

إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها
بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة
الجودة الشاملة TQM
دراسة ميدانية بمؤسستين بوهرا (SIMAP) و (SNV)
**Continuous improvement strategy and its
relationship to rationalizing job performance
according to (TQM)**

د. قصير بن عودة

جامعة محمد بن أحمد وهران 2

Kessir48@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2022/02/22

تاريخ الاستلام: 2021/10/26

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الميدانية في مجملها إلى إبراز وتحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM والأداء الوظيفي باعتباره من المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ولتحقيق أهداف وأغراض هذه الدراسة تم تطوير استبيانين وزعا على عينة تكونت من ستين عاملاً، في مؤسستين إنتاجيتين بولاية وهران، حيث عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد خلصت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمده الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي، كما مكنت الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات، وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر كونها أحد العوامل والمحددات التي تستخدم في تطوير المنظمات لاسيما إذا استخدم في دعم وتنمية الأداء الوظيفي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التحسين المستمر، منهجية الكايزن، الأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract : This study aims to highlight and define the nature of the relationship between the continuous improvement strategy in organizations as an essential dimension of total quality management (TQM) and job performance as one of the outputs that the organization seeks to achieve, To achieve the objectives of this study, a questionnaire was created and distributed to a sample of sixty workers, in two productive institutions in Oran, where the data were processed using the SPSS statistical package, The study with its descriptive approach, concluded that there is a positive, statistically significant correlation between the continuous improvement strategy and job performance, The study also made it possible to highlight the importance of this topic in achieving the goals and success of organizations, One of the most prominent recommendations of this study was the necessity of paying attention to the process of continuous improvement, as it is one of the factors and determinants that are used in the development of organizations, especially if it is used to support and develop the job performance of employees.

Key words: continuous improvement, Kaizen, functionality performance, TQM.

مقدمة :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الأكاديمية والإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية الأداء ومتعلقاته وانعكاساته الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، هذا مما دفع بالمنظمات أن تسعى جاهدة لتحسين ورفع كفاءة الأداء كونه أحد أهم العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية، كما لا يمكن لهذا المتغير أن يؤدي دوره بفعالية إلا بتوفير آليات دافعة وثقافات تنظيمية مناسبة وفضاءات تسمح له بالتطوير والإبداع والتغيير وتحقيق المطلوب والوصول إلى الغايات والأهداف.

ومن بين أهم الثقافات التنظيمية والسلوكات الإدارية التي تبنتها المؤسسات في العصر الحديث إستراتيجية التحسين المستمر كآلية من آليات الجودة التي تهدف إلى تطوير كافة النشاطات التنظيمية ومختلف المجالات الإدارية وعلى رأسها تطوير الأداء الوظيفي وتعزيزه، فدور عملية التحسين المستمر أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لوجود مناخ ملائم ومتوفر لتحسين الأداء في أي منظمة، ويرى "إيش جاكسون" أن هناك دائماً مساحة للتحسين والتطوير وهي مساحة كبيرة جداً في الواقع¹

تساؤلات الدراسة: تكمن ضرورة إجراء هذه الدراسة من الغاية التي تسعى إليها المنظمات اقتصادية كانت أو خدمية في تحقيق الريادة في سوق الأعمال، وبما أن التحسين المستمر هو جملة من الجهود الشاملة والهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في أدائهم قيمهم ومهاراتهم بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب اتخذته إدارة الجودة الشاملة TQM كآلية من آليات تحقيق الجودة وتعزيزها وبثها كثقافة سائدة في المنظمة، وبناءً عليه واستناداً على ما ورد في مقدمة هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي ؟
- فرضيات الدراسة:** ولغرض الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:
- توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.
- الهدف من الدراسة:** بناءً على الإشكالية والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أغراض التالية:
- تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- التعرف على أهمية إستراتيجية التحسين المستمر وتطبيقاته ومزاياه في الإدارة الحديثة، وإبراز دوره في تعزيز المنظمات والمؤسسات وتطورها.
- الاطلاع على المنهاج اليابانية الحديثة في عالم الإدارة وعلى رأسها منهجية الكايزن *Kaizen*.
- نشر الوعي بمفاهيم وثقافة إدارة للجودة الشاملة *TQM* في بيئة العمل وممارساتها لاسيما مجتمع الدراسة.
- اختبار صحة فرضية الدراسة.
- الخروج بتوصيات مهمة في ضوء النتائج المتوصل إليها في الواقع الميداني.

