

أثر التحسين المستمر على فاعلية أداء العاملين

أ. زيدان محمد إبراهيم الغول* , Dr. Asmuliadi Lubis , *Dr. Fadillah binti

اعتمد للنشر في ١٤٤٢/٦/٤هـ



سلم البحث في ١٤٤٢/٣/٢هـ

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى تأثير التحسين المستمر في تحسين فاعلية أداء العاملين، فمن خلال التحسين المستمر يتم مواكبة التطورات المختلفة في العالم، كما أنّ أداء الموظفين في المؤسسة هو تحقيق المسؤوليات والواجبات المفروضة على الموظف؛ وفقاً للوصف الوظيفي الملزم به، حيث يتم ربط هذه الواجبات بالنتائج التي يجب على الموظف تحقيقها خلال هذه الوظيفة. وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور في تحديد أهمية التحسين المستمر في تطوير أداء العاملين، واختير كلاً من مصرف الجمهورية والبنك الإسلامي الليبي كعينة للبحث، تبعاً للدراسات السابقة حيث أكدت أن هناك ارتباطاً بين التحسين المستمر وفاعلية أداء العاملين، وعليه أوصى الباحث على ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بتطبيق التحسينات المستمرة على عملياتها المختلفة، وتوظيف هذه التحسينات في زيادة فاعلية أداء الموظفين.

كلمات مفتاحية: التحسين المستمر، فاعلية أداء العاملين، المؤسسات.

Abstract:

This research to clarify the clarification of the continuous development in improving the effectiveness of improving, improving the continuous performance in continuous improvement in the various developments in the world, and the performance of the employees in the organization is to achieve the responsibilities and conditions on the employee according to the job description of the functional units. The job, as a work sample, involves continuous work in continuous training in continuous training, and the Libyan Islamic Bank, as a sample for studies. High research effectiveness increase

Key words: continuous improvement, effectiveness of employee performance, institutions.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المؤسسات المختلفة إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم خدمات تتمتع بجودة عالية، حيث تمكنها من

*zedanelgool@yahoo.co.uk

**asmuliadilubis@um.edu.my

***fadillah@um.edu.my

جامعة مالايا/ كوالالمبور، أكاديمية الدراسات الإسلامية

UNIVERSITY OF MALAYA, Academy of Islamic Studies

مواجهة التغيرات المختلفة. ويشير التحسين المستمر في إحدى مفاهيمه إلى بناء مؤسسة أحد أهداف موظفيها هو التعليم المستمر؛ لأن مهارات وتكنولوجيا اليوم تصبح متقدمة مستقبلاً، والمؤسسات تحتاج إلى تطبيق كل ما هو جديد؛ من أجل مجاراة التطور الحادث في طريق التكنولوجيا؛ لتحسين جودة العمل .

تطبيق التكنولوجيا المختلفة الحديثة تزيد من فاعلية أداء العاملين وإضافة المرونة على عمليات المؤسسة المختلفة. وتعد أهمية هذا البحث بالبحث المتواصل على التحسين المستمر وتحسين جودة العمليات ومخرجات المؤسسة عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية الموظفين وتدريبهم. من هنا قرر الباحثون أن يتعمقوا في موضوع أثر التحسين المستمر على فاعلية أداء العاملين. وقد فسّم الباحث البحث إلى ثلاثة مباحث، حيث يركز الأول على المنهجية العلمية للبحث، وتم تقسيم المبحث الثاني إلى مطلبين: الأول: مفهوم التحسين المستمر وبعض الموضوعات المتعلقة به، المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وأهم موضوعاته، المبحث الثالث عرض أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

١. مشكلة الدراسة:

تعد الأيدي العاملة العنصر البشري في المؤسسات والشركات من أهم العناصر وجود هذه الشركة ونجاحها وتميزها؛ لذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته بأسلوب يحقق أفضل أداء أفضل وفق أسس علمية. فموضوع أداء الأفراد والعاملين في المؤسسات من الأمور المهمة التي تضمن نجاح المؤسسات والوصول إلى نتائج مرضية ومستويات مناسبة مواكبة لتغيرات الواقع وتطوراتها. ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مضامين المشكلة من خلال الأسئلة الآتية:

١. هل تسعى المنظمات عينة الدراسة إلى تطبيق التحسين المستمر ومشاركة الأفراد العاملين لزيادة أداء العاملين؟

٢. هل تسعى منظمات عينة الدراسة إلى تطبيق مبدأ التحسين المستمر لزيادة فاعلية العاملين؟

٣. ما هو هدف تدريب وتعليم العاملين في المنظمات عينة الدراسة؟

٢. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تقديم الإطار النظري للمنظمات المبحوثة عن مفهوم التحسين المستمر وأداء العاملين.

