطاعات العامة والخاصة في العديد من دول العالم، فضلاً عن مؤسسات التعليم العالي، (Hemsworth, 2016: 130) والجدول (٢) يوضح مفهوم أنموذج التميز الأوربي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (٢): مفهوم أنموذج التميز الأوربي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	المفهوم
1	Oakland, 2014: 25	وسيلة تمثل الكيفية التي تسخر بها المنظمة طاقتها ومواردها بهدف تحقيق نتائج الأداء التي تسعى إليها ويطلق عليه نموذج تحسين الاعمال.
2	Sarialtin, 2017: 1	إطار وأداة متكاملة تستخدم لمساعدة المنظمات على إنشاء نظام إداري يُعبر عن أفضل الممارسات.
3	Asadzadeh, et.al, 2018:2	إطار عمل للتقييم الذاتي للمنظمات واداة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM).
4	Slack & Jones, 2018: 480	إطار شامل لتحقيق التميز المستدام، والمنظمة التي تطبق معاييرها تحقق مستويات أداء متميزة تلي او تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة.
5	EFQM, 2021:7	إطار عمل إداري معترف به عالمياً يدعم المنظمات في إدارة التغيير وتحسين الأداء.

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً الى المصادر الواردة في الجدول.

يعتقد الباحثان بان أنموذج التميز الأوربي يُعد من النماذج الرئيسية التي تساعد المنظمات في تقييم وتقويم الاداء لجميع العاملين في المنظمة بهدف كشف نقاط الضعف والعمل على معالجتها وكشف نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

٣. استخدامات أنموذج التميز الأوربي: يُعد أنموذج التميز الأوربي من الأدوات التي يمكن ان يكون لها استخدامات متعددة وكما يلي: (EFQM, 2021: 8-9).

أ. فهم النضج التنظيمي/من خلال استخدام منطوق رادار لمراجعة اداءها الحالي وقدراتها وفعاليتها في تنفيذ الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة.

ب. الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف/عبر اعتراف مستوى النضج المتحقق.

ج. استشعار تأثير اضطراب السوق والاستجابة له/عبر استشعار تقلبات السوق والتصدي لها.

د. إدارة المخاطر-بناء المرونة/عبر تحديد أي المخاطر الأهم ومعالجتها على سبيل الأولوية.

هـ. مقارنة مرجعية الأداء/من خلال مشاركة الممارسات الجيدة والتعلم من الآخرين المتميزين.

و. تأهيل الموردين/من خلال استخدام أنموذج (EFQM) ومنطوق رادار.

ز. قيادة برامج التحول/من خلال استخدام أنموذج (EFQM) ومنطوق رادار.

ح. بناء القدرة التنظيمية للتحسين/من خلال تطبيق منصة التقييم وأنموذج (EFQM).

ط. بناء مشروع جديد/من خلال تزويد المنظمة بخارطة طريق لتقديم ما هو أكثر أهمية في بناء استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وبناء قيمة مستدامة.

٤. معايير أنموذج التميز الأوربي لعام (2020): إن الطبيعة الإستراتيجية لأنموذج التميز الأوربي، وإلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي وتحقيق النتائج، تجعله الإطار النموذجي والمثالي للاختبار تماسك ومواءمة طموحات المنظمة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية واستجابتها للتحديات المختلفة، ويتكون أنموذج التميز الأوربي من سبعة معايير رئيسية مقسمة على ثلاثة محاور ويتفرع من المعايير (23) معياراً فرعياً والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على المحاور الثلاثة بواقع (200) نقطة لمحور التوجه، و(400) نقطة لمحور التنفيذ، و(400) نقطة لمحور النتائج وكما موضح بالشكل (٣): (EFQM, 2021: 10).



الشكل (٣): أنموذج التميز الأوربي لعام ٢٠٢٠

المصدر: نموذج EFQM، (٢٠٢١)، تتضمن معلومات إضافية حول حالات الاستخدام وارشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم، الطبعة الثانية المنقحة، ص ٣٧.

