

أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية

(حالة دراسية في شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الاردنية الهاشمية)

د. أحمد عبد إسماعيل الصفار
د. ماجدة عبد اللطيف
محمد

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي في الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، من خلال قياس مدى اهتمام إدارة المنظمه بالزبون الداخلي والخارجي وأثره على الأداء. تم اختيار شركة بترا للصناعات الهندسية المطبقة لفلسفة TQM والحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، كعينة لقطاع الصناعات الكبيرة، إذ حصلت الشركة على الجائزة المذكورة لدورتين متتاليتين، الدورة الثانية (2001-2002) والثالثة (2003-2004). تم توزيع (70) استبانة جمع منها (60) استبانة، وينسبة (86%) .

توصلت الدراسة إلى التأثير الايجابي الواضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين(الزبون الداخلي) ودرجة الرضا الوظيفي لهم وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة، فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي معا وارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب الحالية للعاملين لتكون متلائمة مع تكاليف المعيشة المرتفعة.

ABSTRACT

"The impact of application total quality management philosophy on the operational performance for manufacturing organizations,"

**A case study in Petra Engineering Industries company
In the Hashemite Kingdom of Jordan**

Current study aims to identify *the impact of application TQM Philosophy on the operational performance* for manufacturing organizations. By measuring the extent of management's attention internal and external customer and its impact on performance. A case study implemented in Petra Engineering Industries ,which applied TQM philosophy and winning King Abdullah II prize of excellence in the Hashemite Kingdom of Jordan .It represent a sample of large industries sector since the company had mentioned the prize for two second (2001-2002) and third (2003-2004). Seventy questionnaire form was distributed and collect (60) one. ,with ratio of (86%).The study clearly positive effect of the application of the philosophy of total quality management to improve operational performance with the presence of a statistically significant relationship between performance and investment in human capital and improving the performance of employees(internal customer) and the degree of job satisfaction between them and upgrade product quality and low cost of quality, as well as a statistically significant relationship between the interest of both internal and external customer and the high proportion of sales and profits of the organization. The study concluded a series of recommendations, including the need to make management every effort to continue the ongoing improvements to enhance their competitiveness, as recommended reconsideration of the current salary levels of employees to be appropriate with the high cost of living.

المقدمة

ازدادت حدة المنافسة في الوقت الحاضر في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وحرية التجارة والانتشار الواسع للأسواق العالمية واعتماد المواصفات القياسية (الآيزو)، مما جعلت المنظمات الباحثة عن التميز أمام خيار تقديم منتجات مطابقة للمواصفات العالمية من خلال إيلاء الاهتمام بمواردها البشرية فضلا عن استجابتها لحاجات ورغبات الزبائن اعتمادا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وصولا إلى تحقيق أفضل أداء تشغيلي ممكن وتعزيز قدراتها التنافسية المحلية والدولية، بما قد يسهم إيجابا في ارتفاع رضا الزبون ومن ثم زيادة حجم المبيعات و منحى الإرباح. تضمن البحث أربعة مباحث، اشتمل الاول على المنهجية والتي تضمنت لمشكلة وأهمية البحث وفرضياته، كما تم بناء المخطط الفرضي لمتغيرات البحث المستقلة والمتمثلة في الزبون الداخلي والخارجي والمتغير المعتمد المتمثل بأبعاد الاداء (زيادة المبيعات والارباح وانخفاض شكاوى الزبائن) وأنصب المبحث الثاني على الجانب النظري، الذي ضم أربعة فقرات، احتوت الاولى على المقدمة فيما أشارت الثانية الى ادارة الجودة الشاملة، وتناولت الثالثة مفهوم وأهمية الاداء وتضمنت الفقرة الاخيرة الدراسات السابقة. فيما انفرد المبحث الثالث على الجانب التطبيقي من خلال فقرتين أساسيتين تناولت الاولى اختبار الفرضيات والثاني تحليل نتائج الاستبيان. وتناول المبحث الرابع على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يحاول البحث تحديد مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات بالتركيز على اهتمام تلك المنظمات بالفرد سواء كان زبون داخلي (عامل) أو زبون خارجي (مستهلك)، من خلال التحقق من مدى قدرة المنظمات الباحثة عن التميز في تحقيق الأتي:

- 1- مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.
- 2- الاستثمار في رأس المال البشري (الزبون الداخلي) ورفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى رضائهم.
- 3- الاهتمام برضا المستهلك (الزبون الخارجي) من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية.
- 4- الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض تكاليفها.
- 5- تقليل كلف الفشل الخارجي من خلال انخفاض شكاوى الزبون الخارجي، ومن ثم كسب رضاه والحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الارتفاع المستمر في مستوى المبيعات وزيادة الأرباح.