أولاً: الدراسة النظرية:

1 التحسين المستمر : Continuous improvement

1.1 مفهوم التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر للعمليات الإدارية هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق تحسين المستمر من خلال منهجية تطبيقية محددة، والحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها وكفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس ونقصد بها مقارنة، *Kaizen* ومعناها في لغة الدولة التي ظهرت فيها وهي اليابان " التغيير الهادئ " إلا أن المصطلح المتداول لها في لغة الجودة هو "التحسين المستمر"، مؤدى هذه المقاربة أن على كل فرد في المؤسسة، من المدير العام إلى العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجيتها، طرقها.. إلخ، وبتعبير آخر، تتمثل مقارنة *Kaizen* في إرساء ذهنية لدى أفراد المؤسسة بضرورة استغلال جميع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة².

عرّف *العكيلي* (2010) التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لانجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة³.

وعرفه *أتكينسون* (Atkinson) وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة متطلبات الزبائن⁴.

والتحسين المستمر حسب "*جيمس وبايتس*" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين⁵.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المرتبطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى⁶.

وقد أوردت الباحثة "حريق" في أطروحتها حول (إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة) "بأن التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية دارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة⁷.

إن فلسفة *كايزن* هي إحدى وسائل التغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن. فلقد طبقت اليابان أسلوب (بقاء الحال من المحال)، وبقيت معظم المؤسسات والشركات العربية تحتفظ بمنهج (تغيري الحال من المحال)⁸.

2.1 عناصر تطبيق تقنية التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجيا نحو الأحسن وبشكل متواصل، وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تتلخص فيما يرمز له بـ (S5) وتعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) ويمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

- التصفية S1 (Seriri): وهو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفي المسائلة في موقع العمل.
 - التنظيم S2 (Seition): ويركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع.
 - التنظيف S3 (Seiso): وتعني بالفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل، ومن فوائده تجنب أعطال المكان.
 - التقييم S4 (Seiketsu): ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات.
 - التدريب والانضباط S5 (Shiutsuke): ويعتبر هذا العنصر من أصعب وأهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها.
- ومن الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة⁹.

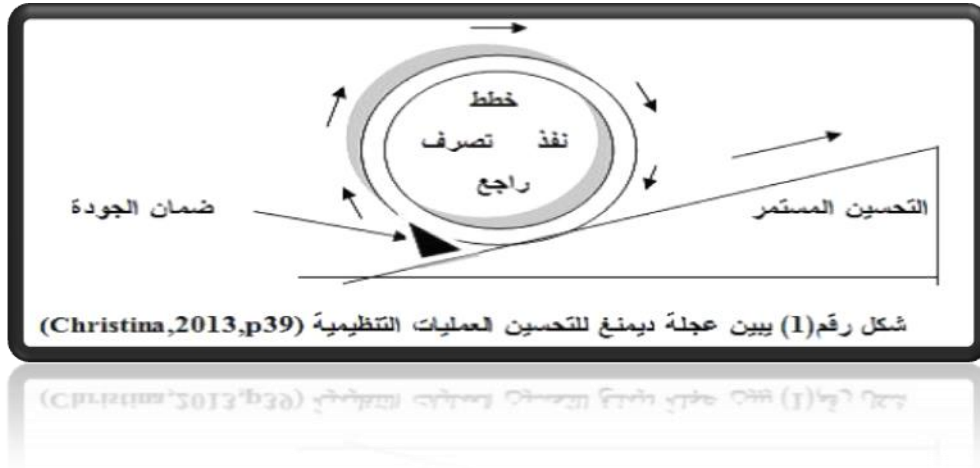
3.1 خطوات التحسين المستمر:

- لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية :
- التخطيط: الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.
- التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
- التقييم : يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

- **التحسين:** بناء على نتائج نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة المستمرة.¹⁰
- والشكل التالي يبين عجلة " ديمنغ " للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)¹¹

شكل (1)

عجلة ديمنغ لتحسين العمليات التنظيمية



1.4 منهجية الكايزن Kaizen: 改善

تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها "تايشي أوهونو" (Taichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية والتحليل. وفي ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري. وتحسين النشاطات الموحدة وطرق العمل، تعمل الكايزن على الحلول دون وجود نفايات. وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» تعني التغيير، وزن «Zen» وتعني الأفضل، وتترجم إجمالاً إلى (Continuous improvement) أي التحسين المستمر، وقد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني "ماساكياي" ، حيث وضح فيه أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وأن كل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوى على أي هدر سواء كان الهدر مادياً أو معنوياً أو فكرياً أو غيره من الأمور الضئيلة التي لا تُلقى لها بالاً والتقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه يُنتج قيمة مضافة للعملية، والعمل هو المستفيد في النهاية من نتائجها.¹²

5.1 العناصر الأساسية لبرنامج "كايزن":¹³

- الجودة Quality
- تضافر الجهود Efforts

- انخراط أو مشاركة جميع العاملين Involvement of all employees
 - الرغبة في التغيير Desire to change
 - حلقات الجودة Quality Circles
 - الانضباط الشخصي Personal discipline
 - تحسين المعنويات improve moral
 - العمل الجماعي (بروح الفريق الواحد) Team work
 - اقتراحات من أجل التحسينات suggestion for improvement
- ويعبر "ماساكياي" العالم الياباني صاحب فكرة الكايزن (Kaizen) عن فكرته في صورة مظلة تحتوي على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر، والكايزن كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر.¹⁴

شكل (2)

الشكل يبين مظلة الكايزن



المصدر: السلمي، علي، 2000، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، ص: 82 (Kaizen)¹⁵

6.1 المبادئ التي يقوم عليها كايزن:¹⁶

- يجب أن لا يمر يوما واحدا دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة - في أي مكان من المؤسسة.
- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
- بدلا من أن تنتقد، اقترح أي تحسينات.

- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
- توقع رغباته، وتفضيلات الزبائن وحاول توفيرها في الحال.
- الجودة أولاً وليس الربح، فأى مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها.

2 الأداء الوظيفي functionality performance

حضي الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، ومن تمّ تحقيق رسالتها.

1.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط الأداء.¹⁷

2.2 مكونات الأداء الوظيفي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات وكذلك خبرات يفترض توافرها.
- نوعية العمل: بتحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبي أو فني.
- كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.
- المثابرة : وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل وهي: الظروف الجسمية والصحية، والظروف المحيطة.¹⁸

3.2 العوامل المؤثرة على الأداء:

- من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:
- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة الفرد في الإدارة.
- مشكلات الرضا الوظيفي.¹⁹

4.2 محددات الأداء:

يرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويخلص ذلك من خلال المعادلة التالية:²⁰

$$\text{الرغبة في العمل} \times \text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل}$$

5.2 تقييم الأداء:²¹

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعادلة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنويا وماديا.²² ومن منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري.²³

3 إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمهتمين، كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية، وإدارة الجودة الشاملة TQM تسعى في جوهرها إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الإنتاج، ومن ثم تقديم الخدمات.²⁴ وعرف Barton الجودة الشاملة TQM على أنها : مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها.²⁵

ومن الباحثين من نظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارة المنظمات والممارسات التي تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة في أفضل وسيلة لتحقيق الهدف.²⁶

2.3 خطوات التخطيط للجودة :

ويتم التخطيط على وفق خطوات محددة وهي:

- تحديد المستفيد أو العميل.
- ما احتياجات العملاء وتوقعاتهم ؟

- تطوير المنتج والخدمة بمستوى احتياجات العميل وتوقعاته.
- تطوير أنظمة تتيح للمنظمة إضافة المهارات المطلوبة لتوفير الجودة.
- شمول مختلف المستويات التشغيلية بخطة تحقيق الجودة ووضعها موضع التنفيذ.²⁷

3.3 أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب والمناهج العلمية والعملية التي تُطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتتعدد أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، ومن أهمها وأشهرها:

- **مخطط عظم السمكة:** (السبب والنتيجة) *Fish Bone*: يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها: "إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب والمعلم، والمادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة وتكاملها، واتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات ونتائج جديدة"²⁸

- **مخطط باريتو 20/80** (Pareto Chart) المجالات القليلة الحاكمة :
يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ولهذا نجد أن تحديد 20 %
أوالعوامل القليلة الحاكمة يؤدي إل توفير جهد كبير، ولكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل
في الحسبان في ضوء القضايا الأشمل.²⁹

وبضيف "جيمس وبايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة): مبدأ "باريتو"
ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها لماذا؟ لأنه يمكن
استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من
الظروف.³⁰

- **العصف الذهني** (إثارة الأفكار) (Brainstorming): العصف الذهني هو إستراتيجية
تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية
أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبدا لرحمان توفيق في كتابه الممتع (إدارة الجودة الشاملة)
على أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة"
- **خريطة التدفق** (Flow Cshrt): هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح
ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على
تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية.

- **منهجية ستة سيجما (Six Sigma) $\sigma 6$:** تعتبر "الستة سيجما" أو ما يسمى "النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، وهي من أهم وأبرز المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العالمية متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر وتحقيق الكمال، وذلك عام 1980. ويشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في ملون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، ويرتبط مصطلح الستة سيجما أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب (ZeroDefect)³¹ ومن الناحية التطبيقية تعد منهجية "الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعليةً في العصر الحاضر في ما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية.³²

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة:

1. **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.
2. **عينة الدراسة:** كما شملت عينة الدراسة الأساسية (65) عاملاً من كلا المؤسستين، من مؤسسة (SNVI) 36 عاملاً، ومن المؤسسة الثانية (SIMAP) 29 عاملاً، تم اختيارها عن طريقة العينة العشوائية البسيطة.
3. **أداة الدراسة:** تماشياً مع طبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان، باعتباره أداة رئيسية في البحث العلمي، وقد قام الباحث بتصميمه بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع، والنظر في الدراسات السابقة، والزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أقسام، القسم الأول تناول البيانات الديمغرافية، والقسم الثاني والثالث تناول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس ليكرت (likert) الخماسي المتدرج وهو كالتالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، متردد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1))
4. **الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:**

- 1.4 **صدق الاستبيان: (Validity):** اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) للتأكد من صدق الأداة، حيث عُرضت في

صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وهم (06) أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة وهران 2 الجزائر، والنوع الثاني هو صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity) حيث قام الباحث باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليه العبارة وبالدرجة الكلية للاستبيان.

2.4 ثبات الاستبيان (Reliability) بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، والاستعانة ببرنامج Spss-20 كان لابد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك حساب التجزئة النصفية، وحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ). حيث أظهرت نتائج حساب التجزئة النصفية أن معامل الارتباط بين الجزئين مرتفع حيث بلغ نسبة 0.859 وبعد التصحيح الارتباط بمعادلة (Spearman) بلغ 0.924، وهي نسبة تدل على أن الأداة (الاستبيان) يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

أما بما يخص معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha Coefficient) فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي يقدر بـ (0.956) وهي قيمة مرتفعة جداً، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة لقياس ما صممت لقياسه، وبناء عليه فهي تفي بأغراض الدراسة.