واستناداً الى ما سبق من عرض هيكلية ومحاور ومعايير أنموذج التميز الأوربي لعام 2020 يمكن الان التعرف على كل محور من محاور الأنموذج وما يتضمنه من معايير من خلال الجدول الاتي:

الجدول (3): محاور ومعايير أنموذج التميز الأوربي لعام 2020

النقاط	المحور الأول: التوجه
200	من اجل ان تحقيق المنظمة نتائج مبهرة ومستدامة تلبى طموحات أصحاب المصلحة وتتجاوز توقعاتهم عليها ان نحدد غاية ملهمة وتطور رؤية طموحة واستراتيجية تركز على إيجاد قيمة مستدامة ومن ثم خلق ثقافة التميز والتفوق على الآخرين، ومن خلال تحديد توجه المنظمة بالمقابل يحقق لها الريادة ضمن نظامها البيئي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية. ويتكون محور التوجه من معيارين أساسيين وهما: يتم تعريف المنظمة المتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تلبى الطموحات الغاية: ❖ تبيين عمل أهمية المنظمة. ❖ تعمل على تهيئة المنظمة لتوفير قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة. ❖ توفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام البيئي الذي تعمل فيه. الرؤية: ❖ تصف ما تسعى المنظمة الى تحقيقه على المدى البعيد. ❖ الغرض منها ان تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية. ❖ تمثل الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتلاءم مع الغايات الرئيسة للمنظمة. الاستراتيجية: ❖ يتم من خلالها وصف كيف يتم تحقيق غاية المنظمة ❖ تبيين خطط المنظمة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الاستراتيجية والرؤية.
100	المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية
100	الثقافة التنظيمية: هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المنظمة التي تؤثر بمرور الوقت على طريقة تعاملهم داخل وخارج المنظمة. القيادة: تتعلق بالمنظمة ككل وليس بفراد أو فريق يحدد التوجه وتكون المنظمة متميزة ضمن نظامها البيئي باعتبارها أنموذج يحتذى به وليس من المنظور التقليدي لفريق عالي المستوى يعمل على إدارة المنظمة. وتركز المنظمة التي تسعى الى تحقيق النجاح على النقاط التالية: ❖ توجيه ثقافة المنظمة ورعاية القيم. ❖ العمل على تهيئة الظروف للتغيير. ❖ تمكين الابداع والابتكار. ❖ توحيد الصفوف لتحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.
100	المعيار الثاني: الثقافة التنظيمية والقيادة
النقاط	المحور الثاني: التنفيذ
400	أن تحديد توجه المنظمة يمهد الطريق للمضي قدماً، ولكن لا بد من تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وضمان أن تترك الفئات المعنية ضمن نظامها البيئي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لتحقيق النجاح، ولا بد من ان تخلق قيمة مستدامة، ومن ثم تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي واستدامته في المستقبل. ويشمل محور التنفيذ ثلاثة معايير وهي: أن المنظمة المتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسين الى الفئات التالية: ❖ المتعاملين: بناء علاقات مستدامة معهم. ❖ العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء. ❖ المعنيون بمصالح الاعمال والحكومة ديمومة العمل معهم. ❖ المجتمع: المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار. ❖ الشركاء والموردين: بناء العلاقات وضمان الدعم المستدام.
100	المعيار الثالث: اشراك المعنيين (أصحاب المصلحة)