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي للمنظمات ومن ثم ارتفاع حصتها السوقية.

- 2- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.
- 3- المساعدة في تجذير ثقافة التميز، من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات المتبينة لفلسفة TQM، إذ توفر الحافز لدى المنظمات الأخرى للأخذ في حذوها.
- 4- إيلاء الاهتمام بالفرد بوصفه أعلى مورد في المنظمة والعمل على رفع روحه المعنوية وتحسين مستوى رضاه عن العمل.
- 5- التعرف على مدى تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مستوى الأداء التشغيلي.

ثالثاً: أهمية البحث

يكمن أهمية البحث في التحقق من مدى تأثير الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية المتبينة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، عن طريق الاهتمام برأسمالها البشري ورضا زبونها الداخلي والخارجي ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية من خلال معرفة وإدراك رغبات زبائنها والسعي لتحقيقها

رابعاً: عينة البحث

تم اختيار شركة بترا للصناعات الهندسية المطبقة لفلسفة TQM والحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، كعينة لقطاع الصناعات الكبيرة، إذ حصلت الشركة على الجائزة المذكورة لدورتين الثانية (2002-2001) والثالثة (2003-2004). تم توزيع (70) استبانة جمع منها (60) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة (86%).

خامساً: فرضيات البحث

يستند البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

" يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية"

تنبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية، يؤدي الاهتمام ب:

- 1- إدارة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسين أداء العاملين.
- 2- إدارة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (الزبون الداخلي).

3- مستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي.

4- الزبون (الداخلي والخارجي) إلى ارتفاع نسبة مبيعات و أرباح المنظمة.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة وتحليلها بغية تحقيق أهداف الدراسة وبيان العلاقة بين متغيراتها فقد استخدمت الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات والتحقق من سريان نموذج الدراسة إذ تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات.

سابعا: نبذة تاريخية عن عينة البحث

تأسست شركة بتر للصناعات الهندسية عام (1984) إذ بدأت بداية متواضعة مستخدمة تكنولوجية تصنيعية قديمة ثم توسعت عام (1987) هادفة إلى تحقيق أعلى مقاييس الجودة وتعاملت مع أكثر من (20) دولة في مختلف أرجاء العالم.

تبنت الشركة فلسفة التحسينات المستمرة في مجال الجودة والعمل وفق نظام ISO 14001 والخاص بإدارة البيئة، فضلا عن تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية و التعامل مع (40) دولة عبر العالم من ضمنها الولايات المتحدة الأمريكية وإنكلترا ومعظم الدول العربية. أما عن منتجاتها فهي:

(Packages, Water Chillers, Air Handling Units, Fan Coil Units, Ducted Split Units)
تهدف الشركة إلى أن تكون الرائدة في المجال التصنيعي الدولي في ضوء المبيعات والحصة السوقية بحلول العام 2012.

ثامنا: مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت العديد من الأساليب لجمع المعلومات والبيانات خدمة لأهداف البحث،

وكالاتي:

1- الإطار النظري: استند الجانب النظري من الدراسة على عدة مصادر تتمثل في توظيف الطروحات الأكاديمية في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية.

2- الإطار العملي: لأجل رفد الدراسة بالبيانات والمعلومات عن عينة البحث تم اعتماد أسلوب استمارات الاستبيان و النشرات الخاصة بالشركة وعلى البيانات المستحصلة من الانترنت حول الشركة وفروعها.

تاسعا: متغيرات الدراسة

يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط يتناول المتغيرات الأساسية (المستقلة والمعتمدة)، والشكل المرقم (1) يوضح ذلك وكالاتي:

1. المتغيرات المستقلة: تتمثل في الزبون الداخلي والخارجي بمتغيراتها الفرعية والتي تسهم في رسم صورة لمدى اهتمام المنظمة بزيائنها بوصفهم من العناصر المهمة في فلسفة ادارة الجودة الشاملة، فضلا عن بيان مدى تاثر الاداء بهذين المتغيرين.
2. المتغيرات المعتمدة: والمتمثلة بالاداء التشغيلي للمنظمة، اذ تم اختيار زيادة مبيعات وأرباح المنظمة، فضلا عن انخفاض عدد شكاوى الزبائن بوصفهم مؤشرات في غاية الاهمية اذ تعكس خلاصة اداء المنظمة .

