مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. عادل ذاكر النعمة، م.م. آمال سرحان سليمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3421
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٨ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٦٥ -١٨٧]

دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر
دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

الدكتور عادل ذاكر النعمة
أستاذ مساعد-قسم الإدارة الصناعية

آمال سرحان سليمان
مدرس مساعد- قسم الإدارة الصناعية

كلية الإدارة الاقتصاد -جامعة الموصل
Adelalnema@yahoo.com

المستخلص

تواجه المنظمات الصناعية تحديات المنافسة التي دفعتها إلى ضرورة البحث عن آليات عمل في ممارساتها تركز على تعزيز إسهامات العنصر البشري في تحديد سياساتها وصنع قراراتها نظراً لما يتميز به من قدرات كامنة يمكن أن يكون لها الدور الفاعل بهذا الشأن إذا ما أحسنت المنظمة استنهاضها. ويعد تمكين العاملين مدخلاً معاصراً لفسح المجال أمامهم للإسهام في معالجة مشكلاتها وتعزيز موقعها التنافسي. وبموجب هذه الصورة يأتي البحث الحاضر ليبين الدور الذي يمكن أن يقدمه ذلك المدخل إزاء إحداث تحسينات مستمرة في مختلف أنشطة المنظمة من خلال دراسة تم تنفيذها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى عن طريق استمارة استبانه وزعت على عينة من العاملين فيها للوقوف على آرائهم. وقد أظهر البحث أن هناك علاقة وتأثير لتمكين العاملين بدلالة أبعاده إزاء دعم أهداف التحسين المستمر، واختتم بمجموعة مقترحات تحث إدارة الشركة المبحوثة إلى زيادة نطاق مساهمة عامليها في ممارساتها المختلفة.

الكلمات المفتاحية :
تمكين العاملين، التحسين المستمر.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٣/١٠ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٥/١٦

The Role of Employees Empowerment to Support the Continuous Improvement Aims: A Filed Study in the Industrial State Company for Drugs and Medicals Applicances Nineveh

Adel Th. Al-Neama (PhD)
Assistant Professor
Department of Industrial Management
University of Mosul

Amal S. Suliman
Assistant Lecturer
Department of Industrial Management
University of Mosul

Abstract

The industrial organizations face competition challenges that have been posited in a research mechanism in practice to enhance the human factors. This can be shared through determining policies and decisions making because of its potential capabilities that plays effective roll in this field if invested by the organization management. The empowerment of employee considered as cotemporary introduction which expand a new field for employees to share in treating organization problems and enhanced its competition site. According to this image, this research concerns to clear the use of the employees empowerment in continuous improvement in all organization activities through a field study on State Company for Drugs and medical Appliances in Nenivah by using a questioner for a sample of employees in the company. The research concluded that there are relationships and impacts between the human empowerment and continuous improvement aims, and also drawn some suggested urging the company management to increase the employees shearing zone in its deferent practices.

Keywords:
Employees Empowerment, Continuous Improvement.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات وتحولات كبيرة ومتسارعة نتيجة التطور التقني في المجالات كافة، مما جعل منظمات الأعمال أمام ضغوطات وتحديات المنافسة العالمية ووضعها أمام حالة ضرورة البحث عن مداخل وآليات جديدة في ممارساتها وأنشطتها تستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة تضمن لها استخدام مواردها على نحوٍ كفوء لبلوغ أهدافها.

في ظل هذه الصورة، لم يعدّ مفاجأة أن يتصدر العنصر البشري اهتمامات إدارات تلك المنظمات بوصفه أهم مواردها وبنيتها التحتية إن جاز التعبير نظراً لما يتميز به من قدرات كامنة إذا ما أحسن النهوض بها، إذ يمكن أن يكون لها الدور المميز في تعزيز صمودها في بيئتها.

حتم هذا التوجه على القائمين على تلك الإدارات تركيز الاهتمام على المورد البشري عبر تبني مفهوم تمكين العاملين كثقافة تنظيمية تفسح المجال أمام العاملين في المنظمات نحو الإسهام الجدي في معالجة مشكلاتها وبما يدعم إمكانياتها لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتصدي للتهديدات التي تواجهها.

واستشعاراً من الباحثان بالدور الذي يمكن أن يؤديه تمكين العاملين كآلية عمل في تعزيز قدرات منظمات الأعمال ومنها الصناعية للتعامل مع تحديات بيئتها الدينامية والتي لم تكن المنظمات الصناعية العراقية ومنها الشركة المبحوثة في معزل عن هذا التجاذب الذي تعيشه نظيراتها في بلدان العالم نتيجة المنافسة الشديدة من المعروض السلعي العربي

والأجنبي على أثر الانفتاح الذي شهده السوق العراقي بعد عام 2003، وشكل معوقاً أمام استمرارها ونموها. وعلى أساس ما تقدم فقد جاء البحث الحاضر ليسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن يؤديه تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة من خلال أربعة محاور، تضمن الأول منهجية البحث وعرض الثاني إطاره المعرفي، في حين تناول الثالث تحليل نتائجه الميدانية، أما الرابع فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات المقدمة بالاعتماد على تلك الاستنتاجات.

أولاً- منهجية البحث

مشكلة البحث

يشير واقع الحال للمنظمات الصناعية العراقية بأنها أمام تحدٍ كبير نتيجة المنافسة الكبيرة التي تشهدها في بيئتها، مما انعكس سلباً على ربحيتها، ويعطي مؤشراً لإداراتها بضرورة التفكير الجدي لمعالجة هذا الواقع والبحث عن مداخل جديدة لاستعادة موقعها التنافسي عبر التركيز على العنصر البشري وتفعيل مساحة مساهمته في رسم سياساتها وصنع قراراتها باعتماد فلسفة التمكين باتجاه تحقيق تحسينات مستمرة في أنشطتها وفعالياتها وتجاوز معوقات استمراريتها.