٢. تبني بعض المقترحات والتوصيات استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها

الدراسة؛ لتبني استراتيجية التحسين المستمر في تحسين أداء العاملين.

٣. أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة فيما تواجهه المؤسسات اليوم من عقبات تعيقها عن مواكبة متطلبات المؤسسات من خلال استثمار الموارد البشرية، وزيادة فاعلية أداء العاملين؛ لمواجهة التحديات البيئية المختلفة؛ وبهذا يصبح للموارد البشرية دور فاعل إذا دربت وعمل على تطويرها؛ بهدف إكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة؛ بغية زيادة فاعلية أداء العاملين .

٤. فرضية الدراسة:

استناداً إلى المشكلة تركز هذه الدراسة البحثية على فرضية وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحسين المستمر وفاعلية أداء العاملين في المنظمات "عينة الدراسة"

٥. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تركز هذه الدراسة علي فترى ما بين ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠ .
الحدود المكانية: دولة ليبيا وعلى وجه الخصوص في كلٍ من مصرف الجمهورية والبنك الإسلامي الليبي.

٦. منهجية الدراسة:

يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال الاستفادة من المصادر والكتب والأبحاث العلمية السابقة المتاحة، والتي تساهم في تغطية ودعم هذه الدراسة، وكذلك تتبع الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبناءً على المعلومات المتوفرة في هذه الدراسة سيقوم الباحث باستخلاص النتائج وتقديم التوصيات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

٧. أدوات الدراسة (مصادر جمع البيانات والمعلومات):

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المصادر العلمية المتنوعة، والتي تمثلت في المراجع العلمية من كتب ومجلات، وكذا الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى المقالات البحثية التي من شأنها أن تعزز وتدعم كافة محاور وجوانب الدراسة.

٨. الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت التحسين المستمر:

اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
------------	-------	---------------	--------------

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تطبيق التحسين في الخدمات الصحية من خلال جودة الخدمات الصحية.	دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية	٢٠١٢	عبد القادر ديون (Al Qadir,) (٢٠١٢)
أوصت هذه الدراسة إلي تطبيق التحسين المستمر لتحسين أداء الإدارات العليا	اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة.	٢٠١٧	دنيا طارق أحمد) (Ahmed,) (٢٠١٨)
أوصت هذه الدراسة إلى تطبيق التحسين المستمر؛ لما له من علاقة طردية بإدارة الجودة الشاملة.	دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية	٢٠١٧	عامر حبيبة، عباس فرحات (Amer,) (٢٠١٧)
أوصت الورقة البحثية إلى ضرورة تطبيق التحسين المستمر لحل المشكلات الجامعية بشكل مستمر في جميع النواحي الإدارية.	أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية.	٢٠١٨	لارا قاسم خنجر و فيحاء عبد الله يعقوب) (Khanjar) (٢٠١٨)
التحسين المستمر أحد ركائز تطبيق منهج الجودة في المؤسسة.	بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة".	٢٠١٨	محمد العيد ختيم (Khatim,) (٢٠١٨)

<p>توصلت هذه الدراسة إلى تبني المنشآت الصناعية الأساليب الحديثة لزيادة الإنتاجية والربحية لا سيما أسلوب التحسين المستمر؛ نظراً لما يحققه من مزايا عديدة لهذه المنشآت، إقامة دورات متخصصة لزيادة الوعي بالأساليب الحديثة لزيادة الإنتاجية والربحية مع التركيز على أسلوب التحسين المستمر؛ لرفع كفاءة وقدرات العاملين في المنشآت.</p>	<p>أثر أسلوب التحسين المستمر على الإنتاجية والربحية في المنشآت الصناعية.</p>	<p>٢٠١٩</p>	<p>عمر عثمان عبدالله هدى سراج الدين محمد (Othman ٢٠١٩)</p>
<p>توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تطبيق التحسين المستمر في شركة الكهرباء.</p>	<p>مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.</p>	<p>٢٠١٩</p>	<p>محمد عبد اشتبوي (Shteivi, ٢٠١٩)</p>
<p>استمرار تبني الشركات الصناعية في الأردن جميع العناصر الحرجة للتحسين المستمر؛ لما في ذلك من تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ونشر ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية في الشركات الصناعية في الأردن.</p>	<p>العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن.</p>	<p>٢٠٢٠</p>	<p>اكسمري عامر المناصرة (AI- Manasrah ٢٠٢٠)</p>