الشكل المرقم (1)

نموذج البحث

المتغيرات المستقلة

الزبون الداخلي

إدارة واستثمار رأس المال

البشري.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مقدمة

إن التوجه إلى المستقبل بمفاهيم إدارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة يجعل من الضروري التركيز على المنتجات عالية الجودة بوصفها الدعامة الأساسية لبقائها واستمرارها في مجال عملها لتأثيرها المباشر على قدرتها التنافسية ومن هنا يتناول البحث مفاهيم تتعلق بهذا الجانب ومنها:

ثانياً: الجودة /تأطير مفاهيمي

تم الإشارة إلى مفهوم الجودة استناداً إلى عدة مداخل، إذ أشار كل من (Juran & Gryna) في تعريفهما إلى مدخل الزبون (The User – Based Approach) وطرحا مفهوم الجودة على أنها الملائمة للاستخدام (Juran & Gryna,1993:3).

في حين تناولها (Feigenbaum) من وجهة النظر التصنيعية وبينها على أنها " مجموعة الخصائص التسويقية والهندسية والتصنيعية الملبية لتوقعات الزبون عند استخدام المنتج). وأشارت المواصفة البريطانية إلى مفهوم الجودة على أنها " إجمالي صفات وخصائص المنتج أو الخدمة التي بإمكانها تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم " (Dale, 1997:2) إذ فسرت المصطلح وفق مدخل المنتج (The Product – Based Approach) فيما ينظر البعض الآخر إلى مفهوم الجودة ضمن مدخل القيمة (Value) إذ تناولها (Krajewski) على أنها " القيمة التي يبحث عنها الزبون في المنتج. وتعبّر عن مدى استفادة الزبون من المنتج مقارنة مع الثمن الذي سيدفعه لقاء اقتنائه له ". (Krajewski,1999:215).

فيما تناولت (التيمي) مفهوم الجودة من الناحية الشمولية بوصفها " المستوى المثالي لخصائص المنتج يمكن للمنظمة تقديمه في ضوء الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة تأسيساً على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن " (التيمي، 2005: 29) إذ ربطت بين المداخل الأربعة السابق ذكرها من خلال إنتاج منتج بخصائص مثالية في ظل الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة فضلاً عن إشباع حاجات الزبون عن طريق تقديم منتج عالي الجودة بكلفة مناسبة مقنع للزبون وملبياً لحاجاته.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM)

يعرف معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute) إدارة الجودة الشاملة على أنها " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على آراء الزبائن والمستفيدين من الخدمات والمنتجات في مدى تحسين الأداء (عبد الفتاح، 2000: 75).

ويعرفها (Clampa) بأنها " وصف المخرجات أو النتائج التي تصبو مختلف أنشطة المنظمة إلى تحقيقها، وعليه يمكن تأشير الحقول الآتية لتحقيق هذه النتائج:

- 1- خلق ولاء الزبائن تجاه المنظمة، كونها كسبت رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم.
- 2- السرعة في الاستجابة لحل المشكلات وتلبية الحاجات وحذف أو تقليل المهام التي لا تضيف قيمة للمنتج، ومن ثم تخفيض التكاليف.
- 3- تهيئة المناخ الملائم لتشجيع وتدعيم فريق العمل وصولاً إلى تحقيق الرضا.

تتمحور المفاهيم الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بالاتي: (Hezier & Render, 2001: 174)

1- التحسينات المستمرة (Continuous Improvement)

يتطلب البرنامج أنشطة متواصلة من التحسينات المستمرة تشمل (الأفراد، المعدات، المجهزين، المواد والإجراءات).

2- تمكين العاملين (Employee Empowerment)

وتعني مشاركة العاملين في كل نشاط من الأنشطة الإنتاجية وتفويض مسؤولية الجودة إليهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في المنظمة.

3- المقارنة المرجعية (Benchmarking)

وتعرف بأنها " العملية المستمرة لقياس مستوى المنتجات، الخدمة، الأنشطة مقارنة بأقوى منافس للمنظمة في مجال عملها (Harrington & Harrington, 1996: 16).

