



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الوسطى  
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

## وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

### الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الايداع (641)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
21	دور اليات الحاكمية في تعزيز الابداع الإداري في المنظمات	م. د. حميد سالم غياض الكعبي	467-490
22	تحليل دور فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار التفكير الاستراتيجي لقيادات الجامعة التقنية الوسطى في جمهورية العراق	أ. د. نعمة عباس الخفاجي أ. م. د. اسعد كاظم نايف	491-514
23	دور المشاريع الصغيرة في التخفيف من البطالة/دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية-دائرة التشغيل والتدريب	السيد باسم عبد الحسن جاسم	515-531
24	ادارة المواهب ودورها في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في شركة الاستكشافات النفطية	السيد مصطفى صلاح كمر الست سندس محسن علي	532-561
25	توظيف الاعلام الجديد في تسويق الاعلامي الالكتروني السياحي للمراقد الدينية المقدسة في العراق	م. د. جاسم محمد شبيب	562-579
26	دور ادارة المعرفة في صنع القرار/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد في البنك المركزي العراقي/ بغداد	الباحث خالد زيدان عبد الهادي الباحث زيد عبد النافع	580-597
27	رأس المال الفكري وتأثيره على ادارة المنظمات السياحية/دراسة تحليلية على عدد من مكاتب السياحة والسفر في بغداد	أ. م. د. حميد علي احمد م. فريد حسين احمد م. م. نصيف عبد اللطيف نصيف	598-622
28	تأثير استراتيجيات ادارة الموهبة في تحقيق الاداء المتميز/دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية	م. م. حيدر عبد المحسن مجباس م. م. محمد ثائر علي البياتي	623-645
29	المهارات القيادية واثرها في الابداع/دراسة استطلاعية في شركة الموارد المائية	م. مهند لطفي هادي م. م. سالي ابراهيم احمد	646-668
30	استخدام نموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج	أ. م. د. عامر عبد اللطيف الباحث حسين محمود عبد الله	669-704

## استخدام انموذج التميز الاوربي EFQM في تطوير المنتج

### Using The European Excellence Model EFQM in Production Development

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم      حسين محمود عبدالله

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

#### المستخلص

يعد تطوير المنتجات واحد من التحديات التي تواجهها الشركات حالياً ، ومع تعاظم المنافسة أصبح لطرح المنتجات الجديدة ، وزيادة جودتها ، والقدرة على تطويرها باستمرار سبب رئيس لنجاح الشركة في السوق ومنافسة الآخرين . لذلك لا يمكن لعملية تطوير المنتجات ان تقي بحاجة السوق أو تحقيق الهدف المرجو منها دون السعي الجاد وبالأقسام ومفاصلها كافة باتجاه تحقيق القيمة للزبون أي لا تتكون عملية تطوير المنتج بالتسويق والعمليات فقط بل تمتد لتشمل الأقسام أو الوظائف الأخرى جميعها في الشركة ، اجري هذا البحث في الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون واعتمد منتجها (معجون أسنان عنبر) كعينة للدراسة . خاصة وان الشركة المبحوثة تعاني من عزوف الزبائن عن شراء المنتج عينة البحث بسبب منافسة البضائع المستوردة وعدم حماية المنتج المحلي . ونتيجة لذلك اعتمد الباحث أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير المنتج. وهذا مايدفع الشركات الى تطوير منتجاتها من خلال استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) بمعاييره التسعة المتمثلة بالممكنات الخمس (القيادة ، والاستراتيجية ، والعاملين ، والشراكات والموارد ، والعمليات والمنتجات والخدمات) والنتائج الاربع (نتائج العاملين ، ونتائج الزبائن ، ونتائج المجتمع ، ونتائج الاعمال) ، أذ تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على إمكانية استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير المنتج في الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون و بعد تشخيص الواقع الفعلي ومقدار ماهو مطبق من معايير هذا الأنموذج (EFQM) بعد ان جرى التعرف على نقاط القوة والضعف لغرض الوصول الى تحديد الفجوة الحقيقية وأيجاد المعالجات الكفيلة بردم هذه الفجوة.

#### ABSTRACT

The development of products is one of the defiances faced by companies currently, and as competition grows, the introduction of new products, increasing their quality and ability to develop them continuously is a major reason for the company's success in the market and competition with others. Therefore, the product development process can not meet the needs of the market or achieve the desired goal without serious endeavor and all sections

and joints in the direction of achieving value to the customer, which consists not only product development process marketing and operations, but extends to all other departments or functions in the company, For food products - Al-Ma'moun Plant and its product (Amber toothpaste) was adopted as a sample for study. Especially as the company in question suffers from the reluctance of customers to buy the product sample research because of competing imported goods and not protect the local product. As a result, the researcher adopted the EFQM model in product development. This leads companies to develop their products through the use of the European Excellence Model (EFQM) with its nine criteria of five potential (leadership, strategy, personnel, partnerships, resources, processes, products and services) and four outcomes (employee outcomes, customer outcomes, Community outcomes, Business outcomes) This study is intended to highlight the possibility of using model of the European foundation for quality management (EFQM) in the development of the product in the General Company for Food Products - Al-Ma'moun Plant and after the diagnosis of the actual reality and the amount of the applied standards of this model (EFQM) Strength and weakness for the purpose of access to determine the real gap and find treatments to ensure to fill this gap.

## المقدمة

يعد التميز من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة والذي يهتم ببناء منظمات على أساس التميز والتفوق لمواجهة التغييرات والتحديات الكبيرة سواء أكانت في البيئة الخارجية أم الداخلية فضلاً عن التقدم التكنولوجي السريع والانفتاح على الأسواق العالمية وتطور وسائل الاتصالات والعولمة كل هذه المتغيرات سعى التميز لمعالجتها واحتوائها، والعمل المستمر للوصول إلى أعلى درجات التميز والجودة من خلال تبني إطار أو نموذج عالمي من النماذج المعتمدة لإدارة الجودة والتميز والتي يأتي في مقدمتها أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) ، تبلورت مشكلة الدراسة في عدم أخضاع المنظمات أو الشركات العراقية الحكومية ومنها الشركة العامة لمنتجات الغذائية - مصنع المأمون الى استخدام المعايير الدولية ومنها معايير أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) خلال عملها من أجل تشخيص نقاط القوة لغرض تعزيزها ومعالجة نقاط الضعف فضلاً عن انها تمتلك تطوير لكنها لا تراعي فيه ما يحتاجه الزبون كون المنتج معجون أسنان عنبر لم يعد المنتج الوحيد في السوق نظراً لدخول منتجات منافسة عديدة في السوق العراقية. ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة في موضوع أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) قد أشارت تلك الدراسات إلى استخدام أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تقييم الأداء، في حين لم توجد دراسة أو بحث أستخدم هذا الأنموذج في تطوير المنتج (على حد علم الباحث)، ومن هنا تحاول هذه الدراسة إلى تطوير المنتج من خلال هذا الأنموذج، ولكون تطوير المنتج النواة الاولى لنجاح أي منظمة في السوق لكونه يوفر فرصة للنمو ويسمح لها بتعزيز وضعها في السوق.

## المبحث الأول / منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

تعاني اليوم العديد من الشركات الإنتاجية من مشكلات كثيرة بسبب عدم مواكبتها للتطورات ولأساليب الحديثة بشكل شبه يومي، وزيادة شدة المنافسة بين الأفراد والمنظمات عالمياً، فضلاً عن عدم الاستجابة السريعة لها لذلك يعد قرار التطوير من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تؤثر بشكل كبير في مستقبل المنظمة ككل، إذ أن بقاء المنظمة على وضعها دون تطويره بما يواكب التغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدث في البيئة الخارجية وتغير أذواق الزبائن، من شأنه أن يساهم في إضعاف إمكانية المنظمة على تقديم منتج مطور يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم. ومما يؤدي إلى تحول الزبائن إلى شراء منتجات المنافسين ومن ثم فإن ذلك سوف يؤدي إلى خسارة الحصة السوقية للشركة وانعكاسه على أرباح الشركة ككل، جاءت مشكلة الدراسة في أن المنظمة المبحوثة (الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون) من أنها تمتلك تطوير لكنها لا تراعي فيه ما يحتاجه الزبون لأن المنتج معجون أسنان عنبر لم يعد المنتج الوحيد في السوق نظراً لدخول منتجات منافسة عديدة في السوق العراقية التي خلقت في منتج معجون أسنان عنبر الحاجة لتطويره وهناك أسباب عدة تعود لضعف قدرة هذا المنتج على المنافسة منها منافسة البضاعة المستوردة وعدم وضع حد على ذلك لغرض تشجيع المنتجات الوطنية. وفي ضوء مما تقدم أعلاه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية.