هذه الصورة استطاع الباحثان التحقق منها من خلال زياراتهما الاستطلاعية للشركة المبحوثة والتي أشرت أنها تواجه منافسة كبيرة ناتجة عن اكتساح الدواء العربي والأجنبي المنشأ السوق العراقي على الرغم من امتلاكها تقنيات تصنيع متقدمة وموارد بشرية كفوءة، وبذلك يكون من الضروري أن ينصب القدر الأكبر من اهتمام إدارة الشركة على تلك الموارد بوصفها محور دينامية أي منظمة وأساس استمرارها وتقدمها، وبالتالي يمكن أن يكون لها الدور المؤثر في رفع مستوى أدائها عبر الارتقاء بمديات تمكينها وعلى هذا الأساس فإن الأسئلة التالية ومحاولة إيجاد الحلول لها يمكن عدّها مؤشرات مشكلة البحث الحاضر وكما يأتي:

١. هل هناك إلمام وتبنٍ فاعل لأبعاد تمكين العاملين من قبل إدارة الشركة المبحوثة في صنع قراراتها ورسم خططها؟
٢. هل التحسين المستمر في مجمل أنشطة وفعاليات الشركة المبحوثة ممكن أن يتحقق من خلال أبعاد التمكين لعامليها؟
٣. ما طبيعة ومديات العلاقة والأثر بين أبعاد تمكين العاملين وأهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة؟

أهمية البحث

وتتحدد من خلال حث إدارات المنظمات الصناعية العراقية ومنها الشركة المبحوثة نحو الاستفادة من اعتماد مضامين مفهوم تمكين العاملين كمدخل جديد يوظف من قبل إدارة تلك الشركات لتفعيل دور عامليها في إحداث تحسينات مستمرة في مجمل أنشطتها للارتقاء بموقعها التنافسي.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقديم إطار فكري للمنظمات الصناعية العراقية والشركة المبحوثة تحديداً حول مفهوم وأبعاد تمكين العاملين يمكن أن تستفاد منه في مجال التحسين المستمر لممارساتها وأنشطتها المختلفة.
٢. التعرف على مستويات الأهمية التي توليها إدارة الشركة المبحوثة لأبعاد تمكين العاملين إزاء أهداف التحسين المستمر بغية إطلاع تلك الإدارة على نقاط القوة والحد من جوانب الضعف أو التخلص منها بهذا الشأن.

فرضيات البحث

تبنى البحث الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى :لا يوجد تداخل معنوي (هناك استقلالية) بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

الفرضية الثانية :لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

الفرضية الثالثة :لا يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في أهداف التحسين المستمر.

الفرضية الرابعة :لا توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

حدود البحث

تمثلت الحدود المكانية للبحث في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى (قطاع عام)، وكان الدافع لاختيارها ميداناً للبحث يعود إلى ما يأتي :

- أنها من شركات صناعة الأدوية التي تميزت بإنتاجها المتميز من الأدوية المختلفة على وفق المعايير العالمية بهذا الشأن رغم الظروف التي واجهتها بعد أحداث ٢٠٠٣
- على الرغم من مواجهتها منافسة شديدة في السوق العراقي، إلاّ أنها لا زالت تمارس نشاطها وتبذل محاولات جادة للتميز والإبداع المستمر في إنتاج تشكيلة من الأدوية لترفد بها السوق الوطني

أما المجال الزمني للبحث فقد تحدد بالفترة ٢٠١٠/٦/٢٠-٢٠١١/١/١٥ والتي شملت الحصول على مصادر البحث وإعداد جانبه الميداني.

عينة البحث

طبق البحث على العاملين في الشركة المبحوثة واختيرت منهم عينة عشوائية ضمن المسميات (مدير، مسؤول، مشرف) بلغ عددهم ٣١ فرداً، وكان الدافع لاختيار هذه الفئة نابعاً من الخبرة التي يمتلكونها في مجال تخصصهم، فضلاً عن مواقعهم الوظيفية التي تفرض عليهم تفعيل مجالات الإسهام لبلوغ أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي والجدول ١ يبين سمات الأفراد المبحوثين.

الجدول ١
سمات الأفراد المبحوثين

العمر (سنة)	35 فأقل		40-36		45-41		46 فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	٨	٢٥.٨١	١٨	٥٨.٠٧	٤	١٢.٩٠	١	٣.٢٢
مدة الخدمة (سنة)	١٠ فأقل		١٥-١١		٢٠-١٦		٢١ فأكثر	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	١٢	٣٨.٧٠	١٦	٥١.٦٣	٣	٩.٦٧	-	-
التحصيل الدراسي	دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا		أخرى	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	٩	٢٩.٠٣	٢١	٦٧.٧٥	١	٣.٢٢	-	-

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارات الاستبانة.

اذ يلاحظ أن النسبة الأغلب منهم تشكل فئة تتميز بالنضج الفكري والخبرة وذات مؤهل علمي متقدم مما يمكن أن يساعد في إعطاء تصورات موضوعية ودقيقة إزاء محوري البحث من خلال إجاباتهم على فقرات (أسئلة) الاستبيان.

