

أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة
"دراسة ميدانية"
أحمد عبدالرحمن خالد

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (٩٣٧) مفردة، فيما بلغت عينة الدراسة (٧٧) مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، وإختبار الفروض، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر، وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل، واعتبار عمليات التحسين المستمر مسؤولية جماعية لكل من يعمل بالمنظمة وعلى مستوى كافة المستويات التنظيمية.

Abstract:

The study was aimed at identifying the effect of continuous improvement on the overall performance of the organization. The survey list was used as a main tool for data collection. The study population reached (937) individuals. The study sample was (77). The Statistical Analysis Program (SPSS) The study concluded that there is a significant effect on the continuous improvement on the overall performance of the organization. The study recommended that the concept of continuous improvement should be promoted and that the basic conditions and requirements for applying it in various fields of work should be provided. At the level of all organizational levels.

المقدمة:

يتطلب التفوق في الجودة توافر مقومات أساسية يأتي في مقدمتها العمل على خلق ونشر ثقافة داخل المنظمة تنظر دائماً إلى الجودة على أنها تمثل هدفاً أساسياً، وأن يصبح التحسين المستمر في الجودة جزءاً لا يتجزأ من العمل الروتيني اليومي، أي ثقافة تجعل الجودة نصب عينيها ومحور اهتمامها، وعلى ذلك يستلزم تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في البداية تطوير أطر ثقافة ملائمة تدعم هذا التطبيق لتزيد من احتمالات النجاح، وقد أشار بعض الباحثين على نفس المعنى حين أكدوا أن تطوير ثقافة الجودة يمثل أحد الأبعاد الأساسية لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (محفوظ الصواف، ليلى مصطفى، ٢٠٠٩) ^(١) هدفت الدراسة إلى عرض مواقف وسلوكيات الإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في الشركات الصناعية المبحوثة فضلاً عن تقديم الاستنتاجات والتوصيات الملائمة من أجل الشروف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة الجودة. توصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً ملحوظاً من قبل الشركات الصناعية لمحاولة توفير البيئة الملائمة لممارسة ثقافة إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود فروق بسيطة في ثقافات الإدارة العليا.

٢- دراسة (Young Oh, 2009) ^(٢) هدفت الدراسة إلى أن التأثير الوسيط لعناصر التعليم التنظيمي على أداء الأعمال في الصناعات التحويلية في كوريا، حيث تركز جوهر ممارسة إدارة الجودة للبنية التحتية بممارسات داعمة تساعد أعضاء المنظمة لتفكير بحرية في ظل الانفتاح. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة والبنية التحتية لها علاقات قوية إيجابية مع التعلم التنظيمي، بينما جوهر ممارسات إدارة الجودة لا تظهر أي علاقات مهمة مع التعلم التنظيمي.

٣- دراسة (زينب طعمة سلطان، ٢٠١٧) ^(٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية لكل من ثقافة الجودة وولاء الزبون، وبيان مستوى الاهتمام بثقافة الجودة، والتعرف على قوه العلاقات بين متغيرات ثقافة الجودة وولاء الزبون وطبيعتها. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد ثقافة الجودة و ولاء الزبون.

٤- دراسة (بسام فتحي الذيابات، ٢٠١٧) ^(٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، وتحديد أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تبني التوجه الريادي، واختبار الدور الوسيط لتبني التوجه الريادي في أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات الصناعية الأردنية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الريادي كوسيط في أثر استراتيجية ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية.

٥ دراسة (Patyal, Vishal Singh, 2017) ^(٥) هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة (دعم الإدارة العليا، العلاقات مع العميل، العلاقة مع الموردين، إدارة القوى العاملة) على إدارة الجودة، كما هدفت الدراسة

ايضاً إلى التعرف على أثر أداء الجودة على أداء الأعمال (الحصة السوقية، الدخل التشغيلي، المبيعات، الأرباح، التصنيع) على المنظمات الصناعية الهندية توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي قوى مباشر لمتطلبات الاساسية لإدارة الجودة على أداء إدارة الجودة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي قوى مباشر لاداء الجودة على أبعاد ادار الأعمال (الحصة السوقية، الدخل التشغيلي، المبيعات، الأرباح، التصنيع).