4- الإنتاج في حينه (Just in Time) (JIT)

ويستند إلى فلسفة التحسينات المستمرة، ويؤكد على تخفيض كلف الجودة وحذف كلف إعادة العمل وصولاً إلى المعيب الصفري. (التميمي، ماجدة، 2005: 204).

5- مفاهيم تاكوشي (Taguchi Concepts)

ويرى بأن معظم مشكلات الجودة تعود إلى رداءة التصميم (المنتج والعمليات).

6- المعرفة بأدوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (Knowledge of TQM)

لا بد للإدارة من الإلمام بالأدوات المساعدة لتطبيق برنامج TQM مثل مخططات السبب والنتيجة، خرائط باريتو، خرائط الانتشار، قوائم المراجعة والمدرجات التكرارية.

ثالثاً: الأداء / المفهوم والأهمية

يشير الأداء وفقاً للمفهوم الشمولي " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها " (Wright et al, 1998: 259) وهو قدرة المنظمة على تحديد أهدافها من خلال الاستخدام الكفوء والفعال لمواردها المتاحة (Daft,1988,12) ويتفق مع وجهة النظر هذه كلا من (Miller & Brimley) إذ يرونه على أنه "الانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق

أهدافها" (Miller & Bromiley, 1990:75) ويعرف أيضا على انه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة". (David, 2001:308).

ويضيف (Walker & Rukert, 1987: 190) التكيف بوصفه مقياس آخر لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال مؤشر نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات (محسن, 2001: 82).

يقاس أداء العمليات من خلال مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والمتمثلة بالأسبقيات التنافسية، إذ يراها (Leong & Snyder) بأنها "مجموعة الأهداف الموضوعة لغرض التصنيع". (Leong & Snyder, 1990:114) في حين يعدها Krajewski & Ritzman (Ritzman) "الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لتمكين المنظمة من تلبية طلبات السوق والتنافس على أساسه". (Krajewski & Ritzman, 1993: 21).

تستند عملية الاداء المنظمي الى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، ولغرض الاغناء الفكري سنورد بعض مؤشرات قياس الاداء وكالاتي: (Kaplan & Atkinson, 1998, p739) (Murray & Odriscoll, 1996, p110)

(التميمي, 2006: 76)

1. مقاييس الاداء المالية: تعد مقاييس الاداء المالية من المقاييس المهمة في

قياس الاداء ومن أهمها معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات.

2. مقاييس الاداء العملياتية: يرى أغلب الباحثين ان اداء المنظمات يعتمد بشكل

كبير على عملياتها التشغيلية وان أبعاد التنافس (الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والابداع) تمثل الركائز الأساسية في العمليات الانتاجية للوصول الى الاداء المرغوب.

3. مقاييس الاداء غير المالية: إذ لا بد للمنظمة من الاعتماد على المقاييس

غير المالية كون المعايير المالية وبالرغم من أهميتها هي مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي وتركز على الاهداف قصيرة الامد. ومن هذه المقاييس، جودة المنتج الخدمة ما بعد البيع، مستوى تدريب العاملين ورقابة الكلفة).

4. مقاييس الكفاءة والفاعلية: تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المعايير

المهمة لقياس الاداء المنظمي، إذ تعني الاولى مع درجة تحقق الاهداف فيما تعني الثانية كيفية استغلال الموارد.

5. مقياس الحصة السوقية:يوثر هذا المقياس مدى تقدم أو تراجع المنظمة قياسا بالمنافسين.)

ويرى الباحثان ان تطبيق المنظمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة و تقديمها لمنتجات على قدر من التنافس من شأنه التأثير على منحى المبيعات والارباح ومن ثم انخفاض شكاوى الزبائن،عليه تم قياس الاداء اعتمادا على هذه المؤشرات بوصفهم مصبا لخلاصة عمل المنظمة .