النقاط	المحور الثاني التنفيذ	
200	تدارك المنظمة المتميزة أن بناء وخلق قيمة مستدامة أمر في غاية الأهمية لاستمرار نجاحها على المدى البعيد ومصعد قوتها المالية لان حاجات المعنين تتغير باستمرار ويتضمن الخطوات التالية: ❖ تصميم وبناء القيمة. ❖ التواصل وبيع القيمة. ❖ تقديم القيمة. ❖ تحديد ومن ثم تطبيق التجربة الشاملة.	المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة
100	لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لابد ان تقوم المنظمة بتلبية مطلين رئيسين في ان واحد وهما: قيادة الأداء: عبر مواصلة المنظمة لإدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح. قيادة التحول: إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها لضمان ديمومة النجاح. والعناصر التي تدعم تمكين الاداء والتحول هي: ❖ قيادة الاداء والمخاطر. ❖ التحول المنظمي للمستقبل. ❖ قيادة الابتكار والتكنولوجيا. ❖ الاستفادة من البيانات والمعلومات. ❖ إدارة الأصول والموارد.	المعيار الخامس: قيادة الاداء والتحول
النقاط	المحور الثالث: النتائج	
400	يتضمن المحور ما حققته المنظمة ضمن محوري التوجه والتنفيذ، وبما في ذلك التنبؤات المستقبلية. ويشمل معيارين وهما:	
200	يركز هذا المعيار الى النتائج المستندة على ردود الفعل من قبل المعنين حول تجاربهم الخاصة مع المنظمة (انطباعات الرأي). وتشمل الأمثلة على النتائج الرئيسية لانطباعات المعنين التي: ❖ نتائج انطباعات المتعاملين. ❖ نتائج انطباعات المتعاملين. ❖ نتائج انطباعات المعنين بمصالح الأعمال الحوكمة. ❖ نتائج انطباعات المجتمع. ❖ نتائج انطباعات الشركاء والموردين.	المعيار السادس: انطباعات المعنين
200	يركز هذا المعيار على نتائج أداء المنظمة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء القيمة المستدامة، ومن ثم الملاءمة المستقبلية. ويتضمن المؤشرات التالية: ❖ الإنجازات في تحقيق الغاية وبناء قيمة مستدامة للمنظمة. ❖ تحقيق توقعات المعنين. ❖ الأداء الاقتصادي والمالي. ❖ إنجازات قيادة الاداء. ❖ إنجازات قيادة التحول. ❖ مقياس التوقعات المستقبلية.	المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

المصدر: من أعداد الباحثان بالاستناد الى:

نموذج EFQM، (٢٠٢١)، تتضمن معلومات إضافية حول حالات الاستخدام وارشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم"، الطبعة الثانية المنقحة.

يرى الباحثان أن المنظمات التي تبحث عن التميز عليها تطبيق معايير نموذج التميز الأوربي لعام 2020 كونه يتضمن محاور ومعايير واضحة تشمل جميع اجزاء المنظمة ومن خلال تنفيذها لهذه المحاور والمعايير سوف تنهض بواقعها الحالي عبر معالجة نقاط الضعف لديها وتعزيز نقاط القوة والارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين مما يؤثر لدى جميع المتعاملين معها (أصحاب المصلحة) انطباعات الرضا الذي يسهم في تحقيق الريادة والتميز الذي تسعى لتحقيقه.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً. نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط: استعمل الباحثان معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تتصف بفرضية الارتباط وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وتبعاتها بحسب الفقرات الآتية:

أ. تحليل الارتباط الكلي: للتعرف على نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين المقارنة المرجعية بمراحله الخمسة ومعايير أنموذج التميز الأوربي مجتمعة على مستوى المديرية المبحوثة، والتي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي في مديرية بلدية الموصل"

بينت نتائج التحليل الواردة في الجدول (٤) ذات العلاقة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الاجمالي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي، بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.840) عند مستوى معنوية (0.000)، واستناداً الى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج ان ثمة مستويات معنوية جيدة من التلازم الإيجابي بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي، وأنه كلما زاد اعتماد المديرية المبحوثة على المقارنة المرجعية كلما أدى ذلك الى الارتقاء بمستويات التميز اتجاه ما تقدمه من خدمات للمستفيدين والمتعاملين معها مقارنة بالمديريات المماثلة.

واستناداً الى نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الاجمالي لمتغيرات الدراسة ترفض الفرضية العدمية الرئيسية (الأولى) وقبول الفرضية البديلة على مستوى المديرية المبحوثة.

الجدول (٤): قيم معامل الارتباط بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي

المتغير المستقل	المقارنة المرجعية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المتغير المعتمد	معايير أنموذج التميز الأوربي	0.840	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليلي الاحصائي N= 48

ب. تحليل الارتباط الجزئي: اشارت النتائج الواردة في الجدول (٥) ذات العلاقة بتحليل الارتباط على المستوى الجزئي لمراحل المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي بمعايره الآتي:

❖ نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرحلة التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره: والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرحلة التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره وبمعامل ارتباط (0.820) عند مستوى المعنوية (0.000).