4.3 عرض نتائج الدراسة: بعد الانتهاء من الدراسة الأساسية واستقراغ البيانات وحسابها إحصائياً، مستعيناً ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصل الباحث إلى البيانات التالية الواضحة في الجدول:

جدول (1)

نتائج العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

المتغيرات الدراسة	معامل الارتباط R	ر الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	أفراد العينة
التحسين المستمر Continuous- imp	0.633	0.273	0.05	63	65
الأداء الوظيفي performance					

وكما هو ملاحظ من خلال الجدول يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة تساوي 0,633 وقيمة (ر) الجدولية تساوي 0.273 عند درجة الحرية (63) وعند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن

(ر) المحسوبية أكبر من (ر) الجدولية فإننا نقبل فرضية البحث البديلة ونرفض الفرض الصفري، وعليه نقول أنه توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي.

5 تفسير ومناقشة النتائج:

من خلال الدراسة تبين أن التحسين المستمر له علاقة دالة وقوية بالأداء الوظيفي تقدر بـ 0,633 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فهذا إن دلّ إنما يدل على أن التحسين المستمر منهجية فعالة وفلسفة إدارية رصينة ولهذا جعلتها إدارة الجودة الشاملة ووسيلة من وسائلها ومن أهم ممارساتها بل هي على رأس مبادئ الجودة الشاملة، فهي تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وأداء الأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ولا نبالغ إن قلنا أن إستراتيجية التحسين المستمر هي الأصل في تحقيق النهضة الإدارية، فالمنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر كإستراتيجية تنظيمية في تطوير أدائها الوظيفي وأدائها المؤسساتي وأدائها المالي.

وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة بغية إرضاء العاملين وخلق الدافعية عندهم فإذا سلمنا أن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة فإن العاملون في المنظمة هم من يحملون على عاتقهم هذه المسؤولية الكبيرة فكلما كان أدائهم مرتفع ومتميز كان التحسين المستمر سائراً في تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا ظهر مصطلح مشهور في إدارة الجودة الشاملة ما يسمى بالكايزن (*kaisen*) وهي في الأصل التحسين في الأداءات في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية كما مر معنا، وتعتمد هذه الفلسفة على التسليم بأهمية العملاء (الداخليين والخارجيين) وضرورة إرضائهم وإشباع رغباتهم.

وفي الأخير نقول أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلى رأسها إستراتيجية التحسين المستمر هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى تطوير العمل في جانبه النظري (التخطيط) والتطبيقي (الممارسات) كما تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيزه بما يحقق الربحية من خلال الخدمة والجودة في المنتجات، الأمر الذي يوفر النجاح ويقود إلى التقدم المادي والتكنولوجي والحضاري، ومن أجل هذا فإن دول العالم تهتم، بل وتتسابق نحو تطبيق المستحدث في مجال الجودة.

خاتمة:

ساهمت هذه الدراسة في توضيح بعض المفاهيم الإجرائية والميدانية عن طبيعة إستراتيجية التحسين المستمر ومناهجه وممارساته وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التنظيمية، في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على النتائج التي توصلت إليه الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة إدراك المؤسسات أن إستراتيجية التحسين المستمر بكافة ممارساتها بعداً هاماً من أبعاد إدارة الجودة لا يمكن إغفاله كآلية لرفع مستوى الأداء.
- تحسيس الموارد البشرية بثقافة التحسين المستمر وأهميتها وانعكاساتها على الفرد والمنظمة.
- دعم نقاط قوة الموظفين بفتح وتوفير مزيد من المساحات للإبداع والابتكار تحت راية ومظلة الجودة الشاملة.
- جعل الأداء الوظيفي من أهم الغايات التي تسعى المنظمة لتحسينها وتطويرها.
- وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر كونها أحد العوامل والمحددات التي تستخدم في تطوير المنظمات لاسيما إذا استخدم في دعم وتنمية الأداء الوظيفي للموظفين.
- ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو منفيين أو مسيرين بأهمية إدارة الجودة الشاملة لاسيما عملية التحسين المستمر باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق متطلبات أي منظمة تسعى إلى المنافسة.
- ضرورة التزام المنظمة بتبني مبادئ التحسين المستمر التي مرت معنا في الجانب النظر، وتطبيق المنهجية اليابانية *kaisen*.
- ضرورة إعادة النظر في تصميم المناهج والبرامج والخطط والتقنيات المتعلقة بالتحسين والتطوير.
- يجب أن يكون لدى المنظمة سياسات وإجراءات واضحة ومقننة من أجل تسهيل العمليات الإدارية، وعلى رأسها عملية تقييم الأداء بشكل دوري منتظم.