- 1- ما مدى إمكانية استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير المنتج للشركة ؟
- 2- ماهي الاختلافات بين تطوير المنتج وفقاً للأنموذج التقليدي الذي تتبعه الشركة وتطوير المنتج وفقاً للأنموذج التميز الأوربي (EFQM) من ناحية تقبل وقت وكلفة التطوير؟
- 3- ما التبعات المترتبة على الشركة في حالة عدم اتخاذ القرار بالتطوير؟

### ثانياً- اهداف البحث

- 1- استخدام انموذج التميز الاوربي (EFQM) في تطوير المنتج على الشركة العامة للمنتوجات الغذائية- مصنع المأمون.
- 2- تحديد الاختلافات بين تطوير المنتج وفقاً للأنموذج التقليدي الذي تتبعه الشركة وتطوير المنتج وفقاً للأنموذج التميز الأوربي (EFQM) من ناحية تقليل الكلف وزيادة الجودة وسرعة الإنجاز ، وتحديد الانموذج الادق والأفضل.
- 3- حث الشركة العمل على وفق انموذج التميز الأوربي (EFQM) حتى تتمكن من تطويرها منتجاتها بما يتلاءم مع حاجات الزبائن ورغباتهم من دون خسارتهم.

### ثالثاً - أهمية البحث

1- تمثل استجابة إلى دعوة رئاسة الوزراء، إذ أوصت إلى باتباع أحدث المعايير والأنظمة الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق التميز، وهنا ركزت هذه الدراسة على استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في تطوير المنتج.

2- تساعد الشركة على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والية تطوير المنتج في الشركة، من ثم يعمل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار فرص التحسين والتطوير بشكل امثل ومواجهة التهديدات المحتملة.

### رابعاً - فرضية البحث

ينطلق البحث الحالي من فرضية أساسية مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوي لأنموذج التميز الأوربي (EFQM) على تطوير المنتج).

### خامساً - حدود البحث

#### 1 - الحدود المكانية للبحث:

اختار الباحث الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - الإدارة العامة ومصنع المأمون موقعاً للدراسة وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن الواقعة في (حي الرياض / كمب سارة خاتون) وذلك لسبب حصول الشركة العامة للمنتوجات الغذائية على شهادة مطابقة الجودة ISO (9001:2015).

#### 2 - الحدود الزمانية للبحث:

امتدت مدة الدراسة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون لمدة خمسة أشهر ابتداءً من 20 / 3 / 2018 لغاية 21 / 8 / 2018 تخللتها زيارات ميدانية ومقابلات شخصية.

#### سادساً - أساليب جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة به على الأدوات الآتية:

#### 1- الجانب النظري:

أ - الكتب الأجنبية فقط ذات الصلة بموضوع الدراسة من مكتبة الكلية التقنية الإدارية / بغداد ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ومكتبة كلية أقتصاديات الأعمال / جامعة النهرين ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة.

ب - الاطاريح والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية.

## 2- الجانب العملي:

أ- المعاشية الميدانية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون من أجل الاطلاع على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بعملية تطوير المنتجات والمشاكلات التي تواجه تلك العملية من قسم البحث والتطوير.

ب- اجراء المقابلات مع مستويات مختلفة من العاملين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية ومصنع المأمون، لغرض الحصول على المعلومات من خلال توجيه بعض الأسئلة وبصورة مباشرة أو غير مباشرة.

### سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص للمتغيرين (المستقل والتابع)، إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول اللاحق.

جدول (1) فقرات المقياس السباعي وأوزانه

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

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

إن معنوية الاختلافات بين المحاور التسعة لمتغير الانموذج الأوربي والمحاور الثلاث لمتغير تطوير المنتج لا توضح أي من تلك المحاور ذات فروق (اختلافات) معنوية، لذلك يتطلب إجراء مقارنات عدة بين متوسطات المحاور بالاعتماد على عدد فقرات كل محور لمعرفة أي المحاور تسبب في حصول الفرق المعنوي، وهذا ما يسمى بالمقارنات المتعددة Multiple Comparisons، وهناك طرائق عدة تستخدم لهذا الغرض يعتمد على طبيعة ونوعية البيانات، ومن الطرائق الشائعة طريقة الفرق المعنوي الأصغر (Least Significant Difference) ويرمز لها (LSD) وجاءت تسميتها من قيمة (t) التي تستخدم في اختبار الفروق بين المتوسطات وهي أقل قيمة يجب أن يتجاوزها الفرق

بين المتوسطين لكي يكون معنوياً. ولغرض اختبار معنوية الفرق بين متوسطي محورين من محاور دراستنا باستخدام هذه الطريقة فإنها تستوجب احتساب الفرق المعنوي الأصغر وفق الصيغة الآتية عند أحد مستويات الدلالة (5%) أو (1%) وهو :

$$LSD_{0.05} = t_{0.05} * Sd$$

$$LSD_{0.01} = t_{0.01} * Sd$$

وعند تطبيق هذا الأسلوب يستخدم المنهاج الإحصائي SPSS-23.

## المبحث الثاني / (EFQM) الجانب النظري

### أولاً \_ مفهوم التميز :

التميز مفهوم قديم اهتم به منذ آلاف السنين وأول من تناول هذا المفهوم في الكتابة هم الفلاسفة الصينيون القدماء وكذلك استعمله الاغريق بمفهوم (Aristeia) والتي تعني بالترجمة الإنكليزية بالآتي (best, brave, mightier) وتعني (الأفضل، والشجاعة والأكثر قوة) وبقواميس اللغة الإنكليزية معناه (Exellence) (التميز ، التفوق ، الميزة ، الامتياز)، يعد التميز من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية بشكل مكثف على مستوى فردي ومنظمي نتيجة لتغير الظروف المحيطة وبشكل متسارع وزيادة شدة المنافسة وتنوع وزيادة حاجات الزبائن ورغبتهم وتطور تقنية المعلومات والاتصالات والعولمة والسوق العالمية، فالتميز انعكاس لفكرة الإدارة وتطورها.

### ثانياً \_ مفهوم أنموذج التميز الأوروبي (EFQM)

يعد الانموذج التميز الأوروبي (EFQM) من أهم وأبرز النماذج الشائعة الاستخدام في عالمنا الحالي (772 : Mora, et. al., 2014)، وتأتي القاعدة الأساسية لهذا الانموذج من فكرة الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الاتحاد الأوروبي للجودة الذي أنشئ عام 1988م بعضوية سبعة دول اوروبية ثم زاد عددها لتبلغ (250) عضواً في عام 1992م (Dodangeh, et. al., 2011 : 6213)، تم الإعلان الرسمي على أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) عام (1991) بالاشتراك مع الهيئة الاوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الاوروبية للجودة ويكون مقرها الرئيس في العاصمة البلجيكية بروكسل وقدمت الجائزة لأول مرة عام (1992) (Aldallal, 2005 : 49)، يتكون انموذج التميز الأوروبي (EFQM) من تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكّنات (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكات، والعمليات) (Kahsay, 2012 : 43) وأربعة تمثل النتائج وتتمثل بالآتي (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) (Vartiak and Jankalova, 2017 : 919). إضافة الى ذلك يتكون أنموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM) أكثر من (800) عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة (615: Maliheh&Braham, 2015)، ويلتزم انموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة بمساعدة المنظمات لتحقيق التميز الشمولي في أدائها ومن ثم تحقيق التميز (A.Jaeger,et.al., 2014: 488).



### ثالثاً \_ أهداف انموذج التميز الأوربي (EFQM)

تتضمن الأهداف ما يأتي (Tavana, et. al., 2011 : 645) (Flego, 2006 : 18):

- 1\_ تساعد على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- 2\_ يوفر إطاراً يشجع التعاون والابتكار لتحقيق الهدف.
- 3\_ تحفيز ومساعدة المنظمات الاوربية في تحسين الإجراءات التي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق رضا الزبائن والموارد البشرية والمجتمع.
- 4\_ ترويج فكرة الجودة كعملية أساس للتحسين المستمر بأي منظمة اوربية.

### رابعاً \_ طرائق استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM)

يستخدم أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في المنظمات بشكل واسع لذلك يمكن استخدامه بطرائق متعددة (Kim, et. al., 2010 : 685) (Vallej, et.al., (Michalska, 2008 : 205) (2006: 327).

- 1- يستخدم كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- 2- يستخدم كأداة للمقارنة المرجعية (Benchmarking) مع المنظمات الأخرى.
- 3- يقوم باكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ويعزز نقاط القوة ويقوم بالتحسين بشكل مستمر.
- 4- يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والإبداع.

### \_ المكونات الأساسية لأنموذج التميز الأوربي (EFQM):

يتكون انموذج التميز الأوربي من ثلاث مكونات أساسية (الآخرس، 2016 : 59) (Basheer, 2015 : 20):

1- المفاهيم الأساسية للتميز: هي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي منظمة (Almeri, 2011 : 34) (Saada, 2013 : 33) (Jankal and Jankalova, 2016 : 663).