❖ نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرحلة التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره: والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرحلة التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره بلغ (0.484) عند مستوى المعنوية (0.000).

❖ نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرحلة التكامل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره: والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرحلة التكامل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره بمعامل ارتباط بلغ (0.533) عند مستوى المعنوية (0.000).

❖ **نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرحلة التنفيذ وأنموذج التميز الأوربي بمعايره:** والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتقرعة من الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرحلة التنفيذ وأنموذج التميز الأوربي بمعايره بمعامل ارتباط بلغت (0.690) عند مستوى المعنوية (0.000).

❖ **نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين مرحلة النضج وأنموذج التميز الأوربي بمعايره:** والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتقرعة من الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النضج وأنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرحلة النضج وأنموذج التميز الأوربي بمعايره بمعامل ارتباط بلغت (0.770) عند مستوى المعنوية (0.000).

مما يدل أن تطبيق المقارنة بمراحل الخمسة في المديرية بلدية الموصل سيكون لها دور جيد في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوربي، وأنه كلما زاد اعتمادها على هذه المراحل كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستويات التميز لديها.

واستناداً الى نتائج تحليل العلاقات الارتباط على المستوى الجزئي لمتغيرات الدراسة ترفض جميع الفرضيات العدمية الفرعية المتقرعة من الفرضية الرئيسية (الأولى) وقبول الفرضيات البديلة على مستوى المديرية المبحوثة.

الجدول (٥): قيم معاملات الارتباط بين مراحل المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي

بمعايره

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة الارتباط بين مراحل المقارنة المرجعية انفراداً في معايير أنموذج التميز الأوربي
0.000	0.820	التخطيط
0.000	0.484	التحليل
0.000	0.533	التكامل
0.000	0.690	التنفيذ
0.000	0.770	النضج

N= 48

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليلي الاحصائي

ثانياً. نتائج اختبار فرضيات التأثير: للتعرف على علاقات التأثير لمتغيري الدراسة (المستقل ومراحله) في المتغير المعتمد فقد تم استعمال تحليل معامل الانحدار البسيط والمتعدد، وسيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير الرئيسية (الثانية) وفرضياتها (الفرعية) بحسب الفقرات الآتية:

أ. **التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسية (مجتمعة):** بينت نتائج التحليل في الجدول (٦) لاختبار تأثير المقارنة المرجعية بمراحله مجتمعة في أنموذج التميز الأوربي بمعايره مجتمعة في المديرية المبحوثة، والتي نصت عليها الفرضية الرئيسية الثانية على أن "لا يوجد تأثير ذي دلالة احصائية معنوية للمقارنة المرجعية في أنموذج التميز الأوربي في مديرية بلدية الموصل".

تحقق وجود تأثير ذي دلالة احصائية معنوية للمقارنة المرجعية في أنموذج التميز الأوربي، بحسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.091) وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (4.052) وبدرجة حرية (46.1) مما يدل الى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05) مما يؤيد ذلك ان مستوى المعنوية (Sig) التي بلغت قيمتها (0.000)، كانت اقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضية والتي اعتمدها الدراسة الحالية البالغة (0.05) وأن (R<sup>2</sup>) بلغت قيمتها (0.705) وهي تشير الى ان ما نسبته (70.5%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يمكن ان نعزوه الى المقارنة المرجعية، أي ان القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (70.5%) كما تشير هذه النتيجة الى ان نسبة التأثير المتبقية التي بلغت قيمتها (29.5%) تعود الى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في الانموذج الافتراضي للدراسة. وبناءً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية الرئيسة (الثانية) وقبول الفرضية البديلة عنها على مستوى المديرية المبحوثة.