أساليب جمع بيانات البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليلها

اعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات التي تم تصميمها في ضوء محتوى إطاره المعرفي بالاستناد إلى طروحات الكتاب والباحثين (Daft,2001,Wilkinson,1998) والملوك، ٢٠٠٢، عبد الرسول وعبد الامير، ٢٠٠٨، فرهود، ٢٠٠٨) وتضمنت مجموعة فقرات (أسئلة) ركزت على عوامل محوري البحث وبهدف التحقق من الصدق الظاهري لها وصلاحيتها لقياس الظاهرة، فقد عرضت على مجموعة من المتخصصين من تدريسيي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل هم كل من (أ. د. أكرم الطويل، د. رعد عدنان، د. علي عبد الستار)، وتم حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم المقدمة لتصبح كما هي عليه في الملحق (أ)، كما تم استخدام معامل (Alpha Cronbach) للتحقق من الاتساق الداخل لفقرات محوري الاستبانة، الذي بلغ لكل من أبعاد تمكين العاملين وأهداف التحسين المستمر (٠.٨٧ و ٠.٨٣) على التوالي، وهي نسب مناسبة، مما يعطي دلالة على أن الاستمارة (مقياس البحث) تتسم بدرجة عالية من الاستقلالية لقياس المتغيرات التي صممت من أجلها، تم بعد ذلك توزيع الاستبانة على عينة البحث والبالغة (٣١) فرداً، أعيدت جميعها كاملة الإجابات أي بنسبة استجابة (١٠٠%) لتخضع للتحليل .

أما فيما يتعلق بتحليل بيانات البحث فقد تم الاستعانة بمجموعة من المؤشرات والوسائل الإحصائية وبمساعدة البرمجية الإحصائية (SPSS) بهدف الوصول إلى تشخيص دقيق لأبعاد المشكلة المبحوثة وكما يأتي :

١. مؤشرات لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وشملت كل من (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري "لقياس تشتت القيم حول وسطها الحسابي التي كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي"، معامل الاختلاف "وهو حاصل قسمة الوسط الحسابي على الانحراف المعياري لقياس مدى أهمية الفقرات، وتحتل الفقرة التي تحصل على أقل معامل اختلاف المركز الأول".

٢. اختبار الاستقلالية (Chi-Square Test) للوقوف على مستوى استقلالية إجابات المبحوثين إزاء محوري البحث.
٣. الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة ومعنوية العلاقة بين محوري المبحث إجمالاً وانفراداً.
٤. الانحدار المتعدد لتحديد طبيعة ومعنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد إجمالاً وانفرداً.
٥. اختبار (kw) (Kruskal-Waills Test) وهو اختبار غير معلمي يستخدم لتشخيص التأثيرات المتداخلة والمتبادلة بين متغيرين أو أكثر "محوري البحث إجمالاً وانفرداً".

الإطار المفاهيمي للبحث

١. تمكين العاملين

مفهوم تمكين العاملين

برز مفهوم تمكين العاملين خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين حينما كانت تركز منظمات الأعمال على إصدار الأوامر أو ما يطلق عليها بالمنظمة الآمرة، إلا أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما رافقها من ضغوط المنافسة العالمية جعلها تتجه لتبني سلسلة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، حلقات الجودة لبلوغ الميزة التنافسية، لذلك اتجه الاهتمام أزاء تمكين الرؤساء لمرؤوسيهم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع قراراتها وتعزيز فاعليتها وبما ينعكس على أداء المنظمة، ولما كان تمكين العاملين أحد محاور البحث الحاضر، عليه نعرض بشيء من الإيجاز بعض التوضيحات التي قدمتها طروحات بعض الباحثين بهذا الشأن حول مفهوم تمكين العاملين.

فقد عرفه (Robbins, 1998, 379) بأنه "منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن"، بينما وصفه (Daft, 2001, 501) "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" ويؤكد هذا الوصف (جودة، ٢٠٠٤، ٣٨) حينما وصف التمكين بـ "رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة "، إلا أن (جواد وحسين، ٢٠٠٧، ١١) توسعا في تعريفها حينما عرفاه بأنه " عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجال معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلاً عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل".

ويلاحظ من نماذج الطروحات المقدمة حول هذا المفهوم أنها لا تحمل أي اختلاف في توصيفاتها، إذ إنها جميعاً تجمع على أن تمكين العاملين هو " توجه ينصب على زيادة نطاق مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات من خلال توسيع صلاحياتهم وحرية تصرفهم باتجاه تحقيق تحسينات مستمرة في أنشطتها وفعالياتها وبما يعزز فاعليتها في بلوغ أهدافها بكفاءة ".

فوائد تمكين العاملين

تجمع الأدبيات التي اهتمت بموضوع التمكين أمثال (Umiker, 1992, 25) (المغربي، ٢٠٠١، ٢) (الملوك، ٢٠٠٢، ٤٩ ـ ٥٠) (الذهب، ٢٠٠٤، ١٣ ـ ١٤) (Anderson and Lorilee, 2009, 3) (www.arabma.org) على أن توظيف إدارات المنظمات لهذا المفهوم في ممارساتها من شأنه أن يحقق جملة فوائد لكل من المنظمة والعاملين فيها على حدٍ سواء وكما يأتي :

١- بالنسبة للمنظمة يحقق

ارتفاع الإنتاجية ، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، تحسين جودة السلع والخدمات والربحية ، بلوغ مكانة متميزة ، زيادة القدرة التنافسية وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق ، زيادة التعاون في حل المشكلات ، ارتفاع قدرات الابتكار .

٢- بالنسبة للعاملين يحقق

إشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات ، ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل ، زيادة مستوى الرضا عن العمل والولاء للمنظمة ،ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل ، تنمية الشعور بالمسؤولية، ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة ، تنمية المعارف والمهارات.

وعلى الرغم من تحقيق التمكين لهذه المنافع، يلاحظ على الوجه الآخر وجود معوقات تحد من اعتماده على نحوٍ فاعل شخصتها الاسهامات الفكرية الادارية (Hradesky, 1996, 155-176) (الملوك، ٢٠٠٢، ٥٢ - ٥٤)، ونعرض بعضاً منها في أدناه :

- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة وضعف الثقة بالنفس.
- قلة الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة فيه.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات أحياناً على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ضعف ثقة الإدارة بإمكانات الآخرين.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- خوف الإدارة من فقدان السيطرة على العاملين نتيجة إسناد بعض سلطاتها إليهم.