(إضافة قيمة لصالح المتعاملين ، بناء مستقبل مستدام ، تنمية القدرة المنظمة ، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال الرؤيا والألهام والنزاهة ، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير ، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين ، استدامة النتائج الباهرة).

### 2- المعايير التسعة: تساعد المنظمات في تطبيق المفاهيم الأساسية للأنموذج.

يتكون انموذج التميز الأوربي (EFQM) من تسعة معايير خمسة منها يطلق عليها بالممكنات وتشمل (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراقات، والعمليات) وأربعة أخرى يطلق عليها بالنتائج (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، نتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) وتتكون هذه المعايير التسعة من (32) معياراً فرعياً (Butzer, et. al., 2017 : 718)، إذ تمثل معايير

الممكنات ما تفعله المنظمة، أما معايير النتائج ما تحققه المنظمة، والتغذية الراجعة من النتائج تساعد على تحسين الممكنات (Rodríguez and Álvarez, 2014 : 718).

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

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

1 - نتائج (Results).

2 - منهج (Approach).

3 - تطبيق (Deployment).

4 - تقييم وتحسين (Assessment and Review).

إن المبدأ الرئيس لاستخدام منطق (RADAR) هو عندما تتحسن المنظمة عبر الزمن فإن درجتها إزاء انموذج التميز الأوربي (EFQM) سوف ترتفع، ونتيجة لذلك تم تخصيص نسبة (50%) للممكنات و (50%) للنتائج.

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

**1. ملتزمون بالتميز Committed for Excellence**

**2. معترف لهم بالتميز Recognized for Excellence**

**3. الاعتراف بالتميز لأفضل المنظمات Excellence Award**

تصنيف المنظمات على وفق سلم انموذج التميز الأوربي من وجهة نظر (Davies, 2004: 26)

1- إن المنظمة التي تحصل على (300) نقطة هي المنظمة الجيدة.

2- إن المنظمة التي تحصل على (500) نقطة هي المنظمة الجيدة جداً.

3- إن المنظمة التي تحصل على (700) نقطة هي المنظمة المتميزة والمتفوقة على الآخرين.

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

1- ملتزمون بالتميز حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (200-399) نقطة.

2- معترف لهم بالتميز حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (400-599) نقطة.

3- التميز العالمي حيث تحصل المنظمة خلال هذا المستوى ما بين (600-1000) نقطة.

## المبحث الثاني / (تطوير المنتج)

### أولاً\_ المقدمة:

نتيجة للتغيرات التي نعيشها اليوم والأحداث المتسارعة حول كيفية تبادل السلع والخدمات وزيادة المنافسة بين عموم المنظمات أو الشركات بات من الضروري مواجهة هذه التحديات من خلال اشباع وحاجات الزبائن ورغباتهم وأغلب المنظمات اليوم تقدم السلع أو الخدمات التي تفوق حاجات ورغبات الزبائن أي منتجات فريدة من نوعها، وهذا يتم من خلال تطوير المنتجات التي يمكن للمنظمة من خلالها مواجهة التحديات الحالية أو المتوقع حدوثها مستقبلاً (Thomke & Reinertsen, 2012: 2) لذلك يجب أن يدرك الزبون أن عملية تطوير المنتجات (السلع والخدمات) تمر في تسع مراحل هي (توليد الأفكار، والتقييم، وهل تتضمن الفكرة متطلبات الزبون، والمواصفات الوظيفية، ومواصفات المنتج، واختبار التصميم، واختبار السوق، والدخول إلى السوق، والتقييم (النجاح)) (Heizer, et. al., 2017 : 166).

فتطوير المنتج له أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من المنظمات التي تطمح للبقاء والاستمرار في أعمالها، وغالباً ما يتم قياس عمر المنتجات بالأشهر بدلاً من السنوات ونتيجة لذلك تطمح العديد من الشركات لتقصير دورة حياة منتجاتها لأجل المحافظة على نفسها (Ostler, 2004 : 11) ، إذ يوفر تطوير المنتج الفرصة للمنظمات بتعزيز وضعها في السوق ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم (Kotler & Keller, 2009 : 167) ، يعد تطوير المنتج ذا أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من الشركات العالمية التي تطمح للبقاء في السوق ومنافسة الآخرين (Schlegelmilch, 2016 : 98)، وأخيراً يمكن القول أن عملية تطوير المنتجات تعد أقل خطورة من بقية العمليات الأخرى وأكثر أرباحاً بشرط أن تتم بعملية ناجحة (Bendonly, et. al., 2015 : 155).

### ثانياً \_ فوائد تطوير المنتج بالنسبة للمنظمة

يعد نجاح تطوير المنتج ركناً أساسياً من أركان النجاح، وهناك حافز كبير للمنظمة لكي تستمر في تطوير منتجاتها باستمرار في الأسواق التي تعمل بها ألا هو المردود المالي الناتج عن تطوير المنتجات الذي يعمل أو يساعد المنظمة في التغلب على التباطؤ في النمو والربحية من المنتجات التي تقترب من مرحلة النضوج أثناء دورة حياتها (Bhuiyan, 2011 : 748) (Simms, 2012 : 403).

1- يعمل تطوير المنتج على خفض الكلف الإنتاجية.

2- يحقق جودة عالية للمنظمة.

3- يعمل على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

### ثالثاً \_ أسباب قيام المنظمة بتطوير المنتج

يعد السبب الرئيس لقيام المنظمة بتطوير منتجاتها هو وجود رغبة وطموح لدى المنظمة للبقاء في السوق ومنافسة الآخرين ومعرفة ما يفعله الآخريين من خلال القيام بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لتلك المتطلبات، لذلك يعد مفتاح نجاح بقاء المنظمة في السوق وتغوق على المنافسين هو من خلال تقديمها منتجات فريدة من نوعها أي تغوق حاجات الزبائن ورغباتهم وهذا لا يأتي من قسم معين أو فرد معين لذلك تعد عملية تطوير المنتج مسؤولية الأقسام والأفراد في المنظمة جميعها لما لها من تأثير كبير وفعال فلا بد من الاهتمام بها : Sharafi, et. al., 2010 (1734) (Unger &Eppinger, 2011 : 680)

1- عندما لا يمكن للمنتج الحالي تحقيق حاجات ورغبات (أهداف) المنظمة.

2- التغير المستمر والمتسارع في حاجات ورغبات الزبائن.

3- الاعتبارات الاقتصادية.

4- لا بد من مواجهة التحديات التنافسية.

5- اكتشاف مواد أولية بديلة بكلف أقل.

### رابعاً \_ الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند تطوير المنتج

تعد الكلفة والجودة والوقت في عملية تطوير المنتج من العوامل الاستراتيجية والتي تعد جوهرية في نجاح المنظمات، إذ ترتبط عملية تطوير المنتج بمنافع كبيرة تعود بشكل إيجابي على مخرجات المنظمة (Dooley & Others, 2001 : 4) ، وإذا قام بإخبارك أي شخص بأنك لا تتمكن من إجراء التحسين بالكلفة الأقل وبالجودة الفضلى وبالوقت المناسب مرة واحدة فقد يمكنك أن تقوم بعملية التحسين لأثنين من هؤلاء الثلاثة وتلك هي الحكمة الاعتيادية في هذه الحالة. ولكن عندما تقوم بعملية تطوير المنتج لمنظمة معينة فرضياً وفي بيئة عمل تتسم بالمنافسة العالية فان ذلك يتطلب منك ان تقوم بتغيير قواعد المباريات باستمرار، ونتيجة لذلك فإن ذلك يحتم عليك أن تعمل بجودة عالية وبكلفة أقل وفي الوقت المناسب .

أما أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في تطوير المنتج (Tanaka, 2007 : 3):

1. الوقت (Time): يعد الوقت من العناصر الأكثر أهمية في تحقيق النتائج النهائية للمبيعات.
2. الكلفة (Cost): ينبغي أن يصنع المنتج بكلفة واطئة أو مقبولة اذ لا يؤثر على نوعية المنتج لغرض البيع بسعر منخفض للزبون.
3. الجودة (Quality): ينبغي أن يتمتع المنتج بجودة عالية أو مقبولة.

### المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

#### أولاً: نبذة مختصرة عن الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون

تعد الشركة العامة للمنتوجات الغذائية من أكبر الشركات الصناعية في العراق التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، وتعمل الشركة بصورة دؤوبة ومستمرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال صناعات هذه المنتجات وتمتلك خبرة فنية عالية وعريقة في هذا المجال فضلاً عن امتلاكها مختبرات متخصصة بأجهزة حديثة وملاكات ذات خبرة ، وحصلت الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة (الايزو ISO) لمقر الشركة وقسمي الصابون ومستحضرات التجميل في مصنع المأمون بتاريخ 2002/12/18. وقد جددت الشهادة بتاريخ 2008/12/18 ، وجددت الشهادة مرة أخرى للأقسام أعلاه بتاريخ 2008/12/18 وحصل قسم المنظف السائل وغسول الشعر على الشهادة بتاريخ 2009/9/25 وكذلك بتاريخ 2018/4/15 حصل قسم المستحضرات على شهادة مطابقة الجودة الايزو (9001 : 2015) فضلاً عن العمل على تأهيل قسم المنظفات في مصانع المأمون.