ثانياً مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة في عدم الإلمام الواضح في مفهوم التحسين المستمر وقيمتها ومدى انعكاساتها في تحسين الأداء الكلي للعمليات وفهم العناصر الضرورية التي يتطلب التركيز عليها عند نشر مفهوم التحسين المستمر وهو ما يعكسه واقع عمل المنظمات الصناعية.

وفي هذا السياق وتحت مفهوم التحسين المستمر وجدنا أنه من المناسب تسليط الضوء على القيم الأساسية لثقافة الجودة ونشر هذا المفهوم في عموم المنظمات وتطابقاً مع موضوع البحث فإن التساؤلات الآتية تعبر عن مضمون مشكلة البحث:

١. ما واقع التحسين المستمر والاداء الكلي في الشركات محل الدراسة؟
 ٢. إلى مدى يؤثر التحسين المستمر في الأداء الكلي للشركات محل الدراسة؟
- ثالثاً: فرض الدراسة: يوجد أثر معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي (تحقيق الاهداف، ورضاء العاملين).

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على أثر التحسين المستمر على الاداء الكلي للمنظمة.
٢. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعريف متخذي القرار في الشركات اليمينة بتعزيز التحسين المستمر لأغراض الأداء الكلي.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ - الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى محاولة الربط بين التحسين المستمر وعلاقتها بالأداء الكلي إذ إن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة اليمنية عموماً والبيئة الصناعية على وجه التحديد وسعى الباحث إلى ذلك من خلال تبني نموذج افتراض للدراسة يحدد اتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسة التي تناولتها.

ب- الأهمية التطبيقية: يساهم هذا البحث في التعرف على مفهوم التحسين المستمر وما أثره في تحسين الاداء الكلي للمنظمات الصناعية وأهمية قطاع الصناعة التحويلية على المستوى القومي نظرا لما يمثله هذا القطاع من صناعات هامة وتعرضه لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية، ونظرا لما لهذ الموضوع أهمية في

دعم وتعزيز الاقتصاد القومي لليمن وكذلك يتم تمويل المشاريع الخدمية والإنتاجية التي يحتاجها هذا الاقتصاد وبالتالي فالوصول إلى نتائج من شأنه أن يقدم حلولاً منطقية لتطوير وتحسين الأداء الكلي للشركات الصناعية اليمنية محل الدراسة من خلال تطوير التحسين المستمر.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة أولاً: التحسين المستمر:

يرى (جلاب، ٢٠١١: ٩٦) ^(٦) أن التحسين المستمر يعني " البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة" ومن بين التعريفات والتحليلات الأكثر وضوحاً ما اقترحه (عبدالكريم، ٢٠٠٣: ٥٧) ^(٧) حيث عرف التحسين المستمر على أنه " أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرصاً للتحسين يجب استغلالها".

ووفقاً لتعريف (Krajevsk, L. & Ritzman, L 1999: 157) ^(٨) يقصد بالتحسين المستمر البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة".

ثانياً: الاداء الكلي للمنظمة:

١- مفهوم الاداء الكلي:

أشار (Zeithmal, V. & Others, 2006: 29) ^(٩) إلى أن الاداء الكلي هو الممارسات المشاهدة والواضحة في أي مؤسسة خدمية وحتى الممارسات الفردية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، وعلى أنه الأعمال أو الأداء المحقق لأهدافها النهائية "ويذكر كل من (Kotler, Ph & Armstrong, G 2006: 130) ^(١٠) هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل العائد على الاستثمار المرغوب والذي يقود إلى زيادة هامش الربح وزيادة الأرباح وخلق صورة زمنية مشرقة للمؤسسة" ويرى (المعبود، ٢٠٠٩: ٩٣) ^(١١) أن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ثالثاً: تحليل العلاقة بين التحسين المستمر والاداء الكلي للمنظمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها

ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماته (بدر، ١٦: ٢٠٠٩)^(١٢) ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.^(١٣) ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة وفق Arthur D- little، إذ يؤكد خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم ٥٠٠ شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم^(١٤).

● **علاقة التحسين المستمر بتحقيق الأهداف:**

تعرف عملية التحسين المستمر بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب لأداء المؤسسة ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.