عموماً ومهما كانت طبيعة وأشكال هذه المعوقات، يجب أن لا تشكل مسوغاً أمام إدارات منظمات الأعمال للسكون وعدم المضي باعتماد مدخل تمكين العاملين ضمن آليات ممارساتها لبلوغ أهدافها، بل عليها التحسب ودراسة تلك المعوقات وتشخيص مصادر أسبابها ومعالجتها أو احتوائها إذا عجزت عن إيجاد العلاج المناسب.

أبعاد تمكين العاملين

وتتمثل بالمستلزمات التطبيقية التي لابد من استحضارها من قبل إدارة المنظمة لتحقيق التمكين الناجح لعامليها، والجدول ٢ يعرض وجهات نظر بعض الباحثين حول عناصر تلك الأبعاد التي أتيحت للباحثان.

الجدول ٢

وجهات النظر بعض الباحثين حول أبعاد تمكين العاملين

ت	أبعاد التمكين / الكاتب أو الباحث	والاستقلالية الحرية	بالمعلومات المشاركة	المعرفة	الإدارة الذاتية	المكافآت	استقلال المهام	الشكل التكنيفي	وضوح الفرص	الأخلاق	العدالة	والتقدير الاعتراف	البيئة الصحية	الاتصال الفعال	الموارد	القوة
١.	Blanchard 1996,114	*	*		*											
٢.	Wikinson, 1998, 40-56	*	*		*		*	*								
٣.	Daft, 2001, 504		*	*		*										*
٤.	المغربي، ٢٠٠١، ١٥		*		*				*	*	*	*	*	*		
٥.	الملوك، ٢٠٠٢، ٦٣-٦٨	*	*	*												
٦.	جواد وحسين، ٢٠٠٧، ١٦	*	*	*												
٧.	عبد الرسول وعبد الأمير، ٢٠٠٨، ٥٦	*	*		*											
٨.	معايقة والخطيب، ٢٠٠٩، ٢٦	*			*										*	
٩.	%	٧٥	٨٨	٣٨	٦٣	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان.

ويلاحظ من الجدول ٢ أن الأبعاد التي حازت على أعلى نسبة اتفاق (إجماع) تدرجت كما يأتي (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الإدارة الذاتية) وهي الأبعاد التي سيعتمدها بحثنا ونقدم فيما يأتي عرضاً لمضامينها بإيجاز وبما يفيد توجهات البحث:

١- **المشاركة بالمعلومات** : يشير (Griseri) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يثقون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها، فإشراك إدارة المنظمة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد ولتؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب بأن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغايات المنظمة وأهدافها (الملوك، ٢٠٠٢، ٦٥).

وبالسياق ذاته يرى (أفندي، ٢٠٠٣، ٤١) أن المشاركة بالمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة مما ينمي لدى الأفراد الإخلاص والانفتاح والثقة في العمل، كما يؤكد (العتيبي، ٢٠٠٥، ٣٧) بأنه لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ القرارات بشكل أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة للوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدر مساهماتهم لنجاح المنظمة وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طرائق أداء أعمالهم وظروف تنفيذها كلما زادت فاعلية مساهماتهم في بلوغ أهدافها، وهذا البعد يعززه الأبعاد الآتية أيضاً (الملوك،٢٠٠٢، ٦٥ـ ٦٨):

- بناء الثقة، أي الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، وهذا يحصل من خلال جسر المعلومات المشترك بينهما وحرص تلك الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات التي تشكل الأساس للثقة التنظيمية
- تعزيز المسؤولية، فالمشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها
- قنوات الاتصال، فلا جدوى من توافر المعلومات من دون واسطة انتقال لها بالزمان والمكان المناسبين عند الحاجة إليها.

٢- الحرية والاستقلالية

تشكل الحرية البعد الإستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة (Wilkinson, 1998, 411)، كما يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية (عبد الأمير وعبد الرسول، ٢٠٠٨، ٧).

- وضوح الرؤية، وتتعلق بمعرفة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
- تحديد الأطر الإرشادية، لضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.
- نظام الرقابة، ويتعلق بإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين.

٣- الإدارة الذاتية

أي مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، في ظل تعليمات وسلطة تنفيذ توضع من قبل الأكثرية وليس الأقلية (معايقة والخطيب، ٢٠٠٩، ٣٤)، كما يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية (الدوري والساعدي، ٢٠٠٢، ٢٠٠):

- ثقافة المنظمة، أي قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الأدوار الذاتية
- نزوع الأشخاص باتجاه العمل الفرقي، وتتعلق بإشاعة ثقافة الجماعة والمقدرة أو القابلية الاجتماعية والتي تعني رغبة وقابلية الأفراد على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية

٢- التحسين المستمر

مفهوم التحسين المستمر

ويمثل فلسفة يرجع أصل نشوئها إلى اليابانيين كما ورد في الفكر الإداري وأطلقوا عليها مصطلح (Kaizen) نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعرون بها من أجل التفوق والامتياز في الأسواق العالمية أساس بقاءهم واستمرارهم فيها، وكان مبررهم في ذلك بأن اليابان بلد لا تحتوي على الموارد الاقتصادية والطبيعية كالبترول أو الفحم وغيرها وأن المورد الرئيس فيها هو الإنسان الياباني، الذي يدرك ويؤمن بحقيقة أن لا شيء يأتي مجاناً، واستطاعت هذه الفئة من الشعوب بعملها الجاد وتعلمها المستمر الوصول إلى ما هم عليه اليوم، ويصف (Imaimasaaki) الذي يلقب بالأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر بأن هذا المفهوم أساس سر نجاح اليابان في المنافسة العالمية، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر وأداء الأشياء الصغيرة وتحقيق مستويات أعلى للأداء (قيدار، ١٩٩٧، ٢٧).