#### ثانياً - تحليل نتائج قائمة الفحص لنموذج التميز الاوربي (EFQM) وتفسيرها

يهدف هذا البحث إلى استخدام أنموذج التميز الاوربي (EFQM) في تطوير المنتج، إذ يتضمن هذا الانموذج مجموعة من معايير يطلق عليها بالممكنات والنتائج وتمثل معايير الممكنات مجموعة من العوامل التي لا بد من توفرها كي يستطيع المصنع من تحقيق نتائج عالية أي أن معايير الممكنات تمثل ما يفعله المصنع، أما معايير النتائج هو ما يحققه المصنع، ولكل من الممكنات والنتائج نقاط توزع على المعايير الموجودة في كل منهم، إذ تقسم الـ (1000) نقطة الخاصة بأنموذج التميز الأوربي إلى (500) نقطة لمعايير الممكنات موزعة على المعايير الرئيسة وبواقع (10%) لكل معيار أي ما يعادل (100) نقطة لكل من (القيادة، والاستراتيجية، والعاملين (الموارد البشرية)، والشراكات والمورد، والعمليات والمنتجات والخدمات)، و(500) نقطة لمعايير النتائج الأربعة بواقع (100) نقطة لكل من (نتائج المجتمع، نتائج العاملين) وبواقع (150) نقطة لكل من (نتائج الزبائن، ونتائج الأعمال). وبهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) وذلك بإعتماد خطوات عدة تؤلف بمجموعها الية العمل الآتية:

1- اعتمدت قوائم الفحص (Checklists) الخاصة بمعايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) الإصدار الأخير 2013.

2- بهدف الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات ، سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص.

3- استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع الفعلي والحصول على الفرق بينه وبين درجات معايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) من

خلال تحديد الواقع الفعلي وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لكل معيار من معايير أنموذج التميز الأوربي (EFQM) وهي:

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

$$\bar{x} = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i}$$

$$\bar{x} = \text{الوسط أو المعدل}$$

$$WI = \text{الاوزان}$$

$$fi = \text{التكرارات}$$

وبعد مقارنتها بفقرات المقياس يمكن تحديد مستوى ذلك المعيار ومعرفة عدد المراحل المطلوبة للوصول الى التطابق التام مع أنموذج التميز الأوربي (EFQM) أي تطبيقاً وتوثيقاً تاماً.

ب- النسبة المئوية لكل معيار: التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع معايير أنموذج أ- التميز الأوربي وذلك من خلال المعادلة الآتية

$$P = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i * 6} * 100$$

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

ج- لغرض الحصول على معدل الفجوة نسبة الى المتحقق الفعلي لكل معيار طبق معادلتين أدناه:

(أولاً) - المتحقق الفعلي لكل معيار: هو حاصل ضرب النسبة المئوية في قائمة الفحص لكل معيار بدرجته بالأنموذج التميز الأوربي (EFQM) طبقت وفقاً للمعادلة الآتية:

$$A = P * D$$

$$A = \text{المتحقق الفعلي}$$

$$P = \text{النسبة المئوية}$$

$$D = \text{درجة المعيار}$$

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

$$M = D - A$$

د- لإستخراج النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة ستطبق المعادلتين الآتيتين:

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

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

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالممكنات

**معيار القيادة :** وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

**1 -** تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة في الملحق (1) ان المصنع قد تحقق معدل مقداره (3,6) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل الى أن المصنع قد أقترّب من مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار القيادة وبنسبة تطبيق مئوية (60%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (60) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (40) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

**أ- نقاط القوة:** هناك جهود مبدولة من إدارة المصنع لتطوير الرؤية والرسالة للمصنع ، فضلاً عن وضع الأهداف لها.

**ب- نقاط الضعف:** عدم توثيق الآراء أو المقترحات المقدمة في الاجتماعات عند وضع الخطط وملاحظة ما يلائم من أهداف وتطوير إستراتيجية المصنع.

**ج- فرص التحسين:** الاهتمام بجانب التوثيق بالشكل الذي يسهل الرجوع اليه عند الحاجة.

**2 - معيار الاستراتيجية:** وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الاستراتيجية في الملحق (2) الى ان المصنع قد حقق معدلاً مقداره (3,75) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الاستراتيجية وبنسبة تطبيق مئوية (62.5%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الاستراتيجية (63) نقطة من مجموع نقاط معيار الاستراتيجية والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (37) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

**أ- نقاط القوة:** يحرص المصنع على المراجعة والتحديث المنظم لخطته الاستراتيجية الموضوعية لغرض التأكيد من كفاءتها وقدرتها على تحقيق الهدف من وضعها وبشكل فاعل.

**ب- نقاط الضعف:** لم يتم توثيق وتطبيق أي عملية شرح للأستراتيجية والتعريف بها على المستويات في المصنع جميعها لتتمكن الملاكات العاملة من الرجوع اليها عند الحاجة ولشرحها لبقية المستويات الأدنى من قبل الجهات الأشرافية والتنفيذية.

ت\_ فرص التحسين: إيصال الخطط الاستراتيجية على جميع المعنيين وعلى موظفي المصنع والجهات ذات العلاقة من خلال إقامة محاضرات تلقى عليهم اثناء الاجتماعات واللقاءات وورش العمل التي يحضرها موظفي المصنع.

3 - معيار العاملين ( الموارد البشرية ) : وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي. تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار العاملين في الملحق (3) الى ان المصنع قد حقق معدل مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي والغير الموثق لفقرات معيار العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (66.6%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العاملين (67) نقطة من مجموع نقاط معيار العاملين والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (33) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ\_ نقاط القوة: يوفر المصنع الظروف الملائمة لتشجيع الملاكات العاملة على الارتقاء بمستوى تحصيلهم الدراسي بمنحهم الاجازات الدراسية وللراغبين بتطوير مستوياتهم العلمية.

ب\_ نقاط الضعف: على الرغم من ان المصنع يحدد قدرات الملاكات العاملة ويصنف معارفهم ويضعها في أماكن العمل على وفق التحصيل العلمي والاختصاص ، الا أنه ليس للمصنع الدور في التعيين . اذ تتم التعيينات من قبل الشركة العامة للمنتجات الغذائية.

ت\_ فرص التحسين: إعطاء الصلاحيات المناسبة لمدير المصنع في اختيار وتعيين الملاكات العاملة على أساس الكفاءة والمهارات المتوفرة لدى المتقدم لطلب التوظيف.

4 - معيار الشراكات والموارد: وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الشراكات والموارد في الملحق (4) الى ان المصنع قد حقق معدل مقداره (3,8) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الشراكات والموارد وبنسبة تطبيق مئوية (63.33%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الشراكات والموارد (63) نقطة من مجموع نقاط معيار الشراكات والموارد والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (37) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ\_ نقاط القوة: يسعى المصنع الى الاستعمال الأمثل للممتلكات والمرافق كما أن هناك لجان دورية تقوم بمتابعة تلك الاجهزة وصيانتها.

ب\_ نقاط الضعف: على الرغم من اتخاذ المصنع إجراءات مناقلة المواد الأولية والمعدات والالات الفائضة عن حاجة المصنع بإعلام الشركة العامة للمنتجات الغذائية الا ان هناك تأخير ملحوظ بهذه الإجراءات من قبل الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، مما يتطلب الحث والإسراع بتلك الإجراءات.



ج\_ فرص التحسين: العمل على الشراكات الداخلية والخارجية والإفادة من فرص الشراكة بما يتلائم مع استراتيجية المصنع و تطويرها.

5 - معيار العمليات والمنتجات والخدمات: وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار العمليات في الملحق (5) الى ان المصنع قد حقق معدل مقداره (4,6) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي و الموثق جزئياً لفقرات معيار العمليات وبنسبة تطبيق مئوية (76.67%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العمليات (77) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (23) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ- نقاط القوة: يقوم المصنع بالأفادة وتوظيف التقنيات الحديثة أينما كان ذلك ملائماً ومنسجماً مع المعايير المتبعة في تنفيذ العمليات.

ب- نقاط الضعف: على الرغم من قيام المصنع بتعميم اليات عمل والبرامج والتطبيقات الالكترونية الا انه لم يتم بتدريب كافة الموظفين على التطبيقات الجديدة للعمليات.

أ- فرص التحسين: ضمان تدريب عدد كافي من الموظفين قبل البدء بتطبيق العمليات الجديدة في المصنع.

#### رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالنتائج

6 - معيار نتائج العاملين: وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج العاملين في الملحق (6) الى ان المصنع قد حقق معدلاً مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار نتائج العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (66.67%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج العاملين (67) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج العاملين والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (33) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ\_ نقاط القوة: لم يؤثر قسم الموارد البشرية وخلال سنوات حالات غياب عدة من دون عذر شرعي.

ب\_ نقاط الضعف: يعاني المصنع وبشكل كبير جدا من قلة الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا.

ت\_ فرص التحسين: ضرورة قيام المصنع بأعداد أستاذانه استقصاء برأي العاملين لتحديد مدى الرضا عن المحاور التي تتعلق بالعمل داخل المصنع.

7 - معيار نتائج الزبائن: وله (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج الزبائن في الملحق (7) الى ان المصنع قد حقق معدلاً مقداره (4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار نتائج الزبائن وبنسبة تطبيق مئوية (54.17%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج الزبائن (81) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج الزبائن والبالغة (150) نقطة أي إننا بحاجة الى (69) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ- **نقاط القوة:** يصدر المصنع تقريراً سنوياً بما أنجز مقارنةً بما هو مخطط ويقدم التقرير الى الشركة العامة للمنتجات الغذائية.

ب- **نقاط الضعف:** عدم اشراك الزبائن في بعض التفاصيل الخاصة بالمنتج كالتصميم مثلاً وعدم وجود أي رأي للزبون سواء أكان السؤال عن جودة المنتج ام سعره ام كلاهما معاً.

ج- **فرص التحسين:** ضرورة قيام المصنع بإجراء استطلاع آراء الزبائن وبشكل دوري لمعرفة مدى رضاهم عن المنتجات التي يقدمها مصنع المأمون.

#### 8 - معيار نتائج المجتمع: وله (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج المجتمع في الملحق (8) الى ان المصنع قد حقق معدلاً مقداره (3,75) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار نتائج المجتمع وبنسبة تطبيق مئوية (62.5%) ، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج المجتمع (63) نقطة من مجموع نقاط معيار نتائج المجتمع والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (37) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويمكن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أ- **نقاط القوة:** يقوم المصنع بتوفير معلومات عن أنجازاته بشكل عام من خلال نشره التقرير السنوي والذي يتضمن ملخص للتقارير الصادرة عنه واقسام المصنع كافة.

ب- **نقاط الضعف:** انخفاض مستوى المبادرات المجتمعية والمشروعات الخيرية في الأونة الاخير لدى المصنع وبشكل كبير.

أ- **فرص التحسين:** إمكانية قيام المصنع بإجراء لقاءات دورية مع وسائل الاعلام لبيان الدور الفاعل للشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون في المحافظة على المال العام من خلال توضيح ما قامت به الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون من نشاطات مجتمعية.

#### 9 - نتائج الاعمال: وله (150) نقطة بما يعادل (15%) من المجموع الكلي.

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج الاعمال في الملحق (9) أعلاه الى ان المصنع قد حقق معدل مقداره (4,75) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان المصنع قد وصل لمستوى التطبيق الكلي الموثق جزئياً لفقرات معيار نتائج الاعمال وبنسبة تطبيق مئوية (79.17%)، ومن ثم

فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج الاعمال (119) نقطة من مجموع نقاط نتائج الاعمال والبالغة (150) نقطة أي إننا بحاجة الى (31) نقطة والتي تمثل الفجوة ، ويكمن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي :

أ \_ **نقاط القوة:** توجد خطة لدى الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون لترشيد النفقات الخاصة فيما يتعلق بقياس منفعة صيانة بعض الآلات والمكائن والأجهزة التي يمتلكها المصنع.  
ب \_ **نقاط الضعف:** لا توجد مخرجات لبعض النتائج غير المالية مثل نسب تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية.

ج \_ **فرص التحسين:** تحديد الية لقياس الخطة الاستراتيجية للمصنع والغرض منها معرفة نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية.

**خامساً- تحليل نتائج قائمة الفحص لتطوير المنتج وتفسيرها**

#### 10 - الوقت (ميزة تقديم المنتجات بسرعة):

تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار أو محور الوقت في الملحق (10) ان المصنع قد تحقق معدل مقداره (3.86) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المصنع قد أقترّب من مستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار أو محور الوقت وبنسبة تطبيق مئوية (64.28%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار أو محور الوقت قدره (64) نقطة من مجموع نقاط معيار أو محور الوقت والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (36) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويكمن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

أ - **نقاط القوة:** يتمتع المصنع بميزة تقديم المنتجات بسرعة من خلال دراسة وتحليل المنتجات المشابهة لمنتجاتها أي معرفة ما يفعله الآخرون ، والقيام بطرحها الى السوق قبل الآخرين.

ب - **نقاط الضعف:** يعاني المصنع من مشكلة عند شراء المواد الأولية أو المكائن ،.....، الخ من الروتين المعقد والمتمثل بالموافقات من الكثير حتى تتم الموافقة على ذلك.

ج - **فرص التحسين:** ضرورة إعطاء الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرار في حالة وجود شي معين يتطلب ذلك من دون الرجوع للآخرين (أصحاب القرار) ، حتى ينجز العمل بسرعة.

#### 11 - الكلفة (إمكانيات الملائمة للمنظمة):

تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار أو محور الكلفة في الملحق (11) ان المصنع قد حقق معدل مقداره (4.42) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل الى أن المصنع قد أقترّب من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئياً لفقرات معيار أو محور الكلفة وبنسبة تطبيق مئوية (73.80%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار أو محور الكلفة قدره (74) نقطة من مجموع نقاط معيار أو محور الكلفة والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (26) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويكمن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

أ- نقاط القوة: يتمتع المصنع بانخفاض نسبة المعيب لديه بشكل كبير جداً قياساً بالمصانع الأخرى التابعة الى الشركة العامة للمنتوجات الغذائية.

ب- نقاط الضعف: يعاني المصنع من مشكلة قدم المكين الإنتاجية واستهلاكها للأدوات الاحتياطية والكهربائية وانخفاض إنتاجيتها مما يؤثر ذلك على ارتفاع الكلف.

ج- فرص التحسين: ضرورة قيام المصنع بشراء مكائن جديدة صديقة للبيئة وأقتصادية الاستهلاك وسهلة الاستعمال من الجميع، وفقاً لما تتطلبه العمليات الإنتاجية.

## 12- الجودة:

تظهر نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار او محور الجودة في الملحق (12) اذ إن المصنع حقق معدل مقداره (4.17) من أصل (6) ، ويشير هذا المعدل الى أن المصنع قد أقترّب من مستوى التطبيق الكلي والموثق جزئياً لفقرات معيار او محور الجودة وبنسبة تطبيق مئوية (69.44%) ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار او محور الجودة قدره (69) نقطة من مجموع نقاط معيار او محور الجودة والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة الى (31) نقطة والتي تمثل الفجوة. ويكمن إيعاز هذه النتيجة الى إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

أ- نقاط القوة: تعد الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون أولى المصانع الحاصلة على شهادة مطابقة الجودة (ISO 9001:2015).

ب- نقاط الضعف: على الرغم من ارتفاع جودة منتجات المصنع الا انه يعاني من منافسة البضائع المستوردة لإن هناك قناعة لدى الزبون العراقي بأن المنتجات المحلية منخفضة الجودة.

ج- فرص التحسين: ضرورة القيام بحملات الإعلان والترويج من أجل إيصال صورة للزبون العراقي أن المنتجات العراقية تتمتع بجودة عالية.

سادساً- التحليل الاحصائي للمتغير الدراسة

أولاً: نتائج الأثر والتأثير:

لمعرفة معنوية الأثر للنموذج الأوربي في تطوير المنتج استخدام تحليل الانحدار وحساب معامل الارتباط لمعرفة مقدار قوة العلاقة بين المتغيرين وفيما يأتي نتائج هذا التحليل .

جدول (2) نتائج اثر الانموذج الأوربي في تطوير المنتج

معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
0.821	0.674	0.900	**13.221	**174.806	0.000	معنوية عالية

\*\*تعني ان العلاقة معنوية عالية بثقة 99%

يتضح من الجدول (2): وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الانموذج الأوربي وتطوير المنتج، وان هذا الانموذج يساهم بنسبة (67.4%) من الأثر في تطوير المنتج وان اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في الانموذج الأوربي فإن تطوير المنتج يزداد بمقدار (0.9)، كما ان قيمة  $t$  المحسوبة للأثر (13.221) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.702) عند مستوى (0.01) وان قيمة  $F$  المحسوبة للعلاقة اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى (0.01).