الدراسات السابقة التي تناولت أداء العاملين:

ملخص الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	اسم الباحث	ت
--------------	---------------	-------	------------	---

<p>١</p>	<p>محمد الهلسة (Hals, ٢٠٢٠)</p>	<p>٢٠٢٠</p>	<p>أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية- "دراسة تطبيقية على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية-دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم".</p>	<p>الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية- "دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم"، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تقلل من قدرة الموظفين على إدارة وقتهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة (٨١) عاملاً. ومن أهم نتائج الدراسة: تدريب الموظفين على كيفية إدارة وقتهم مما سيساهم في تحسين أدائهم ويزيد إنتاجهم، الوقت عامل مهم في تحسين أداء العاملين، يجب إعداد خطط للعمل مرتبطة بوقت محدد؛ مما يساعد على تحسين أداء العاملين.</p>
<p>٢</p>	<p>صلاح الكبيسي رعد الكبيسي (Al- Kubaisi, ٢٠٢٠)</p>	<p>٢٠٢٠</p>	<p>تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى حل مشكلة صعوبة تطبيق استراتيجية التمكين في تنظيم أداء العاملين التي تعاني منها أغلب المنظمات، وذلك من خلال قياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية بأبعدها (القدرة، النزعة للخير، النزاهة)، واتبع الباحث للوصول إلى هذه الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع استبانة على مهندسي شبكة الخطوط والأنابيب النفطية التابعة لوزارة النفط، وتمثلت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية إيجابية بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين وأداء العاملين، استراتيجية التمكين في أداء العاملين تكون في أفضل حالاتها من خلال وجود الدور الوسيط للثقة التنظيمية.</p>

٣	ناظم عبد Salman (٢٠٢٠)	٢٠٢٠	تطوير أداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية.	تهدف هذه الدراسة الى الاستفاضة في دراسة بعض أبعاد تطوير أداء العاملين (التدريب، التحفيز، المهارات الإدارية)، بالإضافة الي دراسة أثره وارتباطه في تسوية المطالبات التعويضية، واختار الباحث شركة التأمين العراقية لتطبيق هذه الدراسة، وذلك من خلال دراسة بيانات الشركة بين عامي ٢٠١٢ و٢٠١٨. ومن أهم نتائج ما توصل إليه الباحث أن تطوير أداء العاملين له أهمية كبيرة في كفاءة العاملين؛ مما يؤثر على تسوية المطالبات التعويضية.
٤	أحمد الجراي محمد الأشول سعد الأقرع (Al-) Jaradi, Al- Ashwal, & Al-Aqra, (٢٠٢٠)	٢٠٢٠	أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء- اليمن	هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، وركز الباحثون على مجموعة من الأبعاد وهي المهارات الذاتية، المهارات الفنية والإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، واختار الباحثون المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء- اليمن لتطبيق هذه الدراسة، حيث اتبعوا المنهج الوصفي التحليلي، ولهدف جمع البيانات قام الباحثون بتوزيع استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الهدف. ونتج عن هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المهارات القيادية التي تم تحديدها ومستوى أداء العاملين.

<p>تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الحوافز المعنوية ومدى ارتباطها بأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى دراسة الفرق بين تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات خلال توزيع الاستبانة على مجموعة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العديد من العوامل مثل جو العمل الملائم، وممارسة الشخص للوظيفة المناسبة له تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وأنه كلما كانت هناك حوافز معنوية كلما ساعد الموظف لتقديم أفضل أداء.</p>	<p>تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>٢٠١٩</p>	<p>عمر يوسفات) Youssefat, (٢٠١٩</p>	<p>٥</p>
<p>هدفت الدراسة إلى محاولة حل مشكلة عدم توفر الأيدي العاملة المؤهلة ذات القدرة على مواكبة التطور، وذلك من خلال التركيز على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم. نتج عن هذه الدراسة أن التدريب له دور أساسي في تحسين أداء العاملين.</p>	<p>أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين- دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم.</p>	<p>٢٠١٩</p>	<p>حنان سعيد Said (٢٠١٩</p>	