هذا المفهوم نال قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين والكتاب وقدموا توصيفات لمفهومه نعرض بعضاً مما أتيح لنا منها بوصفه محوراً من محاور بحثنا وإكمالاً لصورة إطاره الفكري، إذ يصفه كل من (Krajewski and Ritzman, 1996, 133) بأنه " البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات وبدورها تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات"، في حين عبر عنه (نجم، ١٩٩٩، ٤) بأنه " إدخال الابتكارات الصغيرة والمستمرة على السلع والخدمات وسرعان ما

تصبح بزيادة تراكم هذه التحسينات عالية الجودة عما كانت عليه في السابق وهذا ما تستطيع أن تقوم به معظم المنظمات وعلى نحوٍ خاص التي تمتلك إمكانات مالية بحيث تكون أكثر ميلاً للابتكار"، ويعرفه (جودة، ٢٠٠٤، ١٨) بأنه "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات المواد والأفراد وطرائق الإنتاج على نحوٍ مستمر"، ويذكر (J. Finch, 2006, 453) بأن التحسين المستمر " لفظ يعني تحسين الأعمال عن طريق تقليل الوقت والحركة والمخزون ومكان العمل إلى أقل حد ممكن وإجراء عملية التحسين في المنظمة في كل قسم فهو أداء العمل بصورة أفضل من المرة الأولى " وبالمعنى نفسه يصفه (البيسفكي، ٢٠٠٨، ٣٣) بأنه " مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تنصب على كافة عناصر المنظمة من العمليات والأفراد والمعدات وعلى شكل خطوات تدريجية صغيرة مستمرة عبر تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على روح المشاركة وعمل الفريق وتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ".

يلحظ من التعريفات المقدمة حول هذا المفهوم بأنها جميعاً تؤكد على أن التحسين المستمر "فلسفة تعتمد المشاركة الجماعية (الإدارة والعاملين) وتركز على التقويم المستمر لكل ممارسات وأنشطة وفعاليات المنظمة باتجاه بلوغ الأفضل واستبعاد كل شيء لا يضيف قيمة"، وهو التعريف الإجرائي للبحث .

مبادئ التحسين المستمر

يستند التحسين المستمر إلى مجموعة مبادئ تشكل إطار عمل لتوظيفه عملياً وقد حددها الباحثون أمثال (Hilton, 1999, 220)، (عقيلي، ٢٠٠١، ١٣٣) (فرهود، ٢٠٠٨، ١٥٨) بالآتي :

- التحسين المستمر عملية شاملة.
- العمل الجماعي والمشاركة، لأن التحسين المستمر مسؤولية الجميع.
- التحسين المستمر من متطلبات وجود المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للوقت لسبق المنافسين، وتكون الأولوية لمن يحقق أفضل استخدام للوقت.
- لا يعني عدم وجود خطأ عدم وجود حاجة للتحسين.
- يقوم على أساس خطوات تدريجية بالتحسين.
- يعتمد على الوسائل الحالية والتقنية المتوفرة.

كما أشار (www.ehow.com/info) إلى أن هذه المبادئ تتضمن:

١. **التركيز على الزبون:** أي الاستماع أو الإنصات له وبما يؤدي إلى حدوث التوافق بين خصائص المنتجات ورغبات الزبون واحتياجاته بأقل كلفة، وهذا يعني تحسين خطة الإنتاج من أجل تدنية الأسعار، وهي بهذا تمثل نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية إلى المستلم النهائي للسلع والزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع.
٢. **المدخل الوقائي:** أي اعتماد شعار "أعمل بشكل صحيح من المرة الأولى" بدلاً من التصحيح في عملية الفحص والتفتيش، وهذا يتطلب منع العيوب في تصميم السلعة والتأكيد على الطريقة المنظمة لعملية التسليم.
٣. **الإدارة بالبيانات:** فعملية تحسين أنشطة الجودة والتسليم تتضمن بيانات تحسين الجودة منها بيانات مسح الزبون التي تمثل المقياس الأساس في تزامن العملية وبيانات متابعة التحسين في العملية والمخرجات.

٤. **تواصل العاملين في كل المستويات:** فخبراء العملية هم أولئك الذين يؤدون العمل، بدلاً من الذين يشرفون عليه، والعاملين في جميع المستويات للمنظمة يمكّنون لتحليل متطلبات الزبون عبر تعريف نظامي لفرص التحسين، وإحداث تغييرات ومعالجة التأثيرات لهذه التغييرات. وبالتالي فإن المواقف تبنى على أساس احترام العاملين والخبرة والثقة في إمكانيات صنع القرارات لتشكل ثقافة تلازم التحسين المستمر.
٥. **الالتزام باتجاه التحسين:** في كل وقت المستوى الجديد للجودة وقناعة الزبون يمكن الوصول إليها، والتحسين المستمر ليس مشروع أو قوة مهمة مع نقطة نهاية معرفة، بل هو التزام باتجاه البحث عن فرص تحويل الزبون لتسليم أفضل السلع والخدمات له.
٦. **حل المشكلة بالتقاطع الوظيفي** (Cross-functional): متطلبات الزبون الأنموذجية لا تقع جميعها في مستوى عمودي للوظائف، والعاملون مع مسؤولياتهم المختلفة ومستوياتهم يحتاجون لتنمية مواهب العمل سوية لتحسين الخدمات والتسليم لها، وهذه تخلق حاجة لشكل جديد من الهياكل المنظمية التي تقدم بأن واحد وظائف متعددة.
٧. **التزام ثبات القيادة** (Constancy of Leadership Commitment): فالالتزام بالتحسين المستمر يجب أن يكون طريق حياة، يبنى على نسيج المنظمة وفي غالبية المنظمات هذه تبين أساس التغيير في الثقافة، فالتغيير يكون صعباً في المنظمات كما أن الالتزام الراسخ والمرئي لدى الإدارة العليا للمنظمة مطلوب، إذ أن أعضاءها سوف يتم حثهم لتحقيق إنجازات مدروسة للتغيير.