**جدول (3) تحليل التباين لاثر الانموذج الأوربي في تطوير المنتج ANOVA**

مصدر التباين S.v	مجموع المربعات S.S	درجات الحرية d.f	متوسط المربعات M.S	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة P
الانحدار	45.261	1	45.261	**174.806	0.000
Regression	9.839	38	0.259		
الخطأ Error					
Total الكلي	55.100	39			

يتضح من الجدول (3): وجود فروق ذات دلالة معنوية عالية للانحدار، اذ بلغ قيمة اختبار له (174.806) وهو اكبر من القيمة الجدولية (7.31) عند مستوى (0.01) ويؤكد ذلك ان مستوى الدلالة (P) هو اقل من (0.05)، وعليه يمكن الاستنتاج ان للانموذج الأوربي (EFQM) اثر ذو دلالة معنوية عالية في تطوير المنتج.

### الاستنتاجات

1. تبين نتائج البحث ان المتحقق الفعلي للمتغيرين المستقل والتابع ظهر بدرجة شبه عالية ويعود هذا السبب لإن المصنع وبالأخص عينة البحث (معجون أسنان عنبر)، حاصل على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015)، اذ يعد أول مصنع في العراق حاصل على هذه الشهادة.
2. تبين أن استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) يسمح للمصنع بتطوير المنتج ويؤثر مكان الخلل فيه مما يجعل عملية تطوير المنتج سهلة لأنه يركز على جوانب معينة يمكن المصنع من التفوق على المصانع الأخرى العاملة في ذات المجال.
3. تسعى الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون لتخفيض الكلف وزيادة الجودة وتقليل وقت التسليم للمنتجات من خلال ابتكار طرائق أنتاج جديدة لتطوير المنتجات، كتميز الأوربي (EFQM) مثلاً.
4. أن استعمال أنموذج التميز الأوربي (EFQM)، يؤدي الى تقليل تكلفة المنتج ومن ثم إمكانية تحديد سعر المنتج اقل من أسعار المنافسين.

## التوصيات

1. بضرورة تبني الشركة العامة للمنتجات الغذائية - مصنع المأمون بتبني أنموذج التميز الأوربي (EFQM) ، لما له من أثار إيجابية أكثر ملائمة في تطوير المنتجات.
2. زيادة الاهتمام بعملية تطوير المنتج ومراحلها في الشركة وذلك لدوره الفاعل في تحقيق أهداف المصنع والارتقاء به بما يضمن بقاءه واستمراره في العمل.
3. ضرورة دعم قسم البحث والتطوير بزيادة نفقاته وذلك من خلال استبدال مناهج عمل أو اساسيات هذا القسم بما يكفل تحقيق التطور المستمر للمنتجات.
4. ضرورة الاستفادة من أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في الشركة العامة للمنتجات الغذائية ومصانعها المنتشرة في انحاء البلد جميعها لما له من إيجابية في تحقيق التميز عن الآخرين.

## المقترحات

1. القيام بإجراء دراسات في منظمات الاعمال الأخرى وذلك لعدم وجود دراسات التي تتناول عملية الربط بين أنموذج التميز الأوربي (EFQM) وتطوير المنتج (على حد علم الباحث).
2. إنشاء جائزة وطنية للجودة ملائمة للبيئة العراقية على مستوى الوزارات والدوائر التابعة لها.

## المصادر

- 1- الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، الطبعة الأولى، (دار المرتضى : العراق).
- 2- الاخرس، جبر سيد عبدالله،(2016) م، "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوربي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني" جامعة الأقصى بغزة - برنامج القيادة والإدارة.
- 3- Abu Basheer, Doaa Jamal Abed Alkareem, (2015), "**Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip**", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Business Administration.
- 4- Aldallal, Mohamed, (2005), "**Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College**", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
- 5- Arturo Calvo-Mora, Antonio Navarro-García, Rafael Periañez-Cristobal, (2015), "**Project to Improve Knowledge Management and Key Business Results through the EFQM Excellence Model**", International Journal of Project Management, pp:1-14 .
- 6- Arturo Calvo-Mora, Carolina Ruiz-Moreno Araceli Picón-Berjoyo, Lourdes Cauzo-Bottala, (2014) "**Mediation effect of TQM technical factors in**

- excellence management systems"**, \ Journal of Business Research, VOL.67, PP: 769 – 774.
- 7- BENDOLY, E & WEZEL, W & BACHRACH, G, "**The Handbook of Behavioral Operations Management**", 11<sup>th</sup> ed, Oxford University Press, 2015.
  - 8- Bodo B. Schlegelmilch, "**Global Marketing Strategy**", 12<sup>th</sup> ed, 2016, Springer.
  - 9- Dooley, Kevin & Subra, Anand. & Anderson, John., (2001)"**Maturity Project on New Product Development Project Performance**", Springer, Vol 13, P23-29.
  - 10- Flego, Andrea, (2006), "**Methadone and Treatment Quality. The EFQM Excellence Model**", p259-280, in the THE PRINCIPLES AND PRACTICE OF METHADONE TREATMENT e Department of Addiction Medicine, Pordenone, Italy, EU.
  - 11- Grigg, Nigel & Mann, Robin, (2008), "**Review of the Australian Business Excellence Framework: A comparison of National Strategies for Designing, Administering and Promoting Business Excellence Frameworks**", Total Quality Management, Vol. 19, No. 11, 1173–1188.
  - 12- Heizer, J., Render, B., & Munson, C., "**Operations Management Sustainability and Supply Chain Management**", 12<sup>th</sup> ed., Pearson, 2017.
  - 13- Hides, Michael. T, Davies, John, and Jackson, Sue, (2004), "**Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors**", The TQM Magazine, Vol 16, No 3, P194-201.
  - 14- Ismail Jamal Abu Saada, (2013) , "**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions**" Islamic University – Gaza , Faculty of Commerce , Business Administration.
  - 15- Jaeger, Martin, Desmond Adair, and Sondus Al-Qudah, (2014): "**MBNQA criteria used in the GCC countries**", The TQM Journal, Vol. 25, No. 2, pp.110-123.
  - 16- Javad Dodangeh, Rosnah Md. Yusuff, JavadJassb, (2011)"**Assessment System based on Fuzzy Scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model**", African Journal of Business Management, Vol. 5(15), pp. 6209-6220.
  - 17- Kim-Hung Lotto LAI, (2010)"**Implementing the Quality Startup Management System model in Hong Kong: a case study**", Journal of Quality Innovation, 3:4.
  - 18- Kotler, Philip & Keller, k. L., "**Marketing Management**", Person Prentice Hall, 13th ed., London, 2009 .
  - 19- Lukas Vartiaka, Miriam Jankalova , (2017), "**The Business Excellence Assessment**", Journal Elsevier, VOL 192, PP: 917–922.
  - 20- Marta Zárraga-Rodríguez, M. Jesús Álvarez, (2014)"**Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability**", Journal Elsevier, VOL.109, PP: 716 –721.

- 21- Michaliska, Joanna, (2008), **"UsFing the EFQM Excellence Model to the Process Assessment"**, Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering, vol 27, issue 2, April.
- 22- Mulu Nega Kahsay, (2012), **"QUALITY AND QUALITY ASSURANCE IN ETHIOPIAN HIGHER EDUCATION: CRITICAL ISSUES AND PRACTICAL IMPLICATIONS"**, to obtain the degree of doctor at the University of Twente.
- 23- Nadia Bhuiyan, (2011), **"A framework for successful new product development"**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 4, NO 4, pp:746-770.
- 24- Nazemi Maliheh, Alishiri Braham, (2015), **"The Need to Evaluate the Performance of Schools and Educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with Emphasis on the EFQM Model"**, Journal UMP Social Sciences and Technology Management, 3(3), 613-617.
- 25- Ostler, James Owen., (2004)**"NEW PRODUCT LAUNCH DECISIONS UNDER COMPETITION AND UNCERTAINTY: A REAL OPTIONS AND GAME-THEORETIC APPROACH TO NEW PRODUCT DEVELOPMENT"**, A thesis submitted to the faculty of Brigham Young University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science, December \ .
- 26- Radoslav Jankal, Miriam Jankalova, (2016), **"The application of The EFQM Excellence Model by the evaluation of Corporate Social Responsibility activities of companies"**, Journal Elsevier, VOL. 39, PP: 660 – 667.
- 27- S.D. Nasrollahpour Shirvani, M.R. Maleki, M.E. Motlagh, Z. Kavosi, S. Tofighi, (2011)**"Self-Assessment of Iran Universities of Medical Sciences Based on European Foundation for Quality Management (EFQM) and Iran Excellence Model"**, World Applied Sciences Journal, 15 (10): 1391-1397,.
- 28- Salma Abdulla Lahej Al Ameri, (2011), **"Organizational Excellence in Cultural-Social Development Organizations A study of EFQM application Abu Dhabi government sector"**, Master in Project Management , Faculty of Business, The British University in Dubai.
- 29- Sharafi, Armin. ,Wolfenstetter, Thomas. ,Wolf, Petra.,& Krcmar, Helmut., (2010),**"Comparing Product Development Models to Identify Process Coverage and Current Gaps: A Literature Review"**, IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Macao, China.
- 30- Sharifi, Sudi, and Garad, Alaa, **"Organizational Learnin & Organizational Excellence: Two Sides of the Same Coin"**, 17<sup>th</sup> ECLO International Conference, Istanbul. May:2010.
- 31- Simms, Christopher, (2012), **"An analysis of the Management of Packaging within New Product Development: an investigation in the UK food and drinks sectors"**, PhD thesis, University of Portsmouth, UK.