<p>هدفت هذه الدراسة الي دراسة أثر عناصر الوقت مثل تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت على أداء العاملين، ومن أهداف الدراسة أيضاً توضيح مدى حرص المنظمة في توضيح طرق إدارة الوقت للعاملين. استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على المهندسين والعاملين في قطاع التشييد. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن عناصر إدارة الوقت التي ذكرت سابقاً لها أثر كبير على تحسين أداء العاملين في قطاع التشييد، وأن من أكثر العوامل تأثيراً هو ترتيب الأولويات لأنشطة المشروع وأن تحديد مسببات انخفاض الأداء يساعد في حل مشكلة الحياذ في الجدول الزمني للمشروع.</p>	<p>أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع التشييد.</p>	<p>٢٠١٩</p>	<p>أبو القاسم السنوسي (Senussi & Bakri, ٢٠١٩)</p>	<p>٦</p>
<p>هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الانهك الوظيفي، تدني الإنجاز الشخصي، تبلد المشاعر) على أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الإبداع)، ولتحقيق الهدف تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين من متخلف المستويات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية؛ وذلك لهدف جمع البيانات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الاحتراق الوظيفي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك علاقة عكسية بين الاحتراق الوظيفي والإنتاجية، وأن البعد الأقل تأثيراً كان تبلد المشاعر.</p>	<p>تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.</p>	<p>٢٠١٨</p>	<p>شفاء العزاوي (Al- Azzawi & Abdullah, ٢٠٢٠)</p>	<p>٧</p>

٨	محمد بطران عبد الرحمن (Rahman,) (٢٠١٩)	٢٠١٨	دور إدارة الأزمات في أداء العاملين- دراسة حالة شركة سكر كناانة المحدودة.	ركز البحث على أهمية إدارة الأزمات في تحديد أداء العاملين، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركة سكر كناانة في فترة ما بين ٢٠١٠م و٢٠١٦م حيث ركزت الدراسة على عناصر إدارة الأزمات مثل تبسيط إجراءات الأزمة، تقدير الموقف الأزموي، تفويض السلطة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر. ونتج عن الدراسة بأن الوعي بمخاطر الأزمة يعطي إشارة إنذار مبكر، التدريب يحسن أداء العاملين.
---	---	------	---	--

٩. الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: مفهوم التحسين المستمر:

تعود جذور التحسين المستمر Improvement Continuous الى اليابان، وهي عملية مركبة من جزئين، وتعني «التغيير للأفضل»، والنشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، وهي فلسفة ابتكرها تاييشي أوهورنو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات المختلفة، وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل في ميدان الأعمال المختلفة، تعمل فلسفة الـ كايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت، تم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

اعتمدت اليابان على التحسين المستمر من خلال اجراء تحسينات بصورة تدريجية في أنشطة العمليات، وأن الهدف الاساسي من استخدام التحسين يقتصر على تخفيض التكاليف المختلفة، مثل تكاليف الضياع والتلف، وذلك من خلال تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج؛ لكون ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة (Hilton & Platt, ٢٠٠٥).

ومن بين الشركات التي اعتمدت التحسين المستمر شركة تويوتا عام ١٩٥١م، ففلسفة شركة تويوتا قائمة على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الانتاجية والخدمية، حيث يتم اىصال المنتج الى الأسواق العالمية، وهذا يؤدي إلى تحقيق الأرباح للشركة (Al-Jubouri ٢٠٠٨).

مفهوم التحسين المستمر:

يعرف (Imai Masaaki ١٩٨٦) على أنه التحسين أو التحسين المستمر في الحياة الاجتماعية، والحياة الشخصية، وحياة العمل في موقع العمل (Masaaki, ١٩٨٦).

استراتيجية العمل يهدف للقضاء على الهدر في العمليات، وهو عملية البحث باستمرار؛ من أجل تنفيذ طرق وتقنيات تنظيف البيانات الجديدة، إجراءات تحسين جديدة، تقنيات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر التي من شأنها إطالة مرحلة النضج من النظام التجاري الاستثماري (Andrew).