أهداف التحسين المستمر

يؤشر العرض السابق أن التحسين المستمر يمثل مدخلاً وقائياً باتجاه الحد أو التقليص من كل أشكال مصادر الهدر في (الموارد، الجهود، الزمن) وفي كافة ممارسات المنظمة وأنشطتها باعتماد المشاركة الجماعية (الإدارة والعاملين) وبالتالي تحقيق وفورات للمنظمة وزيادة رضا الزبون، ويتفق كل من (Heizer and Render 1999، 93) (Soltero and Waldrip، 2002، (Drive 26)، 2004، (Stevenson 2)، 2007، (16 (الطائي، ٢٠٠٧، ١٨) على أن الوصول لذلك يتم من خلال تبني إدارة المنظمة إطار عمل يركز على الممارسات الآتية في أنشطتها وفعالياتها:

- اعتبار التحسين المستمر بمثابة التزام طويل الأجل من قبل المنظمة لكل العمليات والأنشطة.
- زيادة رضا الزبون والتواصل معه.
- السعي المستمر للقضاء على مصادر أسباب التلف والعيوب بالمنتج على أن يمتد هذا ليشمل كل مظاهر الانحراف في كل النشاطات التي لا تضيف قيمه.
- السعي باتجاه اعتماد أفضل التقنيات لتحسين الإنتاجية.
- التحسين المستمر يمثل استراتيجية تعتمد تقليص الكلفة وأساسها العنصر البشري وتهدف إلى تبسيط طرائق العمل لزيادة انسيابيته.

إن الانتقال لتوظيف هذه الممارسات لابد وأن يتم من خلال دعمه بمجموعة من التطبيقات المنسقة مع أنشطة وفعاليات المنظمة كافة التي تمثل عملياً أهدافاً للتحسين المستمر التي حددها الباحثون (الكسب، ٢٠٠٤، ١٤ ـ ١٥) (بيداويد، ٢٠٠٨، ٦٠) (فرهود، ٢٠٠٨، ١٥٩ ـ ١٦٠) بالآتي :

١- **تقليص الكلف** : فالتحسين المستمر على وفق ما أوردناه يركز على القضاء على مصادر الضياع والهدر في عموم أنشطة المنظمة وفعالياتها، وهذا يعني ضمناً أنه سيفضي إلى تحقيق وفورات اقتصادية ستنعكس على كفاءة المنظمة وفاعليتها في بلوغ أهدافها ولاسيما فيما يتعلق بزيادة أرباحها.
٢- **تحسين الجودة** : فبلوغ مستوى متقدم من الجودة هو غاية كل منظمة وسبيلاً لتعزيز موقعها التنافسي، وبهذا الشأن يذكر (شمدت وفانجا، ١٩٩٧،١٢٨) أن تحسين الجودة تمثل عملية للتحسين المستمر تمد المنظمة بخارطة طريق تمكنها من المواظبة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات ذات جودة عالية.
٣- **رضا الزبون** : لما كانت فلسفة التحسين المستمر تؤكد على رضا الزبون واعتبار ذلك معياراً لمستوى نجاحها أو فشلها، لذلك فإنه في ظل المنافسة التي تشهدها أسواق اليوم وتنامي حاجات ورغبات الزبون، يكون من المحتم على إدارات المنظمات بلوغ مستوى من رد الفعل الفاعل في ممارسة أنشطتها، وبما يؤمن التفاعل الإيجابي مع طبيعة التغيير في تلك الحاجات لا بل استباقها قبل اقتناء الزبون للسلع، وحتى تصبح في حوزته باتجاه الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب آخرين جدد .

عموماً تشكل مضامين الأهداف الثلاثة أعلاه إطار المسار الذي ينبغي على المنظمات التحرك من خلاله في سعيها لتحقيق تحسينات مستمرة في أنشطتها وفعالياتها، وهذا ما سيركز عليه البحث في إطاره الميداني .

تحليل النتائج الميدانية للبحث

١- عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محوري البحث

يتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً لإجابات المبحوثين أزاء الأسئلة (الفقرات) التي تضمنتها استمارة الاستبانة حول محوري البحث (تمكين العاملين والتحسين المستمر) باعتماد الأوساط الحسابية الموزونة (X.W) والانحرافات المعيارية (S.D) ومعاملات الاختلاف (C.V) للوقوف على مستوى التجانس والانسجام لتلك الإجابات باعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ ٣ كمعيار لقياس وتقييم درجة تلك الإجابات، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان مقياس الاستجابة لفقرات (أسئلة) الاستبانة (وفقاً لمقياس Likert الخماسي) وكما يأتي :

النتائج المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين

توضح النتائج الواردة بالجدول ٣ أن هناك انخفاضاً في الأوساط الحسابية الموزونة (المعدل العام) لأبعاد تمكين العاملين الثلاثة التي اعتمدها البحث، إذ بلغت (٢.٧٣٥ و ٢.٦٢٨ و ٢.٩٤١) على التوالي، وبانحرافات معيارية عامة (١.٠٨٨ و ١.٠٣١ و ١.٠٣٩) على التوالي وبمعاملات اختلاف عامة قدرها (٤٠.٢٣ و ٣٩.٤١ و ٣٥.٦٣) على التوالي، وهذا يعني عدم اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول أبعاد تمكين العاملين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، ويعود ذلك إلى أن الوسط الحسابي الموزون (المعدل العام) ولكل بعد من الأبعاد هو أدنى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ٣ وكانت الفقرات (٤ و ٦ و ١٠) من أكثر الفقرات غير متجانسة لحصولها على أعلى معامل اختلاف، وعلى الرغم من ذلك فان (٥٧%) من الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد تمكين العاملين تعد لحد ما متجانسة إذا ما قورنت بالمعدل العام لمعاملات الاختلاف لكل بعد.