رابعاً:الدراسات السابقة

حظي موضوع الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، من خلال الأبحاث والدراسات التي قاموا بها ومنها: دراسة (Aggarwall)إلى ضرورة ايلاء الاهتمام بشكاوى الزبائن، وتوصلت إلى انخفاض الأرباح في بداية اهتمام المنظمة بالجودة وارتفاعها فيما بعد كمحصلة لانخفاض شكاوى الزبائن والهدر وركزت الدراسة على ضرورة تشجيع العمل الجماعي بين العاملين.(Aggarwall, 1993:66-68)

في حين توصلت دراسة (Hasan & Kerr) إلى دور الجودة في ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمة فضلا عن تأثير أدائها من خلال دعم الإدارة العليا لتطبيق فلسفة TQM وتحقيق رضا الزبون نتيجة تلبية حاجاته ورغباته. (Hasan &Kerr, 2003:286-291)

أما دراسة (Rajesh & Jung) فقد ركزت على ضرورة الاهتمام بالزبون ومشاركة العاملين فضلا عن تحسين وسائل الاتصال وإزالة الحواجز وتوظيف الأساليب الكمية الملائمة لتطوير الأداء.(Rajesh & Jung,1995)

وتوصلت دراسة (Monica & Ravinder, 2000) إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي دعم الإدارة، تفويض العاملين، سياسات وأساليب التدريب العامة، تقييم احتياجات العاملين، تخفيض وقت العمل، أساليب القياس والسيطرة على الجودة، تقييم العمليات فضلا عن مهارات تطوير البرمجيات.وأشارت الدراسة إلى إن مقاييس الجودة تتمثل في رضا الزبون وتطبيق معايير ISO – 9000 فضلا عن ايلاء الاهتمام بكلف الجودة ولاسيما (الفشل الخارجي) كما أكدت على إن المنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ووسائلها تؤدي إلى زيادة رضا الزبون. (Monica & Ravinder, 2000)

في حين يرى كل من (البطاني و السنفي) في دراستيهما على ضرورة تعزيز وتطوير مدارك القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وإيجاد ثقافة تنظيمية تؤمن بمدخل إدارة الجودة الشاملة لضمان إيجاد قيم الانضباط والدقة في تأدية الأعمال والمشاركة الجماعية. (البطاني والسنفي، 2005: 42)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن الجانب التطبيقي للبحث اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

أولاً: اختبار الفرضيات

وبغرض التعرف على المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات, وهذا ما يعكسه الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم	12	20%
	موظف	45	75%
	مدير	3	5%
	المجموع	60	100%
مدة الخدمة	1 - 5 سنوات	3	5%
	6 - 10 سنوات	18	30%
	11 - 15 سنة	27	45%
	16 سنة فأكثر	12	20%
	المجموع	60	100%
العمر	20 - 30 سنة	9	15%
	31 - 40 سنة	33	55%
	41 - 50 سنة	15	25%
	51 سنة فأكثر	3	5%
	المجموع	60	100%
المستوى العلمي	توجيهي	10	16%
	دبلوم	10	16%
	بكالوريوس	25	42%
	ماجستير	13	22%
	دكتوراه	2	4%
المجموع	60	100%	

يتضح من الجدول (1) إن (75%) من أفراد عينة الدراسة هم موظفون، و (20%) من أفراد عينة الدراسة لهم الدرجة الوظيفية (رئيس قسم)، بينما حصل المدراء على أدنى نسبة مئوية إذ بلغت (5%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة، فقد بلغت أعلى نسبة مئوية (45%) لمدة الخدمة من (11- 15 سنة)، ثم جاءت مدة الخدمة من (6- 10 سنوات) بنسبة مئوية (30%)، وحصلت مدة الخدمة (1- 5 سنوات) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت (5%)، مما يدل على اهتمام الشركة بالعاملين ذوي الخبرة العملية والطاقات الخلاقة والمبدعة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، حصلت الفئة العمرية (من 31- 40 سنة) على أعلى نسبة مئوية إذ بلغت (55%)، ثم جاءت الفئة العمرية (من 41- 50 سنة) بنسبة مئوية (25%)، وحصلت الفئة العمرية (من 20- 30 سنة) على ما نسبته (15%) من أفراد عينة الدراسة، بينما حصلت الفئة العمرية (51 فأكثر) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت (5%)، وهذا ما يؤكد اهتمام عينة الدراسة على الفئة العمريه للعاملين التي تمتلك القدرات والمهارات التي من شأنها إن تحسن الأداء التشغيلي للمنظمة.

كما يظهر من الجدول أن ما نسبته (16%) من أفراد عينة الدراسة يحملون المستوى العلمي (توجيهي)، وأن نسبة (16%) من أفراد عينة الدراسة لهم المستوى العلمي (دبلوم)، بينما وجد أن الذين يحملون شهادة البكالوريوس بلغت أعلى نسبة مئوية (42%) في التخصصات الادارية والهندسية والمحاسبية والمالية وغيرها، في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير (22%)، أما الذين يحملون شهادة الدكتوراه فقد بلغت (2%).