كما يعني التحسين المستمر التغيير للأفضل، وارتبط مفهوم التحسين المستمر للأداء بمفهوم الجودة الشاملة، على أن الجودة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، وأكدت اسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة على ان احد الركائز الاساسية لفلسفة هذا المدخل واحد مبادئه الرئيسية التي يجيب مراعاتها والالتزام بها هو التحسين المستمر للأداء، الذي يتطلب اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الاداء^(١٥). كما يدعم التحسين المستمر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتميز للمنتجات والخدمات ومن خلال مقارنتها مع أداء أفضل للمنظمات العاملة بنفس القطاع^(١٦)، أن تبني ممارسات التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة سيؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء، وخفض التكلفة من خلال تقليل المعيب والأخطاء، وهذه نتائج إيجابية تصب في مسار تحقيق نجاح اهداف المنظمة^(١٧).

● علاقة التحسين المستمر برضا العاملين:

المنظمات الصناعية بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، بإضافة إلى ذلك فإن كل منظمة تتحسن باستمرار حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة في مجالها، وما يجدر ذكره أن التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار لأن هناك دائماً فرصاً للتحسين ودعم في الأداء الكلي للمنظمة، و فلسفة التحسين إحدى ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو عملية شاملة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسئولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر^(١٨)، التحسين المستمر لا يرتبط بعملية معينة أو بالعمليات الانتاجية فقط بل يشمل جميع مجالات العمليات الادارية ومن ضمنها المجالات المتعلقة بإدراك الموارد البشرية، حيث تكون هذه العملية شاملة لكل الأفراد العاملين في المنظمة، وهذا بدوره سوف يتطلب تدريب العاملين بناء على فلسفة التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة^(١٩) ويمثل التدريب وتطوير العاملين من خلال برامج التنمية البشرية سوف يكون سلاح ذو حدين فهو من جانب سيؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة، ومن جانب آخر سوف ينمي مهارات الأفراد ويتيح لهم فرص أفضل للتقدم والمحافظة على حياتهم الوظيفية^(٢٠).

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- ١- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.
- ٢- المصادر الأولية: لقد قام الباحث باستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة، وأعتمد في ذلك على قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض موجهة لمفردات عينة الدراسة في الجامعات اليمنية وذلك لاختبار صحة الفرض الخاص بالدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في خمس شركات صناعية يمنية حاصلة على شهادة الايزو وترفع شعار الجودة في محافظة تعز حيث تتركز البيئة الأساسية للنشاط الصناعي اليمني، وقد حصر الباحث المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو والتي ترفع شعار الجودة من خلال الدليل التجاري الصناعي للجمهورية اليمنية، ومن خلال الاطلاع على مواقع المنظمات الالكترونية، والجدول الآتي يوضح الشركات التي تم اختيارها وفقاً لحصولها على شهادة الايزو وكذلك توزيع مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام.

جدول رقم (١)

خصائص مجتمع الدراسة للمدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في الشركات اليمنية محل الدراسة

أسم الشركة	المدراء ورؤساء الأقسام
الشركة الحديثة للمنتجات الغذائية	١٦
الشركة اليمنية لتصنيع الألبان والأشربة	١٣
الشركة التضامنية اليمنية للمشروبات الغازية	١٧
الشركة الأهلية لتصنيع الزيت والسمن	١٩
شركة درهم للصناعات المحدودة (ديكو)	١٢
الإجمالي	٧٧

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية

٢- عينة الدراسة:

ونظراً لصغر حجم مجتمع المدراء ورؤساء الأقسام فقد اعتمد الباحث على استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه المجتمعات ويوضح الجدول رقم (٢) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة.

جدول رقم (٢)

تفصيلات عينة الدراسة وفقاً لأسلوب التوزيع المناسب وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة إلى الباحث والصالحة للتحليل

م	اسم الشركة	المدراء ورؤساء الأقسام	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة
١	الشركة الحديثة الغذائية (سبعة نجوم)	١٦	١٦	١٤	٨٨
٢	الشركة اليمنية لتصنيع الألبان والأشربة	١٣	١٣	١٠	٧٧
٣	الشركة التضامنية للمشروبات الغازية	١٧	١٧	١٢	٧١
٤	الشركة الأهلية لتصنيع الزيت والسمن	١٩	١٩	١٣	٧٩
٥	شركة درهم للصناعات المحدودة (ديكو)	١٢	١٢	٩	٧٥
	الاجمالي	٧٧	٧٧	٦٠	٧٨

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فرض الدراسة ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- ١- أساليب الإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها.
- ٢- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة الاتجاهية "تأثير" متغير واحد مستقل على متغير واحد تابع ، واختبار مدى التأثير باستخدام معامل التحديد R^2 ، وباستخدام إحصائية (ت).