الجدول (٦): نتائج اختبار تأثير المقارنة المرجعية في معايير أنموذج التميز الأوربي

معايير أنموذج التميز الأوربي						
(R <sup>2</sup> )	اختبار (t)		اختبار (F)			المقارنة المرجعية
	(t) الجدولية	(t) المحسوبة	(Sig)	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	
0.705	2.014	10.492	0.000	4.052	110.091	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليلي الاحصائي. N= 48 / d.f = 46.1  
 ب. التحليل على المستوى الجزئي لمراحل المقارنة المرجعية: بينت نتائج تحليل التأثير الواردة في الجدول (٧) لمراحل المقارنة المرجعية وأنموذج التميز الأوربي بمعايره الاتي:  
 ❖ نتيجة اختبار علاقة التأثير بين مرحلة التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره: والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية "لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط في أنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مرحلة التخطيط وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (94.594) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.052)، وبدرجة حرية (46.1)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية (Sig)، والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (0.05)، اما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.673) وهي تشير الى ان ما نسبته (67.3%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يعود الى مرحلة التخطيط، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً.

❖ نتيجة اختبار علاقة التأثير بين مرحلة التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره: والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية "لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتحليل في أنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مرحلة التحليل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.106) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.052)، وبدرجة حرية (46.1)، ويؤكد معنوية هذا التأثير مستوى المعنوية (Sig)، والتي بلغت

(0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (0.05)، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.235) وهي تشير الى ان ما نسبته (23.5%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يعود الى مرحلة التحليل، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو انها غير داخلية في النموذج.

❖ **نتيجة اختبار علاقة التأثير بين مرحلة التكامل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره:** والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية " لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتكامل في أنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مرحلة التكامل وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.253) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.052)، وبدرجة حرية (46.1)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية (Sig)، والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية والبالغة (0.05)، اما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.284) وهي تشير الى ان ما نسبته (28.4%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يعود الى مرحلة التكامل، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

❖ **نتيجة اختبار علاقة التأثير بين مرحلة التنفيذ وأنموذج التميز الأوربي بمعايره:** والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية " لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتنفيذ في أنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مرحلة التنفيذ وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (41.742) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.052)، وبدرجة حرية (46.1)، ويؤكد معنوية هذا التأثير مستوى المعنوية (Sig)، والتي بلغت (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (0.05)، اما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.476) وهي تشير الى ان ما نسبته (47.6%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يعود الى مرحلة التنفيذ، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

❖ **نتيجة اختبار علاقة التأثير بين مرحلة النضج وأنموذج التميز الأوربي بمعايره:** والتي نصت عليها الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية " لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للنضج في أنموذج التميز الأوربي بمعايره.

تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مرحلة النضج وأنموذج التميز الأوربي بمعايره، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (66.920) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4.052)، وبدرجة حرية (46.1)، ويؤكد معنوية هذا التأثير مستوى المعنوية (Sig)، والتي بلغت (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية (0.05)، اما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.593) وهي تشير الى ان ما نسبته (59.3%) من التغير الذي يحدث في معايير أنموذج التميز الأوربي يعود الى مرحلة النضج، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. أو غير داخلية في نموذج الانحدار.

واستناداً الى نتائج تحليل التأثير على المستوى الانفرادي لمتغيرات الدراسة ترفض جميع الفرضيات العدمية الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضيات البديلة لها على مستوى المديرية المبحوثة.



الجدول (٧): نتائج اختبار تأثير مراحل المقارنة المرجعية في معايير أنموذج التميز الأوربي

قيمة (Sig)	قيمة (F)		قيمة (t)	قيمة (R <sup>2</sup> )	مراحل المقارنة المرجعية
	الجدولية	المحسوبة			
(0.000)	4.052	94.594	9.726	0.673	التخطيط
(0.000)	4.052	14.106	3.756	0.235	التحليل
(0.000)	4.052	18.253	4.272	0.284	التكامل
(0.000)	4.052	41.742	6.461	0.476	التنفيذ
(0.000)	4.052	66.920	8.180	0.593	النضج

2.014 = قيمة (t) الجدولية /  $P \leq 0.05$  /  $N = 48$  /  $df = 46.1$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليلي الاحصائي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