وهو ما يؤكد اهتمام الشركة عينة الدراسة بتنوع المؤهلات العلمية المختلفة لديها. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية.

الفرضية الرئيسية: يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression -) للكشف عن أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، جدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر تطبيق فلسفة

إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة	0.408	0.408	0.166	11.563	0.001

يظهر من الجدول رقم (2) أن قيمة (R) بلغت (0.408)، وبلغت قيمة (R²) (0.166) وهذا يدل على قوة العلاقة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، كما بلغت قيمة (F) (11.563) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، وبلغت قيمة (Beta) (0.408) وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمنظمة يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.408)، ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسين أداء العاملين.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر لاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين، جدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر إدارة واستثمار

رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
إدارة واستثمار رأس المال البشري	2.977	0.707	0.500	5.554	0.000

يظهر من الجدول رقم (3) أن قيمة (R) بلغت (0.707)، وبلغت قيمة (R²) (0.5) وهذا يدل على قوة العلاقة بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وبين تحسين أداء العاملين، كما بلغت قيمة (F) (5.554) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين، كما بلغت قيمة (Beta) (2.977) وهذا يعني أن تحسين أداء العاملين يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بمقدار (2.977)، ومن ثم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر إدارة واستثمار رأس المال البشري في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، جدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر أداء واستثمار

رأس المال البشري في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
إدارة واستثمار رأس المال البشري	0.291	0.291	0.085	5.381	0.024

يظهر من الجدول رقم (4) أن قيمة (R) بلغت (0.291)، وبلغت قيمة (R²) (0.085) وهذا يدل على قوة العلاقة بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وبين تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما بلغت قيمة (F) (5.381) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري وبين تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما بلغت قيمة (Beta) (0.291) وهذا يعني أن تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بمقدار (0.291)، ومن ثم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤدي الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي.

بغرض التحقق من صحة الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي، جدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة في ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
مستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة	0.481	0.481	0.231	17.470	0.000

يظهر من الجدول رقم (5) أن قيمة (R) بلغت (0.481)، وبلغت قيمة (R²) (0.231) وهذا يدل على قوة العلاقة بين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة وبين ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي، كما بلغت قيمة (F) (17.470) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة وبين ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي, كما بلغت قيمة (Beta) (0.481) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى رضا الزبون الخارجي يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة بمقدار (0.481), ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤدي الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) إلى ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة.

بغرض التحقق من صحة الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) على ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple - Regression) للكشف عن أثر الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) على ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي)	0.782	0.782	0.611	91.016	0.000

يظهر من الجدول رقم (6) أن قيمة (R) بلغت (0.782), وبلغت قيمة (R²) (0.611) وهذا يدل على قوة العلاقة بين الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) وبين ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة, كما بلغت قيمة (F) (91.016) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$, مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) وبين ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة, كما بلغت قيمة (Beta) (0.782) وهذا يعني أن نسبة المبيعات وأرباح المنظمة تزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد الاهتمام بالزبون (الداخلي والخارجي) بمقدار (0.782), ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرابعة للدراسة.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين الآتي:

1. اهتمام الشركة بالعاملين ذوي الخبرة العملية والطاقات الخلاقة المبدعة، إذ حصلت مدة الخدمة (6-15) سنة أعلى نسبة وهي (75%).
2. اهتمام عينة الدراسة بالعاملين الذين يمتلكون القدرات والخبرات والمهارات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للمنظمة، إذ حصلت الفئة العمرية (31-50) سنة (80%) من عينة الدراسة .
3. اعتماد العينة على استراتيجية تنويع المؤهلات العلمية والتخصصات المختلفة ولاسيما الإدارية، الهندسية، المحاسبية والمالية. وهذا ما تؤكدته النسبة البالغة (64%) من حاملي شهادات البكالوريوس والماجستير في التخصصات المذكورة.
4. أدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التشغيلي للشركة مما جعلها تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لدرتين متتاليتين. من خلال الآتي:
 - زيادة الاهتمام برأس المال البشري.
 - تحسين مستوى الرضا الوظيفي.
 - رفع مستوى جودة المنتجات.
 - إيلاء الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- التأثير الايجابي الواضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي من خلال الزيادة المستمرة في منحنى المبيعات ومن ثم الزيادات المستمرة في الأرباح ولاسيما في الثلاث سنوات الأخيرة.
- 2- أدى زيادة الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسن أداء العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لهم من خلال بذل الإدارة قصارى جهدها في الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم لاكتساب مهارات جديدة وتقديم المكافآت والحوافز وتهئية أجواء عمل يسودها التفاهم وروح الفريق الواحد مما أدى إلى شعور العاملين بالرضا وانعكاسه على تحسن أدائهم.
- 3- ارتفاع مستوى رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي للجودة وهذا ناتج عن قيام المنظمة باستمرار بمراجعة وتطوير إدارة الجودة وتلبية طلبات الزبائن المتباينة بسرعة كبيرة، فضلاً عن تجنب الأخطاء وتقليل نسب المعيب وتوفير نظام متكامل لفحص وضبط ومراقبة العمليات في المنظمة.
- 4- ارتفاع نسب المبيعات والأرباح من خلال الاعتماد على نظم معلومات متكامل لتوفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين، فضلاً عن الاهتمام بالمقترحات