الجزء الرابع : التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرض
أولاً : التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل:
أ- تحليل فقرات التحسين المستمر

جدول رقم (٣)

الأهمية النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للتحسين المستمر

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تسعى المنظمة إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء باستمرار.	٤.٣٠	٠.٦٧١	٨٦	١
٢	تحرص المنظمة على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبى احتياجات العملاء.	٤.٢٨	٠.٧٥١	85.6	٢
٣	تسعى المنظمة إلى التطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية.	٣.٦٦	٠.٩٣٦	٧٣.٢	٥
٤	تقوم المنظمة بربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين.	٣.٨٩	٠.٨٤٦	٧٧.٨	٣
٥	تظهر المنظمة التزامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	٣.٨٠	٠.٨٦٣	٧٦	٤
٦	تقوم المنظمة بمقارنة نتائجها بمنتجات المنافسة لها.	٣.٥٣	٠.٩٥٧	٧٠.٦	٦
إجمالي عبارات التحسين المستمر		٣.٩١	٠.٦٩٠	78.2	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.
 ن=٦٠

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- كانت أكثر الفقرات أهمية في التحسين المستمر هي (تسعى المنظمة إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء باستمرار.) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٦%) بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٦٧١) وهذا يدل على أن هناك توجه لدى الشركات اليمنية محل الدراسة بالعمل على تحقيق التحسن المستمر للأداء.
- كانت أقل الفقرات أهمية في التحسين المستمر هي (تقوم المنظمة بمقارنة نتائجها بمنتجات المنافسة لها.) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٠.٦%) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٩٥٧).

• بصفة عامة فإنه يمكن القول أن هناك اتجاهاً عاماً مقبولاً نحو التحسين المستمر لدى الشركات اليمنية محل الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لنتائج بيانات المتغير التابع (الأداء الكلي)

١- التحليل الوصفي لبعث تحقيق الاهداف.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات تحقيق الاهداف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	تمتلك المنظمة أهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الجودة المطلوبة.	٤.١٩	٠.٦٦٦	٨٣.٨	١
٢	تسعى المنظمة إلى تعديل اهدافها حسب التغيير في السوق التنافسي.	٤.١٧	٠.٦٧٥	٨٣.٤	٢
٣	ترتبط اهداف المنظمة برسالتها المستقبلية.	٤.١٢	٠.٩٧	٨٢.٤	٣
٤	يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفقاً لإمكاناتها.	٣.٨٩	٠.٩٠٤	٧٧.٨	٦
٥	تصنف أهداف المنظمة بأنها قابلة للقياس.	٣.٩٣	٠.٨٨٢	٧٨.٦	٥
٦	تعمل المنظمة على استغلال كافة الموارد المتاحة بصورة مثالية.	٤.٠٧	٠.٨٥٨	٨١.٤	٤
	إجمالي عبارات تحقيق الاهداف	٤.٠٦	٠.٦١٤	81.5	

• المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ن=٦٠

• يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• كانت أكثر الفقرات أهمية في تحقيق الاهداف هي (تمتلك المنظمة أهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الجودة المطلوبة.) والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٨٣.٨%) بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٦٦).

• كانت أقل الفقرات أهمية في تحقيق الاهداف هي (يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفقاً لإمكاناتها.) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٧٧.٨%) بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٠٤).