الجدول ٣
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول (أبعاد تمكين العاملين)

ت	أبعاد تمكين العاملين والفقرات المفسرة لها	مقياس الاستجابة ووزنه					الوسط الحسابي الموزون XW	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف C.V
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
أ	الحرية والاستقلالية	٥	٤	٣	٢	١			
١.	يتمتع العاملون في شركتنا بحرية أداء ..	٤	٩	١١	٧	-	٢.٦٧٧	٠.٩٧٩	٣٦.٥٨
٢.	يدرك العاملون في شركتنا رسالتها وأهدافها	٢	٩	٨	١٠	٢	٣.٠٣٢	١.٠٧٩	٣٥.٦٠
٣.	تؤمن شركتنا بأن أسلوب الرقابة..	٣	٨	٩	٨	٣	٣	١.١٥٤	٣٨.٤٩
٤.	تمنح شركتنا عامليها مساحة من.	٩	١٣	٤	٥	-	٢.١٦١	١.٠٣٥	٤٧.٩٢
٥.	بإمكان العاملين في شركتنا طرح..	٤	١١	٥	٩	٢	٢.٨٠٦	١.١٨٤	٤٢.٥٧
	المعدل العام						٢.٧٣٥	١.٠٨٨	٤٠.٢٣٢
ب	المشاركة بالمعلومات								
٦.	تشارك شركتنا عامليها بالمعلومات..	٩	٨	٩	٥	-	٢.٣٢٢	١.٠٧٦	٤٦.٣٥
٧.	تتيح شركتنا لعامليها ...	٤	١٤	٧	٦	-	٢.٤٨٣	٠.٩٦١	٣٨.٠٧
٨.	قنوات الاتصال بين ...	٣	١٣	٨	٧	-	٢.٦١٢	٠.٩٥٤	٣٦.٥٤
٩.	تدرك شركتنا أن تجسير العلاقة..	٣	٦	١٠	٩	٣	٣.٠٩٦	١.١٣٥	٣٦.٦٨
	المعدل العام						٢.٦٢٨	١.٠٣١	٣٩.٤١
جـ	الإدارة الذاتية								
١٠.	تعتمد شركتنا سياسة واضحة ...	٦	٦	٦	١١	٢	٢.٩٠٣	١.٢٧٤	٤٣.٨٩
١١.	تحرص شركتنا على تشجيع العمل.	-	٨	١٠	١٢	١	٣.١٩٣	٠.٨٧٢	٢٧.٣٢
١٢.	تنتهج شركتنا أسلوب ...	٤	١٣	٦	٧	١	٢.٦١٢	١.٠٨٥	٤١.٥٤
١٣.	تهتم شركتنا بإزالة وعلاج ...	٣	٥	١٢	١٠	١	٣.٠٣٢	١.٠١٦	٣٣.٥٠
١٤.	تحرص شركتنا على تنسيق ...	٢	٧	١٣	٨	١	٢.٩٦٧	٠.٩٤٨	٣١.٩٤
	المعدل العام						٢.٩٤١	١.٠٣٩	٣٥.٦٣

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية الإحصائية (SPSS).

النتائج المتعلقة بأهداف التحسين المستمر

يتضح من النتائج الواردة في الجدول ٤ وجود ارتفاع في الأوساط الحسابية الموزونة (المعدل العام) لهدفين فقط من أهداف التحسين المستمر هما (تحسين الجودة ورضا الزبون) إذ بلغت (٣.٤٤٣ و ١٣.١١٢) على التوالي، وبانحرافات معيارية عامة قدرها (٠.٨٨٠ و ١.٠١٥) على التوالي ومعاملات اختلاف عامة (٢٥.٧٦ و ٣٢.٩٥) على التوالي، وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذين البعدين فقط وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، ويعود ذلك إلى أن الوسط الحسابي الموزون (المعدل العام)لهذين الهدفين كان أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ ٣ وتعد الفقرات (٢٢ و ٢٥) من أكثر الفقرات تجانساً لحصولها على أقل معامل اختلاف، في حين بلغ الوسط الحسابي الموزون (المعدل العام) لهدف (تقليص الكلف)(٢.٧٧) وهو أدنى من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد وكانت الفقرة ١ من أكثر الفقرات غير المتجانسة لحصولها على معامل اختلاف. وعلى الرغم من ذلك فان أغلب الفقرات الخاصة بكل هدف من أهداف التحسين المستمر تعد إلى حد ما متجانسة لحصولها على معاملات اختلاف منخفضة إذا ما قورنت بالمعدل العام لمعاملات الاختلاف لكل هدف.