قائمة المراجع:

1. اتش جاكسون براون، وروتشيل، 2019، مميز بالأصفر، مقرر مختصر في العيش بحكمة: ترجمة ترجمة مكتبة جرير، السعودية، دار جرير للنشر والتوزيع، ص: 134.
2. ملوك منصف، 2010، أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية حالة الموصافة، iso9000، رسالة ماجستير، جامعة فرحة عباس سطيف، ص: 39.
3. وليد، حسين، 2015، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية بغداد، العدد 46، 421-444، ص: 427.
4. علاء، جاسم سليمان، 2014، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة، بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد 41، 279-296، ص: 283.
5. جيمس ماكريث، بوب بايتس، 2015، الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع، ص: 196.
6. سمالي، يحضية، 2003، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص: 178.
7. قصير بن عودة، 2020، منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 64، 19-36، ص: 36.
8. مدحت محمد أبو النظر، 2015، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية الكايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ص: 65.
9. علاء، جاسم سليمان، 2014، المصدر السابق، ص: 284.
10. وليد، حسين، 2015، المصدر السابق، ص: 428.
- 11 - Christian ,D .(2013). **La Qualité**, itcic édition, Blida, Alger ,p39.
12. إبراهيم، توفيق، 2010، قصتي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، ص: 41.
13. محمد عدنان، مها شاوش، 1962، ماهو منهج الجودة الياباني (الكايزن)،
[https://sst5.com.articl. 25](https://sst5.com.articl.25)
14. قصير، بن عودة، 2018، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بن احمد وهران 2، ص: 86.

15. السلمي، علي، 2000، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص: 82.
16. محمد عدنان، مها شاوش، 1962، المصدر السابق.
17. عاشور أحمد صقر، 2005، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، ص: 25.
18. آل الشيخ عبد الملك، 1414هـ، المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ص: 21.
19. جميلة بن زاف، 2015، العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ص: 59-70.
20. عبد الكريم بن مرزوق، 2012، الأداء الوظيفي، وجدة، موقع العمران، الشروق، <http://www.oujdacity.net/national-article>
21. قصير بن عودة، 2018، المصدر السابق، ص: 105.
22. الشمري عزال بن مطر، 2014، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 38، ص: 215.
23. Claude, Blanche.A.(2008). **Gestion des ressources humaines** ,Valeur de l'immatériel ,Bruxelles :G.De Boeck, p:116.
24. جمال الدين، لعويسات، 2005، إدارة الجودة الشاملة، بوزريعة، الجزائر العاصمة: دار هومة للنشر والتوزيع، ص 09.
- 25 . Barton, J. A. &Marson, D. B.(1991). **Service Quality: an Introduction**.
- 26 .Adeoti, J. O,2003,The Impact of total Quality Management on Banks Performance in Nigeria,Vol. 3.(1) ,p:80.
27. السمرائي المهدي، 2007، دارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، بغداد: دار جرير للنشر والتوزيع، ص: 95.
28. جابر، عبد الحميد جابر، 2003، الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق، القاهرة، مصر، دارا الفكر العربي، ص: 62.
29. توفيق، عبد الرحمان، 2011، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص: 386.
30. جيمس ماكريث، بوبياتس، 2015، الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة وكيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر والتوزيع، ص: 234.

31. Park, Sung H.(2003).Six **Sigma for Quality and Promotion**, Asian Productivity Organization ,p02.

32. سعيد بن حمود الزهراني، 2010، **سيجما 6**، مجلة عالم الجودة، 01، 38-41، ص:29.