أحمد محمد الرحمن خالد

- بصفة عامة فإنه يمكن القول أن تحقيق الاهداف جاء في بداية مرتبة الموافقة.
- ٢ - التحليل الوصفي لبعد رضاء العاملين.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بعد رضاء العاملين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
١	نراعي الاقتراحات التي يقدمها العاملين عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على احتياجات العمل	٣.٠٢	١.٠٢٢	٦٠.٤	٦
٢	تحرص إدارة المنظمة بتوفير خدمات لعائلة العاملين مثل التعليم والتأمين الصحي.	٣.٢٧	١.١٤١	٦٥.٤	٤
٣	توفر المنظمة بيئة عمل مريحة وصحية للعاملين بها.	٣.٦٩	١.٠٠٥	٧٣.٨	٢
٤	تحرص المنظمة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لديها.	٣.٤٠	١.٢٢٧	٦٨	٣
٥	تتابع المنظمة بشكل مستمر حاجات العاملين لديها.	٣.١٠	٠.٨١٥	٦٢	٥
٦	تحرص إدارة المنظمة على مشاركة العاملين لديها في مناسباتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة.	٣.٨٥	٠.٩٣٧	٧٧	1
إجمالي عبارات رضاء العاملين		٣.٣٨	٠.٦٨٢	67.7	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي.
ن=٦٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- كانت أكثر الفقرات أهمية في بعد رضاء العاملين هي (تحرص إدارة المنظمة على مشاركة العاملين لديها في مناسباتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة.) والتي احتلت

المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (77%) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.937).

- كانت أقل الفقرات أهمية في بعد رضاء العاملين هي (نراعي الاقتراحات التي يقدمها العاملين عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على احتياجات العمل) والتي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (60.4%) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.022).
- بصفة عامة فإنه يمكن القول ان بعد رضاء العاملين جاء في مرتبة المحايد وهذا يتطلب من الشركات اليمينية محل التطبيق الاهتمام برضاء العاملين داخل هذه الشركات.

ثانياً: اختبار فرض الدراسة:

وينص على أنه يوجد أثر معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي (تحقيق الاهداف، ورضاء العاملين). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis (OLS) طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الاداء الكلي على التحسين المستمر

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T.	الدلالة الاحصائية Sig.t	D_W	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig.f
تحقيق الاهداف	0.960	0.960	0.922	0.921	6.942	60.735	**،،،،	1.782	3688.727	**،،،،
رضاء العاملين	0.642	0.642	0.412	0.410	2.006	14.774	**،،،،	1.984	218.280	**،،،،

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية * p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول السابق التالي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل التحسين المستمر وأبعاد الأداء الكلي (تحقيق الاهداف، ورضاء العاملين) يشير معامل التحديد المعدل (R2) إلى أن التحسين المستمر يفسر (92.2%) من التباين في تحقيق الاهداف، و(41.2%) من التباين في رضاء العاملين، وتفسر

(٨٥.٣%) من التباين، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠,٠١).
 القيمة الإحصائية Durbin-Watson كانت (DW=1.782) لتحقيق الأهداف، و (DW=1.984) لرضاء العاملين، و (DW=1.716) ، وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي معادلة الانحدار، ومن خلال الرجوع الى القيم الجدولية نجد أن هذه القيم وفقاً لعدد المتغيرات المستقلة (K=1) ودرجة حرية الخطأ (N=28) تتراوح بين القيمتين الجدوليتين (DL 1.33- DU 1.48) حيث يتضح أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي وبالتالي تحقق شرط استخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات أولاً: النتائج:

١. تبين من الدراسة أن هناك اتجاهاً عاماً مقبولاً لدى الشركات اليمينية محل الدراسة نحو التحسين المستمر، إلا أن الحاجة لا زالت قائمة في هذه الشركات لزيادة التحسين المستمر وهذا يدل على أهمية تطبيق هذا المبدأ؛ حيث يؤدي ذلك إلى تحسين دائم لممارسات الادارية والانتاجية من خلال الاستفادة من الوسائل والأساليب والرؤى العلمية لتحويل تلك الممارسات إلى نظام متكامل.
٢. كما توصلت الدراسة أن هناك ميل واضح لدى المدراء ورؤساء الاقسام في الشركات اليمينية محل الدراسة إلى التأكيد على أن بعد تحقيق الأهداف جاء في مرتبة الموافقة
٣. توصلت الدراسة إلى انخفاض نسبي لدى عيني الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام في بعد رضاء العاملين وقد يكون السبب في ذلك إلى وجود نوع من عدم الرضا عن أنظمة العمل وقلة التسهيلات والإمكانيات المادية والحوافز المقدمة وهنا تبرز دلالة هامة وهي أنه من الضروري إعادة النظر في مسائل الحوافز المقدمة.