- يتضمن هذا المبحث عرض اهم الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل اليها بالاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للبحث وكما يأتي:
- اولاً. الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المديرية المبحوثة:
1. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي في المديرية المبحوثة، وهذا يدل على أن زيادة اهتمام ادره المديرية بالمقارنة المرجعية سيسهم في تحقيق معايير أنموذج التميز الاوربي.
  2. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية (انفراداً) وأنموذج التميز الأوربي بمعايره (مجتمعة) في المديرية المبحوثة، وبالرغم من وجود علاقات الارتباط بين مراحل المقارنة المرجعية (انفراداً) وأنموذج التميز الأوربي بمعايره (مجتمعة)، إلا انها كانت متباينة على مستوى المراحل، اذ حققت مرحلة التخطيط المرتبة الأولى من خلال حصولها على أعلى نسبة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية مع معايير وأنموذج التميز الأوربي، وهذا يدل على اهتمام إدارة المديرية بهذه المرحلة من خلال وضع خطط استراتيجية لعملياتها وانشطتها، وجاءت مرحلة النضج في المرتبة الثانية، في حين حصلت المرتبة الثالثة مرحلة التنفيذ، اما المرتبة الرابعة كانت لمرحلة التكامل، وحصلت على المرتبة الأخيرة مرحلة التحليل وهذا يدل على متوسط العلاقة بينها وبين معايير أنموذج التميز الاوربي.
- ثانياً. الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في المديرية المبحوثة:
1. تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين مراحل المقارنة المرجعية (مجتمعة) وأنموذج التميز الاوربي بمعايره (مجتمعة) في المديرية المبحوثة، وهذا يشير الى إمكانية تأثير مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق معايير أنموذج التميز الاوربي.
  2. تحقق وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين كل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية (انفراداً) وأنموذج التميز الاوربي بمعايره (مجتمعة) في المديرية المبحوثة، وبالرغم من وجود هذا التأثير، إلا انه كان متباين على مستوى المراحل، اذ حققت أعلى نسبة تأثير مرحلة التخطيط وجاءت بالمرتبة الأولى، وهذا يدل على اهتمام إدارة المديرية بهذه المرحلة كونها مرتبطة ببيئة عملها، في حين حققت مرحلة النضج المرتبة الثانية، وحققت المرتبة الثالثة التنفيذ، اما المرتبة الرابعة كانت لمرحلة التكامل في حين احتلت المرتبة الخامسة مرحلة التحليل.

### ثالثاً. المقترحات:

1. التأكيد على اختيار المنظمات الخدمية التي لها ميزة تنافسية في اداءها وخدماتها لغرض التعاون معها ونقل تجاربه الناجحة وتطبيقها في مديرية بلدية الموصل.
2. تشجيع القيادات الإدارية في المديرية على الاهتمام بتقييم ومتابعة أداء مديريتهم بشكل دوري ومستمر لغرض الكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها وتعزيز نقاط القوة لديهم.
3. منح المزيد من الصلاحيات لتطبيق أساليب أو أدوات إدارية ناجحة وذات طابع متميز ومنها المقارنة المرجعية لتحسين جودة خدماتها عبر مراحلها الخمسة.
4. نشر مفاهيم المقارنة المرجعية ومعايير أنموذج التميز الأوربي في أنشطة وعمليات المديرية.
5. اقامات ورش عمل ومحاضرات علمية والتدريب المستمر للقيادات والعاملين في المديرية على كيفية اعتماد المقارنة المرجعية في أداء عملياتها.
6. على غرار قسم الجودة استحداث قسم خاص يشرف على عمليات تطبيق المقارنة المرجعية.
7. تشجيع إدارة المديرية على المشاركة في الحصول على جوائز التميز ومنها جائزة التميز الأوربي.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد، (٢٠٢١)، ادارة الجودة المعاصرة جوانب نظرية وتطبيقات، الطبعة الثالثة، مكتبة دجلة للطباعة والنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
2. الزبيدي، نور محمد احمد، الجبوري، ميسر إبراهيم احمد، (٢٠٢١)، إمكانية تحسين عمليات التعليم المدمج باعتماد المقارنة المرجعية: دراسة حالة في كليتي الهندسة والإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. الموسوي، لمياء علي إبراهيم، الياسري، أكرم محسن، (٢٠١٢)، أثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
4. نموذج EFQM، (٢٠٢١)، تتضمن معلومات إضافية حول حالات الاستخدام وارشادات حول RADAR وملفات تعريف خاصة بالتقييم، الطبعة الثانية المنقحة.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. 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.
2. Al Zawati, O. K., Alsyuf, I. and Bashir, H., (2020), An exploratory study of common issues and key differences between the European Foundation for Quality Management and the United Arab Emirates Public Sector Excellence Model: public sector organisation results, International Journal of System Assurance Engineering and Management, Vol: 12, pp: 1156-1169.
3. Alosani, M. S. and Al-Dhaafri, H. S. and Bin Yusoff, R. Z., (2016), Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 11, No. 10, pp:172-183.
4. Asadzadeh, S. M., Tanhaeean, M. and Abdi Niloofar, (2018), Recognizing dissimilarities between resilience engineering and EFQM approaches to ensure safety in hospitals, RESEARCH ARTICLE, Wiley Periodicals, Inc, p: 1-20.