عرف (Atkinson & Kaplan ١٩٩٨: ٢٢٩) التحسين المستمر بأنه "تلك التقنية التي توجه انظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة". (Kaplan, ١٩٩٨)

أما (Mclancy ٢٠٠٧: ١٤٤) فعرف التحسين المستمر بأنه "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف، من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة". (MacClancy, ٢٠٠٧) وعرفه (التكريتي، ٢٠٠٨: ٣٧٧) بأنه "أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية، ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والكلفة والوقت". كما عرفه (الجبوري، ٢٠٠٨: ٢٥٦) بأنه "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على الاصل" (Al-Jubouri ٢٠٠٨).

وكمفهوم عام التحسين المستمر يعرف بأنه تقنية تستخدم لتحسين كفاءة العملية من خلال القضاء على أنشطة النفايات والقيمة المضافة، وهذا ما تم تطبيقه من خلال العديد من المفاهيم اليابانية مثل Lean و Kaizen و So، إلخ. ومن ثم فيكون التحسين المستمر جهداً مستمراً يستخدم في تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات.

أهمية التحسين المستمر (Boer, Berger, Chapman, & Gertsen, ٢٠١٧)

١. التحسين المستمر طريقة تركز على الزبون لأعلى الحصة السوقية؛ لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
٢. التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية، فهو مرحلة لا تنتهي؛ لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.

٣. لا يركز التحسين المستمر على منهجية مشطورة، بل يركز على منهجية ماذا وكيف.
 ٤. التحسين المستمر يقوم على مبدأ العمل بشكلٍ صحيحٍ وسليمٍ منذ البداية، ومبدأ الوقاية خير من العلاج.
 ٥. التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على اعتبار التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.
 ٦. التحسين المستمر يحشد أعداد كبيرة من الموظفين.
 ٧. مكاسب صغيرة تحدث بشكل متوازي ومتسلسل بأعداد ونتائج كبيرة.
 ٨. تقوم الكثير من التغييرات الثورية على سلسلة من الشركات الصغيرة.
 ٩. المكاسب الصغيرة تشجع على التعلم، والتي هي متجددة في إجراءات العمل اليومي.
 ١٠. المكاسب الصغيرة من خلال مجموعات مختلفة هي غير مترابطة.
 ١١. المكاسب الصغيرة ليس من السهولة التعرف عليها وتقليدها من المنافسين.
- هدف وآلية عمل التحسين المستمر (McLean, Antony, & Dahlgard, ٢٠١٧)**

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة، ولاسيما وأن الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم اتباع الآتي (van Assen, ٢٠٢٠):

١. استخدام تقنية المقارنة المرجعية، والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل، والذي يعدُّ جوهر عملية التحسين المستمر.
٢. الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة النلف، وتخفيض وقت الدوران عن استخدام خرائط سيطرة المنتج فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.
٣. تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية حتى تتمكن من قابلية التعديل.
٤. الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.
٥. توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.

عناصر التحسين المستمر:

١. التصفية : Straighten: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة إليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية، بمعنى استبعاد الوسائل التقليدية في التعليم واستخدام الوسائل الحديثة.
 ٢. التنظيم (الترتيب) : order in Set: وتعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة، أي ترتيب وسائل عرض المحاضرة.
 ٣. التنظيف: Shine: وتعني توفير مناخ مناسب للعمل، وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء، أي توفير الوسائل الحديثة للتعليم (لابتوب، شاشة العرض)؛ مما يسهل عرض المحاضرة بشكل جيد.
 ٤. التقييس (المعيارية) : Standardize: التأكد من بقاء المعدات والمكانن في حالة عمل جيدة، أي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثه؛ لضمان سير المحاضرة بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة.
 ٥. التدريب والانضباط: Sustain: تعني جعل جميع ما ورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل، وهذا يتطلب التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل؛ حتى يتم تدريبهم على استخدام الوسائل الحديثة في عرض المحاضرة. (الجبوري، ٢٠٠٨: ٢٧٣)
- سادساً: خطوات التحسين المستمر:

أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو Shewhart Walter في عام ١٩٢٠م، وعززت وطورت بشكل (Cusick, ٢٠١٩) فعال من قبل Deming Edwards في عام ١٩٥٠م، والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة (PDCA)، وهي كالآتي:

(Aichouni & Al-Ghonamy, ٢٠١٠: ١٢٩-١٣٠) وهي تعني تحديد الأهداف والمواصفات

- ١- التخطيط: (Plan) في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن فعل، بمعنى العمليات الضرورية.
- ٢- التنفيذ ((Do في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
- ٣- التقييم والفحص (Check) في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم

الحصول عليها من العملية، وهذا يتم من خلال مقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
٤- التحسين (Act) بناءً على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

ثانياً: الإطار النظري لأداء العاملين:

تعريف الأداء:

يطلق الأداء على تحقيق المسؤوليات والواجبات المفروضة على الموظف؛ وفقاً للوصف الوظيفي الملزم به، حيث يتم ربط هذه الواجبات بالنتائج التي يجب على الموظف تحقيقها خلال هذه الوظيفة (الساعدي، ٢٠٠٧) وعرف الباطين (١٩٩٤م) الأداء بمجموعة الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الشخص داخل المؤسسة في ضمن استطاعة الموظف المدرب، أما بالنسبة لأبو جزر (٢٠١٩م) فإن الأداء هو من المهام التي يقوم الفرد بإتباعها كنتيجة لمهمة تم نسبها له، سواء اتبعها من تلقاء نفسه أو قام الآخرون بفرضها عليه من خلال استخدام الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية المتاحة في المنظمة، وذلك للوصول لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع ككل (Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnawi, & Wekke, ٢٠١٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الشريف (٢٠٠٤م) أن الأداء يتكون من ثلاثة عوامل الإمكانات والمعارف التي يتميز بها الموظف، تحديات ومميزات الوظيفة، وأخيراً الموارد والبيئة التنظيمية للمنظمة. ويرى أيضاً الشريف (٢٠٠٤م) أن أداء المنظمة بشكل عام وأداء الموظف بشكل خاص يتأثر بمدى توافر الموارد البشرية والمالية والاستخدام الأفضل لهذه الموارد، وأن أداء العامل يقاس من خلال مدى تصميم الموظف علة اكتساب الخبرات، ومستوى مهارته بالإضافة إلى اجتهاده ومثابرتة، وتكمن أهمية الأداء أن قياسه بالطريقة الصحيحة وفق المعايير العادلة يعكس اجتهاد وجدية العاملين في تحقيق مهامهم الوظيفية.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه السلوك والنتائج والإنجاز، حيث أنه العمود الأساسي للتطوير في المنظمات، فالسلوك والإنجاز مرتبطان بالنتائج، والأداء هو عبارة عن الأهداف التي تعمل المنظمة لتحقيقها من خلال العاملين فيها، ومن خلال أيضاً مجموعة من الموارد المادية المتاحة (أبو علفة، ٢٠٠٧).

أهمية قياس الأداء:

توجد العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة إذا تم قياس الأداء وفقاً لأسس علمية ومهنية، ويمكن إجمالها فيما يلي، (الشريف، ٢٠٠٤م).

- توضيح إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد التحديات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف، وكيفية التغلب عليها من خلال تصميم خطط ملائمة.
- جمع البيانات التي يمكن الاستفادة منها؛ لتحديد مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.
- الاستفادة من المعلومات، وتقييم الأداء لتصميم برامج التدريب الأفضل، والمناسبة لتطوير وتحسين أداء العاملين وتطوير خبراتهم.
- تصميم أنظمة حوافز مناسبة، وربطها بنتائج الأداء وتقييمه؛ مما يساهم في تحفيز الموظفين لتحسين وتطوير أدائهم.
- من خلال تقييم الأداء يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ المهمات الموكلة للموظفين. ويرى العامري (٢٠١٣م) أن أهمية الأداء تكمن في اعتباره أساساً لتحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة بالقرارات التي تم اتخاذها، وأنه إحدى الطرق التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحسين وتعديل أنشطتها، ومعرفة مدى القوة والضعف، وأحياناً تحقق بعض المنظمات ذلك من خلال مقارنة الأداء بأداء المنظمات الأخرى المنافسة لها، ومن خلال ذلك يجب التركيز على ثلاثة عناصر وهي التأكيد على الأهداف، ومشاركة العاملين في تحديد هذه الأهداف، وأخيراً توجيه العاملين إلى الإنجاز.