- 32- Steffen Butzer, Sebastian Schötz, Rolf Steinhilper, (2017), **"Remanufacturing Process Capability Maturity Model"**, Journal Elsevier, VOL. 8 , PP: 715 – 722.
- 33- Tanaka, Takashi., (2007)**"Quickening the Pace of New Product Development"**, QVSystem, ((Email:takashi@qv-system.com)).
- 34- Tavana,Yazdi, Shiri and Rappaport, (2011),**"An EFQM-Rembrandt Excellence Model Based on the Theory of Displaced Ideal"**, Benchmarking : AN International Journal, vol 18, iss 5, pp 644-667.
- 35- Tekic, Majstorovic, Markovic, Nickadijevic and Stameakovic,(2011), **"Main Criteria for Models of Excellence in Health Care, Seberia Dental"** Journal, vol 53, No 3.
- 36- Thomke & Reinertsen, (2012), **"Six Myths of Product Development"**, Journal Harvard, Vol.(11), pp. 45-62 .
- 37- Unger , Darian & Eppinger, Steven, (2011), **"Improving Product Development Process, Design : A Method for Managing Information Flows , Risks, And Iterations"**, Journal of Engineering Design, Vol.(22), Issue (10).
- 38- Vallej, Sunol, Kazandjian, Urena and Maur, (2006), **"A proposed Adaptation of the EFQM Fundamental Concepts of Excellence to health care based on the PATH framework"**, International Journal for Quality in Health Care; Volume 18, Number 5: pp. 327–335.

### الملاحق

#### الملحق رقم (1)

معدل التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	1- القيادة
غير موثق	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	
					*		1,1 يقوم القادة بوضع الرؤيا والرسالة والقيم وتعميمها ويقدمون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يتحذى بها.
				*			1,2 يقوم القادة بمتابعة ومراجعة التحسينات الخاصة بالنظام الإداري في الشركة.
	*						1,3 يشجع القادة جميع الأطراف المستفيدة في داخل وخارج الشركة للمشاركة بالانشطة التي تعود بالمنفعة والفائدة للمجتمع.

				*			يدعم ويعزز القادة ثقافة التمييز بين العاملين في الشركة ويشيرون ثقافة التمكين في الارتقاء بقدرات جميع العاملين.	1,4
				*			يعمل القادة على ضمان النجاح المستدام لعمليات التغيير من خلال إدارة الشركة للمشاريع الناجحة.	1,5
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	1	0	0	3	1	0	التكرارات	
	1			12	5		النتيجة	
3.6							المعدل	
%60							النسبة المئوية 100%	
60							المتحقق الفعلي لمعيار القيادة	
40							الفجوة	

## الملحق رقم (2)

معدل التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	2 - الاستراتيجية
					*		2,1 يتم صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم البيئة الخارجية واحتياجات ورغبات جميع المعنيين بالشركة.
				*			2,2 تصاغ الاستراتيجية بناءً على فهم الإمكانيات المتوفرة لدى الشركة وتحليل المعلومات المتعلقة بالشركاء الحاليين والمحتملين.
				*			2,3 تراجع وتطور الشركة استراتيجياتها بما يناسب السياسات الداعمة لها لتحقيق الرؤيا والرسالة.
							2,4 تطبق الاستراتيجية

			*				والسياسات الداعمة لها وتصمم وفق ما تقتضيه الحاجة لبلوغ النتائج المنشودة.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	1	0	2	1	0	التكرارات
		2		8	5		النتيجة
				3.75			المعدل
				%62.5			النسبة المئوية 100%
				63			المتحقق الفعلي
				37			الفجوة

### الملحق رقم (3)

معدل التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق كليا	مطبق كليا	مطبق كليا	3 - العاملين
غير مطبق	غير مطبق	موثق جزئيا	موثق كليا	غير موثق	موثق جزئيا	موثق كليا	
					*		3,1 تدعم خطط العاملين لأستراتيجية الشركة والعمليات الرئيسة والتقنيات.
			*				3,2 تطوير معارف وقدرات العاملين لتحقيق الرؤيا والرسالة والاهداف.
				*			3,3 يتم أشراك العاملين وتمكينهم لأيجاد ثقافة الابداع والابتكار لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة.
				*			3,4 يتواصل العاملين بفاعلية في جميع انحاء الشركة من خلال روح الفريق وتبادل المعلومات بينهم.
				*			3,5 تكافئ الشركة العاملين وتعنتي بهم وتقبل تنوعهم.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	0	1	3	1	0	التكرارات
			3	12	5		النتيجة

4	المعدل
%66.6	النسبة المئوية 100%
67	المتحقق الفعلي
33	الفجوة

#### الملحق رقم (4)

معدل التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	4 - الشراكات والموارد
				*			4,1 بناء علاقات مع الشركاء والموردين لغرض تحقيق المنفعة المستدامة التي تقوم على أساس الثقة والاحترام والشفافية.
					*		4,2 تدار الشؤون المالية وتخصيص الموارد لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضاً عن التركيز على الربح السريع للمدى القصير؟
		*					4,3 تدار المباني والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة لتحقيق التوازن الأمثل لدورة حياة المنتجات
				*			4,4 إدارة التقنية الداعمة لتحقيق استراتيجية الشركة وثقافة الابتكار والأبداع
				*			4,5 تسعى الشركة لتزويد القادة بمعلومات دقيقة توفر الدعم لصناعة القرار في الوقت المناسب.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	1	0	3	1	0	التكرارات
		2		12	5		النتيجة

3.8	المعدل
%63.33	النسبة المئوية 100%
63	المتحقق الفعلي
37	الفجوة

الملحق رقم (5)

معدل التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	5 - العمليات والمنتجات (السلع والخدمات)
				*			5,1 تصنيف المتعاملين على وفق استراتيجية الشركة وبناء سياسات لإدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة.
					*		5,2 تقديم منتجات تلبي أو تتجاوز احتياجات المتعاملين الحالية والمستقبلية بما يتلائم مع عروض القيمة المقدمة من قبل الشركة.
					*		5,3 تحويل الاحتياجات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين الى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
				*			5,4 تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالشركة.
					*		5,5 استخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين وغير ذلك من أشكال استقصاء الآراء بهدف التنبؤ وتحديد التحسينات التي تعزز الباقية الكاملة للمنتجات (السلع والخدمات).
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	0	0	2	3	0	التكرارات
				8	15		النتيجة

4.6	المعدل
%76.67	النسبة المئوية 100%
77	المتحقق الفعلي
23	الفجوة

### الملحق رقم (6)

معدل التطبيق							النتائج
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	6-نتائج العاملين
				*			6,1 سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات ، وتقدير جهود الملاكات العاملة.
					*		6,2 يتم تمكين الملاكات العاملة وتدريبهم وتطويرهم.
			*				6,3 تتوفر شروط العمل ، والخدمات والامن والسلامة لبيئة العمل.
				*			6,4 فاعلية الاتصال ونسبة الاستجابة لأستطلاعات الرأي.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	0	1	2	1	0	التكرارات
			3	8	5		النتيجة
			4				المعدل
			%66.67				النسبة المئوية 100%
			67				المتحقق الفعلي
			33				الفجوة

### الملحق رقم (7)

معدل التطبيق							النتائج
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	7 - نتائج الزبائن
غير مطبق	غير مطبق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	غير موثق	

كليا	جزئيا	موثق	كليا	جزئيا	موثق	كليا	جزئيا	موثق
7,1	أنطباعات الزبائن عن الشركة وتشمل سرعة الاستجابة ، والجودة ، وولاء الزبائن للمصنع.	*						
7,2	تقوم الشركة بأشراك الزبائن والشركاء في تصميم المنتجات.				*			
7,3	سرعة الاستجابة لشكاوي الزبائن.				*			
7,4	تقيس الشركة سلوك الملاكات العاملة ، وكفاءتهم ، ومدة أستجابتهم.	*						
الأوزان	6	5	4	3	2	1	0	
التكرارات	0	2	0	0	1	1	0	
النتيجة		10				2	1	
المعدل	3.25							
النسبة المئوية 100%	54.17							
المتحقق الفعلي	81							
الفجوة	69							