5. Ayduğ, D. and Himmetoğlu, B. and Ağaoğlu, E., (2020), Usage of Benchmarking as Organizational Development Technique in Educational Organizations "International Journal of Academic Research in Education, Vol. 6, No. 1, pp: 16-33.
6. Bermbach, David & Tai, Stefan and Wittern, Erik, (2017), Cloud Service Benchmarking Measuring Quality of Cloud Services from a Client Perspective, 1th ed, published by Springer Nature. ISBN978-3-319-55483-9.
7. Demir, Ahmet, (2019), A Benchmarking of Service Quality in Telecommunication Services: Case Study in Kurdistan Region of Iraq, International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.5, No.3. pp:216-231.
8. Denysenko, Mykola, (2020), Insights into the Specifics of Benchmarking Tools Application by Small and Medium-Sized Businesses, Journal Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences, Vol.143. No. 1.
9. Evans, James, R. and Lindsay, William, M., (2011), The Management & Control of Quality", 8th ed, Thomson/South-Western.
10. Goetsch, David L. and Davis, Stanley B., (2016), Quality Management For organizational excellence: introduction to total Quality, 8th ed, Library of Congress, (USA), ISBN 10: 0-13-379185-8.
11. Goncharuk A.G. and Lazareva N.O. and Alsharf I.A.M, (2015), Benchmarking as A Performance Management Method, Polish Journal of Management Studies, Vol. 11, No. 2, pp: 27-36.
12. Hemsworth, David, (2016), An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model in Purchasing, International Business and Economics Research Journal, Vol. 15, No. 04.
13. Inguva, Meenalochana, (2018), Effective Use of Benchmarking: The Context of the Centre for Preparatory Studies in Oman, Arab World English Journal (AWEJ) Proceedings of 1st MEC TESOL Conference.
14. Krajewski, J. et.al, (2016), Operations Management Processes and Supply Chains, 11th ed, Pearson Education Limited, United States.
15. Oakland, John S., (2014) Total Quality Management and Operational Excellence, 5th ed, Taylor & Francis Group, New York.
16. Omoregie, Osaretin Kayode, (2019), Improving Corporate Performance with Benchmarking: Some Contemporary Insights, Arabian Journal of Business and A Management Review, Vol. 8, No. 5. PP:1-8.
17. Rashed, Sharfuddin and Ashraf Un, Nesha, (2018), Implementation of Benchmarking Concepts in Manufacturing Industry of Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management Vol. 18, No. 4, pp:1-9.
18. Sarialtin. Hatice, (2017), Benchmarking Implementations of Sakarya University in The Framework of Efqm Model, journal of quality in higher education, Vol 4, NO 4, PP:1-5.
19. Slack, N. and Jones, A. B., (2018), Operations and process management, 5th ed, British Library Cataloguing-in-Publication Data Publishing.
20. Szwed, Paul and Rooks, Matthew and Svilicic, Boris, (2017), Maturing the International Association of Maritime Universities (IAMU) Using Benchmarking", 18-th Annual General Assembly of the International Association of Maritime Universities, Vol. 1, pp144-149.
21. Wang, Tien & Huang, Shu, (2020), Benchmarking tourist hotels performance for strategies development, Journal Current Issues in Tourism, Vol.24, No.3, PP:1-18.