المقدمة من قبل الزبائن والأخذ بها لتحسين الأداء بشكل مستمر مما انعكس إيجاباً على انخفاض عدد شكاوى الزبائن، ومن ثم ارتفاع نسب المبيعات والأرباح.

ثانياً: التوصيات

في ضوء تحليل البيانات ونتائج الدراسة يمكن للباحث اقتراح ما يلي:

- 1- ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية لاسيما وإن كل الظروف مواتية لها لاحتلال مكان الصدارة في مجالها التصنيعي.
- 2- إعادة النظر في مستوى الرواتب الحالية لتتلاءم مع تكاليف المعيشة المرتفعة وتعزيز رضا العاملين.
- 3- دعوة الشركات التصنيعية للإفادة من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية، واعتبار الجودة الهدف الاستراتيجي لبقاء المنظمات واستمرارها ونموها.
- 4- استحداث جائزة عراقية على غرار جائزة الملك عبد الله الثاني تحت مسمى "جائزة الراقدين للتميز والإبداع". تمنح للشركات التصنيعية / أو الخدمية المتميزة الخاصة والحكومية على حد سواء خدمة للاقتصاد الوطني.
- 5- ضرورة الاهتمام بإدارة واستثمار راس المال البشري بوصفه أهم مورد في المنظمة القادر على رفع كفاءة الأداء وتحسينه.
- 6- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وذلك من خلال استحداث أقسام متخصصة تقوم بتوعية العاملين وتوجيههم باتجاه تبني ثقافة الجودة والتميز.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الأطارح والرسائل الجامعية:-

- 1- البطاني، منصور علي أحمد، السنفي، عبد الله عبد الله (2005) (مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، السنة 27 العدد 101 يونيو).
- 2- التميمي، ماجدة عبد اللطيف (2005) (أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية) حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /معمل المحركات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.
- 3- التميمي، نهضة علي عباس (2006) (العلاقة بين مؤشرات الطاقة الانتاجية وتصميم المخرجات وأثرها في أداء العمليات) دراسة حالة في شركة ديبالي العامة للتجهيزات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

4- محسن، ماجد عبد الأمير (2001) (أثر استراتيجيات التمرکز في أداء المنظمة) دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والزبائن في قطاع صناعة الأصباغ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية.

ب- الدوريات

1- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (2000) (إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية) ملخص بحث مكتبي، مجلة الإداري، السنة (22) العدد (82) أيلول.

ج- التقارير

1- التقارير الصادرة من شركة بترا للصناعات الهندسية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

1- Aggarwal S., (1993), a Quick Guide to Total Quality Management.

2- Clampa Dain, (1992), Total Quality A users Guide for Implementation, USA, Addison – Wesley publishing Co.

3- Dale, Barrie, Cooper, Gary, Wilkinson, Adrian (1997) (Managing Quality & Human Resources) Great Britain Blackwell , Inc.

4- Harrington , H. James ., Harrington , James S ., (1996) , High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success , MC GRAW – Hill , Book Co , USA

5- Hasan M., & Kerr R. M ., (2003) , The Relationship Between Total Quality Management Practices & Organizational Performance in Services Organizations , The TQM Magazine .

6- Hezier, J & Render, B (1999) principles of operation management, 3thed, P-Hall.

7- Juran , J. M Gryna , F.M.Bingom,R.S (1994) (Quality from customer needs to customer satisfaction) MC GRAW – Hill , Book Co ,Sweden .