العوامل المؤثرة في أداء لعاملين:

- هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين، وما لخصته (حسن، ٢٠٠١م) ما يلي:
- الأوضاع المادية في المنظمة مثل توافر المعدات والأدوات، درجات الحرارة والإضاءة أي ظروف وبيئة العمل.
 - العوامل التنظيمية مثل الهيكلية التنظيمية، السياسات والتصميم الوظيفي.
 - مواصفات الوظيفة.
 - نظام الحوافز المادية والمعنوية.
 - توافر برامج تدريبية هادفة تتناسب مع طبيعة العمل الموكلة للفرد.
 - مدى توافق أهداف الفرد مع أفراد المنظمة.
 - الخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس.
- ويرى (عباسه، ٢٠١٦م) أن أداء العاملين يتأثر بمجموعة كبيرة من العوام، وقد تكون هذه العوامل مؤثرة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، حيث البعض منها يؤدي إلى تحسن الأداء والآخر يؤدي على تدنيه، وتشمل هذه العوامل ثلاث

مجموعات:

- العوامل المادية مثل التهوية والمعدات.
 - العوامل الفنية مثل التكنولوجيا والورشات.
 - العوامل الاجتماعية مثل نمط الإشراف وجماعات العمل والنقابات.
- ويرى أيضاً أن هناك بعض العوامل المرتبطة بالفرد نفسه مثل قدراته ومهاراته ومعارفه.

مكونات الأداء:

- ترى الفتلاوي (٢٠٠٣م) أن للأداء ثلاثة أبعاد رئيسية يجب أن يتم قياس الأداء من خلالها، وهي تتمثل بالآتي:
- كمية الجهد: وهي عبارة عن كمية القدرة الجسدية والذهنية أو الفكرية التي يستخدمها الفرد ويستثمرها في العمل خلال فترة زمنية محددة، أخذاً بعين الاعتبار سرعة الأداء.
 - نوعية الجهد: مدى تطابق ومقابلة العمل للجودة، ومقابلتها للمعايير التي تم وضعها.
 - نمط الأداء: ويقصد بها الأسلوب التي يحقق من خلالها العامل الوظيفة.

التوصيات :

- بالاعتماد على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتي:
- (١) ضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات في العملية الإدارية داخل المؤسسات.
 - (٢) ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر من خلال الاطلاع على تجارب عالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الأطر المتخصصة في هذا المجال والاستفادة منها .
 - (٣) إعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الأخرى التعليمية والصناعية والتجارية ودراسة إمكانية تعميم نتائجه في البيئة الليبية .
 - (٤) . العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات المختلفة سواء كانت : عربية أم أجنبية؛ لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التحسين المستمر، والاستفادة منه في تنفيذ كافة العمليات.

آفاق الدراسة:

- أما عن آفاق الدراسة، فعلى الرغم من سعي الباحث بالإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلاً، وهي تتمثل بالآتي:
١. المزيد من التوسع في مفهوم التحسين المستمر وطرق تطبيقه لزيادة فاعلية أداء

العاملين.

٢. دراسة تفصيلية للعناصر التي ستساهم في توفير التحسين المستمر.
٣. إعادة إجراء البحث الحالي في القطاعات الأخرى التعليمية والصناعية والتجارية ودراسة إمكانية تعميم نتائجه في البيئة الليبية .
٤. تقديم برامج تدريبية لزيادة مهارات التحسين المستمر في المؤسسة .

الخاتمة:

من خلال هذا البحث وبالاعتماد علي الإطار النظري اتضح أن لتحقيق المؤسسة أهدافها يجب أن تحسن خدماتها، و تواكب التطور الحادث في عالم الأعمال، و بذلك يتطلب من أي مؤسسة الاعتماد على التحسين المستمر؛ لزيادة كفاءة أداء العاملين، وذلك يتطلب عمل برامج تدريبية مختلفة للعاملين لتحسين أدائهم.

وخلص هذا البحث إلي ضرورة زيادة الاهتمام بعمليات التحسين المستمر من خلال الاطلاع على التجارب العالمية المختلفة، ودراسة العناصر المختلفة التي تساهم في توفير التحسين المستمر في المؤسسات .

المراجع:

- Ahmed, D. T. (٢٠١٨). Adopting continuous improvement to raise the performance of senior management in Iraqi hotels - An analytical study of the opinions of a sample of first-class hotel managers. . Journal of Management and Economics, ١١٥ .
- Al-Azzawi, S .M. A., & Abdullah, S. L. (٢٠٢٠). The Effect of Occupational Combustion on Personnel Performance: Field Research in the State Company for Vegetable Oil Industry. Journal of Economics and Administrative Sciences, ٢٦(١١٧), ١٥٢-١٧٨ .
- Al-Jaradi, A. M. T., Al-Ashwal, M. A. A., & Al-Aqra, S. A. A. (٢٠٢٠). The effect of leadership skills on the performance of employees in public institutions in Al-Bayda Governorate - Yemen. Al Bayda University Journal, ٢(١), ٨٢-٩٩ .
- Al-Jubouri , O. H. B. (٢٠٠٨). Quality management systems .
- Al-Kubaisi, S. A.-D. A. a. R. F. A. (٢٠٢٠). The impact of the empowerment strategy on employee performance by mediating organizational trust. Journal of Economics, ١(٢), ٣ .
- Al-Manasrah , A. A. (٢٠٢٠). Critical elements for continuous improvement and their role in influencing organizational performance in industrial companies in Jordan. . The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies,, ٢, ٢٨ .
- Al Qadir, P. (٢٠١٢). The role of continuous improvement in activating the quality of health services: the case of the hospital, Mohamed Bou Diaf, Ouargla. El-Bahith Review, ٢٣٣ (١٣٥١), ١٣٥١-١٣١٤ .

- Amer, H., & Farhat, A. (٢٠١٧). The role of continuous improvement processes in achieving total quality management in the economic institution. . Roa Iktissadia Review, ٧ (٢)
- Boer, H., Berger, A., Chapman, R., & Gertsen, F. (٢٠١٧). CI changes from suggestion box to organisational learning: continuous improvement in Europe and Australia: Continuous Improvement in Europe and Australia: Routledge.
- Cusick, J. J. (٢٠١٩). A Survey of Maturity Models from Nolon to DevOps and Their Applications in Process Improvement. arXiv preprint arXiv:١٩٠٧.٠١٨٧٨ .
- Hals, M. (٢٠٢٠). The effect of time management on the performance of workers in the Palestinian education directorates, an applied study on the Bethlehem Education Directorate .
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (٢٠٠٥). Managerial accounting: creating value in a dynamic business environment: McGraw-Hill/Irwin New York.
- Kaplan, R. S. A., Antony A. (١٩٩٨). Advanced management Accounting (Vol. ٣): Prentice Hall.
- Khanjar , L. Q. a. Y., Faiha Abdullah (٢٠١٨). The impact of continuous improvement on achieving a competitive advantage for Iraqi universities and their research projects. Journal of Accounting and Financial Studies, ١٣, ٤٤ .
- Khatim, M. A.-E. (٢٠١٨). Building an organizational culture appropriate to the total quality management approach through the continuous improvement teams in the organization, a field study of Sonelgaz Electricity Production - Al-Masila Unit .
- MacClancy, J. (٢٠٠٧). Expressing identities in the Basque arena: James Currey Limited.
- Masaaki, I. (١٩٨٦). Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York, ltd: McGraw-Hill .
- McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (٢٠١٧). (Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. Total Quality Management & Business Excellence, ٢٨(٣-٤), ٢١٩-٢٣٧ .
- Othman , O. O. A. a. M., Hoda Serageldin. (٢٠١٩). The impact of continuous improvement method on productivity and profitability in industrial establishments. . Sudan University of Science and Technology .
- Rahman, M. B. A. (٢٠١٩). The Role of Crisis Management in Employee Performance - Case Study of Kenana sukar Company .
- Said , H. (٢٠١٩). The effect of training strategy on employee performance - an applied study on a sample of oil companies in Khartoum. Sudan University of Science and Technology .
- Salman , E. J. a. N. J. A. (٢٠٢٠). Developing the performance of employees and its role in settling compensatory claims. Journal of Accounting and Financial Studies, ١٥ (٥٠)
- Senussi, A. A.-Q. A. S., & Bakri, M. (٢٠١٩). The effect of time management on the level of performance of construction sector workers. Sudan University of Science and Technology .
- Shteiwi, M. E. (٢٠١٩). Kaizen approach to continuous improvement and its

- relationship to organizational change in the Electricity Distribution Company in Gaza governorates. . Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, ٣, ١٠ .
- Siswanto, S., Supriyanto, A., Ni'mah, U., Asnawi, N., & Wekke, I. (٢٠١٩). Does a workload influence the performance of bank employees? Management Science Letters, ٩(٥), ٦٣٩-٦٥٠ .
- van Assen, M. F. (٢٠٢٠). Empowering leadership and contextual ambidexterity-The mediating role of committed leadership for continuous improvement. European Management Journal, ٣٨(٣), ٤٣٥-٤٤٩ .
- Youssefat, O. a. A. M. (٢٠١٩). The effect of moral incentives on the performance of workers in economic institutions. Ahmed Deraya University - Adrar .