#### الملحق رقم (8)

النتائج	معدل التطبيق						
8 - نتائج المجتمع	مطبق كليا موثق	مطبق كليا موثق جزئيا	مطبق كليا غير موثق	مطبق جزئيا موثق	مطبق جزئيا غير موثق	مطبق جزئيا غير موثق	غير مطبق
8,1	تسعى الشركة للمشاركة في النشاطات المجتمعية ، ودعم المشروعات الخيرية					*	
8,2	تبذل الشركة الجهود لتقليل الأضرار والاضرار الناجمة عن الاعمال.	*					
8,3	تلتزم الشركة بالعمل كمؤسسة مسؤولة في		*				

							المجتمع.	
					*		تسعى الشركة للمساهمة في تحسين الواقع البيئي.	8,4
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	1	0	0	1	2	0	التكرارات	
	1			4	10		النتيجة	
							المعدل	3.75
							النسبة المئوية 100%	62.5%
							المتحقق الفعلي	63
							الفجوة	37

### الملحق رقم (9)

معدل التطبيق							النتائج	
غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا موثق	مطبق جزئيا موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	9 - نتائج الاعمال	
					*		9,1	درجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات.
					*		9,2	تقاس معدلات الابداع والمشاركة ، عدد المشروعات الجديدة نسبة الى الاقتراحات المطبقة وغيرها.
				*			9,3	تقاس نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤيا والرسالة والاستراتيجية.
					*		9,4	تتوفر المعلومات والتقنيات والمعرفة في الوقت الملائم وسهولة الوصول اليها.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	0	0	0	1	3	0	التكرارات	
				4	15		النتيجة	
							المعدل	



79.17	النسبة المئوية 150%
119	المتحقق الفعلي
31	الفجوة

### الملحق رقم (10)

معدل التطبيق							المتغير
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	1 - الوقت (ميزة تقديم المنتجات بسرعة)
					*		1,1 تسعى الشركة دائماً الى ابتكار طرائق إنتاج تضمن تقليل وقت طرح المنتجات للسوق.
				*			1,2 تعتمد الشركة على أن تكون دورة حياة المنتجات قصيرة لمتماز بميزة تقديم المنتجات بسرعة.
				*			1,3 تستند الشركة في اختيار المنتجات الى أفكار عملية متأتية من مصادر عديدة كالزبائن ومندوبي المبيعات وفرق التطوير لأضفاء سمة التقديم السريع للمنتوج.
				*			1,4 تعتمد الشركة على استراتيجيات مختلفة في تطوير منتجاتها كأستراتيجية التنافس على أساس الوقت مثلاً.
				*			1,5 تسعى الشركة الى تحسين واقع بيئة العمل الحالية (التقليدية) لضمان تقليل الوقت المطلوب لانجاز العمل.
					*		1,6 تحرص الشركة على تبسيط المنتج بما يسمح بتقليص وقت الانتظار

							للتجميع وتحسين الإنتاجية.	
				*			تطمح الشركة الى التنسيق بين أقسامها لأتجاز العمل بوقت أقل.	1,7
					*		تطمح الشركة الى التميز الدائم عن منافسيها من خلال تقديم منتجات بوقت أسرع.	1,8
					*		تلتزم الشركة بمواعيد التسليم بدقة ليوفر على الشركة الكلفة والوقت.	1,9
	*						يفوض العاملين صلاحيات كافية لأتخاذ القرارات لانجاز العمل بسرعة مما يوفر الوقت.	1,10
				*			تسعى الشركة وبصورة سريعة الى كشف الفرص وغزو السوق قبل المنافسين.	1,11
				*			تساهم خطوة رفع الحواجز بين الأقسام في تقليص أوقات الاتصال وأنجاز العمل بوقت أقل.	1,12
	*						تكافيء الشركة موظفيها على وفق مبدأ ( سرعة أنجاز العمل ).	1,13
				*			تتحرى الشركة بأساليب علمية مختلفة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم بالمنتج وكيفية تحقيق ذلك ( كحال بناء دالة الجودة (QFD).	1,14
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	2	0	0	8	4	0	التكرارات	
	2			32	20		النتيجة	
3.86							المعدل	

64.28	النسبة المئوية 100 %
64	المتحقق الفعلي
36	الفجوة

### الملحق رقم (11)

معدل التطبيق							المتغير
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	2 - الكلفة (إمكانات الملائمة للمنظمة)
					*		2,1 تتبع الشركة أساليب علمية حديثة في تطوير منتجاتها بما يحافظ على تحسين النوعية وتقليل الكلفة.
				*			2,2 توثق الشركة مراحل تطوير منتجاتها وفق مبدأ تحسين الجودة وتقليل الكلف بما يسهل عليها متابعتها والرجوع إليها وقت الحاجة.
					*		2,3 ترغب المنظمة بتعديل أو تبديل أو حذف المنتجات وخطوط إنتاجها بما يتلائم مع رغبة السوق وعامل الكلفة الأقل.
					*		2,4 تمتلك الشركة الموارد المادية والمالية والبشرية التي تحقق الابداع والابتكار فيما يخص تطوير المنتجات بأقل كلفة.
				*			2,5 تساهم المواصفات التصميمية والتصنيعية المتفق عليها لانتاج منتج ما بكلفة معينة ، على أدراك وفهم العاملين المختصين بهذا المنتج.

					*	تفضل الشركة أسلوب البيع المباشر بدلاً من سلاسل التوزيع الطويلة والمعقدة لضمان تقليل الكلف.	2,6
					*	تجري الشركة تقييماً عملياً للأفكار المعتمدة في اختبار منتجاتها خلال احتساب الكلف.	2,7
					*	تراعي الشركة تقديم منتجات جديدة الى السوق بكلف إنتاجية وتسويقية منخفضة.	2,8
	*					يمنح العاملین صلاحيات كافية في اتخاذ القرارات بغية أنجاز العمل بكلفة أقل.	2,9
					*	النظام المطبق لتخفيض كلف الإنتاج أثناء عملية تطوير المنتج يشمل جميع مراحل العمل.	2,10
					*	يكون التطوير المختار من قبل الشركة ملائماً مع متطلبات العملية الإنتاجية (الإمكانيات البشرية ، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية ، والترتيب الداخلي).	2,11
					*	تستخدم الشركة كافة إمكانياتها ومواردها في عملية تطوير منتجاتها عند تبني أي تقنية تحسن النوعية وتقلل الكلف.	2,12
				*		تسعى الشركة الى تطبيق مبدأ ( المعيب الصفري ) الذي يساهم في تخفيض الكلف.	2,13
				*		تستخدم الشركة طريقة التكلفة المستهدفة التي	2,14

							تساهم في تخفيض تكلفة تطوير المنتج.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	1	0	0	4	9	0	التكرارات
	1			16	45		النتيجة
				4.42			المعدل
				73.80			النسبة المئوية 100%
				74			المتحقق الفعلي
				26			الفجوة

### الملحق رقم (12)

معدل التطبيق							المتغير
غير مطبق	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا موثق	مطبق جزئيا	مطبق كليا غير موثق	مطبق كليا موثق جزئيا	مطبق كليا موثق	3 - الجودة
				*			3,1 تهتم الشركة بتعزيز حلقات الجودة والتحسين المستمر لضمان جودة منتجاتها.
				*			3,2 قلة الأجزاء المكونة للمنتج دليل على تعدد خيارات المنتج النهائي والارتقاء بجودة المنتج.
					*		3,3 تعتمد الشركة طرائق جديدة في تطوير جودة منتجاتها بما يواكب التغيرات البيئية.
					*		3,4 تعتمد الشركة التصميم النموذجي في تشكيلة منتجاتها بما يسهم في تقليل الكلف من دون التأثير في الجودة.
					*		3,5 تقدم الشركة تشكيلة من المنتجات ذات الجودة العالية وبأساليب استخدام بسيطة.
					*		3,6 جودة منتجات الشركة جعلت علامتها التجارية رائدة ذات ولاء زبائني عالي.

					*		تقوم الشركة بمراقبة التقدم الذي تحرزه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة.	3,7
					*		تعتمد فلسفة تطوير المنتجات في المنظمة على أساليب علمية كمبدأ تحليل القيمة ودالة تاكوشي.	3,8
			*				تطبق الشركة نظام إدارة الجودة على كافة مصانع الشركة بموجب المواصفة الدولية (ISO 9001:2015)	3,9
	*						تقوم الشركة بأرسال موظفيها الى دورات تدريبية لغرض رفع مستوى أدائهم فيما يخص تطبيق الجودة.	3,10
				*			تجري الشركة تقييم علمي للأفكار المعتمدة في اختيار وتحسين جودة المنتجات باحتساب الأهمية والكلفة.	3,11
				*			ترغب الشركة بتصميم المنتج وتصميم العمليات في وقت واحد بما يتلائم وتحقيق عامل الجودة الأعلى.	3,12
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	1	0	1	4	6	0	التكرارات	
	1		3	16	30		النتيجة	
			4.17				المعدل	
			69.44				النسبة المئوية 100 %	
			69				المتحقق الفعلي	
			31				الفجوة	