8- Kaplin S.Robert and Norton P and Atkinson A.Anthony."Advanced Management Accounting"3rd ed, New Jersey,Prentice Hall Inc,1998.

9- Krajewski ,Lee J , & Ritzman ,L.P., (1999) (Operations Management) ;Strategy and Analysis , 5 th ed ., U.S.A., Addison Wesley . Longman, Inc.

10-Leong, GK., Snyder, D. L., (1990) Research in the Process & Control of Manufacturing Strategy Omega, Ternational of Management Science.

11-Monica , Par zinger , R avinder , Nath (2000) , A study of the Relationships Between Total Quality Management Implementation Factors & Software Quality , Total Quality Management .

12-Murray, John,A and Odriscoll Aidan,"Strategic and Process in Marketing, 1st Published Great Britain, Prentice Hall Europe,1996.

13-Rajesh, Aggarwal & Jong- Sung, Lee (1995), Case & TQM for Flexible Systems, Information System Management.

14-Wright, Peter, Koll, Mark J. & Parnell, John A., (1998) Strategic Management Concepts, 4 Th ed, Prentice Hill Co.

B. Periodicals:

1- Miller. Keut. D., and Bromiley,P"Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measurers, Academy of Management Journal,Vol.30,1990.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة حول موضوع " أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية " حالة دراسية على شركة بتر للصناعات الهندسية. ونؤكد لكم بأنه سوف يتم التعامل مع البيانات بموضوعية وسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثان

القسم الأول (معلومات عامة):

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بما يناسب وضعك الوظيفي:

- 1- الوظيفة
- 2- مدة الخدمة
- 3- العمر
- 4- الدرجة الوظيفية
- 5- المستوى العلمي

القسم الثاني :

يرجى بيان مدى اتفاقك في كل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (X) أمامها :

السر	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إدارة واستثمار راس المال البشري					
1	تشجيع الإدارة على استخدام					

					التقنيات الحديثة (الآلة والعمل) من أجل تحسين الأداء.
					2 ترى إدارة المنظمة إن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لاكتساب مهارات العاملين
					3 . تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء
					4 تقوم المنظمة بمراجعة أداءها باستمرار
					5 تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.
					6 توجد حوافز موضوعية في المنظمة لغايات تنمية مهارات العاملين .
					تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
					7 . تقدم المكافآت والحوافز على أساس الخبرات مما يؤدي إلى تحسين مستوى رضا العاملين .
					8 يسود أجواء العمل الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد .
					9 هناك شعور بالفخر والاعتزاز من قبل العاملين حينما يتم إنجاز العمل المطلوب .

					الارتقاء بمستوى جودة المنتجات.
					10 تقوم المنظمة باستمرار بمراجعة وتطوير إدارة الجودة .
					11 تلبي المنظمة طلبات الزبائن المتباينة بسرعة كبيرة .
					12 تركز الإدارة على إجراء التحسينات في مجال جذب الزبائن .
					13 تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع الأخطاء وتقليل نسب المعيب والحصول على مستوى عالي للجودة .
					14 يوجد فحص وضبط ومراقبة لكافة عمليات المنظمة .
					15 توجد إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء .
					16 يوجد في المنظمة مجلس استشاري للجودة يناقش مشاكل الجودة داخل المنظمة بروح الفريق .
					17 تؤكد الإدارة على الاستمرار في تشكيل حلقات السيطرة على الجودة
					18 يلاحظ انخفاض مستمر في تكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعه.

					الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي.	
					يزداد باستمرار إقبال الزبائن على منتجات المنظمة .	19
					يؤدي نظم المعلومات المعتمد في المنظمة إلى زيادة نسبة المبيعات وتحقيق مستوى تنافسي جيد	20
					تركز الإدارة على إجراء التحسينات في مجال تقديم الخدمات للزبون الخارجي .	21
					تهتم الإدارة بالاقتراحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذ بها باستمرار لتحسين الأداء	22
					يوجد رضا للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة وسعر مناسبين .	23
					الأداء التشغيلي.	
					. يوجد نمو مستمر للمبيعات وبالأخص في الثلاث سنوات الماضية	25
					يلاحظ في الثلاث سنوات الأخيرة انخفاض عدد شكاوى الزبائن .	26
					توجد زيادة مستمرة للأرباح ولاسيما في الثلاث سنوات الأخيرة .	27