رابعاً: التوصيات:

- ١- ضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر، وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل، واعتبار عمليات التحسين المستمر مسئولية جماعية لكل من يعمل بالمنظمة وعلى مستوى كافة المستويات التنظيمية.
- ٢- تعزيز الوعي برضاء العملاء من خلال التوجه نحو المفهوم الحديث للتركيز

- على العميل الذي يعتبر العاملين عملاء داخليين، لذلك توصي الدراسة الحالية إدارة المنظمات الصناعية مجال التطبيق بمزيد من التوجه نحو تبني هذا المفهوم الحديث للتركيز على العميل، وذلك على اعتبار الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون بها عملاء داخليين، وأن يتم السماح بمشاركة العاملين في طرح أفكارهم حول تحسين إجراءات وأساليب العمل المختلفة.
- ٣- إيلاء تحقيق الأهداف اهتمام أكبر من قبل الشركات الصناعية اليمينية من خلال اعتماد الأهداف التي يمكن تحقيقها واستبعاد الأهداف التي لا تسمح موارد هذه الشركات بتحقيقها.
- ٤- التركيز على زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم باعتباره المورد الاستراتيجي الأهم داخل هذه الشركات ولذلك لا بد من العمل الجاد والمتواصل على إدارته وتطويره وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وزيادة الاستثمار فيه من خلال التدريب والتركيز على رضاه وتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة.

المراجع:

- (١) محفوظ الصواف، ليلى مصطفى، "اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعي في محافظة نينوى"، بحث منشور، مجلة تنمية الرافدين، عدد ٩٤، المجلد ٣١، جامعة الموصل، ٢٠٠٩.
- (2) Young Oh "The Relationship between quality management organization learning, and organization performance", PhD, University of Illionis Urbana – Champagn, 2009.
- (٣) زينب طعمة سلطان، "ثقافة الجودة واثرها في ولاء الزبون- دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والخمسون، ٢٠١٧.
- (٤) بسام فتحى ذيابات، "أثر استراتيجيات ادارته المعرفة في الأداء التنظيمي لاختار الدور الوسيط للريادة- دراسة تطبيقية في مدينة الحسين الصناعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد ٢، المجلد ٢٥، ٢٠١٧.
- (5) Patyal, Vishal Singh, et al. "The impact of quality management practices on performance: an empirical study." *Benchmarking: An International Journal* 24.2 (2017).
- (٦) احسان دهشن جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، عمان، ٢٠١١.

(٧) يحي يرويقات عبدالكريم، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة نعمان الجزائر، ٢٠٠٣، ص٥٧.

(8)Krajevsk, L. & Ritzman, L, "Operation Management strategy and Analysis", 4ed, Add: san-Wesley/ publishing, USA, 1999.

(9)Zeithmal, V. & Others, "Service Marketing Integrating Customer Firm, eth ed Mc Graw Hill Irwin, New York, 2006.

(10)Kotler, Ph & Armstrong, G., "Marketing Principle, Pearson Education Upper Saddle Rerir, New Jersey, 2006.

(١١) تغريد عبد المعبود، "دور إدارة التغيير في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، ٢٠٠٩، ص٩٣

(١٢) رشاد بدر، " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩، ص١٦.

(١٣) عيسى قداد، "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد ٣٥، ٢٠٠٧، ص٣٧.

(١٤) توفيق عبد الرحمن، " قمة الأداء - كيف تجعل ١% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء - عالم جديد من المنشآت الناجحة" - تأليف. لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص٦٨.

(١٥) صالح العقدة وآخرون، " دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي-دراسة في بعض البنوك الأردنية"، بحث منشور، المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، المجلد ٣، العدد ٢٠١٠، ص٣٧٣.

(16)Hilton, Ronald, Masher, Micheal& Setto, Frank, "Cost Management For Business Decision" Mcgraw- Hill 2000,p10.

(17)Nagaprasad, H., and B. Yogesha. "Enrichment of customer satisfaction through total quality management techniques." Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists. Vol. 2. 2009

(١٨) فيصل بن على نجمي، "بناء ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام"، بحث منشور، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٩٤، المجلد ٢٠١٥، ١٦، ص ٨٧.

(١٩) صالح العقدة وآخرون، "دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي-دراسة في بعض البنوك الأردنية"، بحث منشور، المجلة المصرية للدراسات التجارية- مصر، المجلد ٣٤، العدد ٢٠١٠، ١، ص ٣٧٣.

(20) Horngren, Charles & Foster George & Srikant, Datar "Cost Accounting: A Managerial Emphasis" 10th ed, prentice- Hall, u.s.a., 2000,p236.