الجدول ٤
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين حول (أهداف التحسين المستمر)

ت	أهداف التحسين المستمر والفقرات المفسرة لها	مقياس الاستجابة ووزنه					الوسط الحسابي الموزون XW	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف C.V
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً			
أ	تقليص الكلف	٥	٤	٣	٢	١			
١.	تركز شركتنا في إعداد خططها ..	١٠	٧	٧	٧	٤	٣,٣٥٤	١,١٧٠	٤٩,٧٠
٢.	تسعى شركتنا باستمرار لتقليص ..	٥	٩	٤	١٢	١	٣,٨٧١	١,٢٠٣	٤١,٩٣
٣.	ترشيد استخدام الموارد يتصدر ..	٤	٤	١٢	١٠	١	٣	١,٠٦٤	٣٥,٤٨
٤.	تشجع شركتنا مبادرات ...	٤	٦	١٢	٨	١	٣,٨٧١	١,٠٥٦	٣٦,٧٩
	المعدل العام						٣,٧٧	١,١٢٣	٤٠,٩٧٥
ب	تحسين الجودة								
٥.	من أولويات اهتمامات ..	٢	٥	٨	١٦	٣	٣,٢٢٥	٠,٩٥٦	٢٩,٦٣
٦.	تعتمد شركتنا شعار تحسين ..	٣	٣	٧	١٨	٣	٣,٦٧٧	٠,٧٩١	٢١,٥١
٧.	تعتمد شركتنا أن الارتقاع ..	٢	٤	٩	١٣	٣	٣,٣٥٤	١,٠٥٠	٣١,٣٠
٨.	تتبنى شركتنا نظام للرقابة ..	٣	٢	١٣	١٤	٢	٣,٥١٦	٠,٧٢٤	٢٠,٦٠
	المعدل العام						٣,٤٤٣	٠,٨٨٠	٢٥,٧٦
جـ	رضا الزبون								
٩.	تحرص شركتنا دائماً على الاستجابة	٣	٩	١٠	٨	١	٢,٨٣٨	١,٠٣٥	٣٦,٤٩
١٠.	تتفاعل شركتنا إيجابياً ..	٤	٦	١٢	٨	١	٢,٨٧	١,٠٥٤	٣٦,٧٩
١١.	تعتقد شركتنا أن التحسين ..	١	٦	٥	١٨	١	٣,٣٨٧	٠,٩٥٤	٢٨,١٩
١٢.	تؤمن شركتنا بأن تقديم ..	٢	٥	٥	١٨	١	٣,٣٥٤	١,٠١٨	٣٠,٣٤
	المعدل العام						٣,١١٢	١,٠١٥	٣٢,٩٥٢

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية الإحصائية (SPSS).

٢- عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الأولى

للوقوف على مستوى استقلالية إجابات المبحوثين أزاء مضامين محوري البحث (تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر)، تم اختبار هذه الفرضية وكما يأتي:

فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تداخل معنوي في التأثير بين كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

فرضية الوجود (البديلة) (H_1) : يوجد تداخل معنوي في التأثير بين كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

ومن أجل قبول هذه الفرضية أو رفضها، تم استخدام اختبار الاستقلالية (Chi-Square) والذي أوضحت نتائجه ما يأتي :

- هناك استقلالية لتمكين العاملين بدلالة أبعاده (إجمالاً) عن أهداف التحسين المستمر (إجمالاً) بدلالة قيمة (Chi-Square) المحسوبة والبالغة (٥٠٧.٦٢٥) عند مستوى المعنوية لها البالغ (P. value = 0.240) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة ($P \leq 0.05$).
- فيما يتعلق باستقلالية كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاد (انفراداً) (بين بعد وآخر) وكذلك بين أهداف التحسين المستمر (انفراداً) (بين هدف وآخر)، فبالنسبة للأبعاد كانت هناك استقلالية تامة فيما بينها بدلالة قيمة (Chi-Square) المحسوبة والبالغة (٢.٤١٩) عند مستوى المعنوية لها البالغ (P. value = 1) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة ($P > 0.05$)، كما كانت هناك أيضا استقلالية تامة فيما بين أهداف

التحسين المستمر بدلالة قيمة (Chi-Square) (١١.٢٩) عند مستوى المعنوية لها والبالغة، (P. value = 0.882) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة (P > 0.05).

وعلى وفق هذه النتائج فان القرار الاحصائي هنا هو قبول فرضية العدم **(H_0)**

اختبار الفرضية الثانية

بهدف التعرف على مستوى قوة وطبيعة العلاقة بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده واهداف التحسين المستمر، تم اختبار هذه الفرضية وكما يأتي :

فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

ومن أجل قبول هذه الفرضية أو رفضها، فان اختبار معامل الارتباط أوضحت نتائجه والواردة في الجدول ٥ ما يأتي :

- فيما يتعلق بعلاقة كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده (إجمالاً وانفراداً) مع أهداف التحسين المستمر (إجمالاً)، فقد كانت هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة على المستوى (الإجمالي) بلغت قيمتها (٠.٤٧٧) (المؤشر الكلي) عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)، كما كانت هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة واحدة على المستوى الجزئي (ما بين الإدارة الذاتية وأهداف التحسين المستمر) فقط بلغت قيمتها (٠.٧١٤) (المؤشر الكلي) عند مستوى المعنوية (٠.٠٥). وعلى وفق هذه النتيجة فان القرار الإحصائي يكون في هذه الحالة هو رفض فرضية العدم (H_0).
- فيما يتعلق بعلاقة كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده (انفراداً) مع أهداف التحسين المستمر (انفراداً)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد (الحرية والاستقلالية) واي من أهداف التحسين المستمر، إلا أنها أوضحت وجود علاقتي ارتباط معنويتين ما بين كل من بعد (المشاركة بالمعلومات) وهدفي (تقليص الكلف وتحسين الجودة) فقط بلغت قيمتهما (٠.٤٣١ و ٠.٣٤٨) على التوالي عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)، وعلاقتي ارتباط معنويتين ما بين كل من (الإدارة الذاتية) وهدفي (تقليص الكلف وتحسين الجودة) فقط بلغت قيمتهما (٠.٧٨٥ و ٠.٦٩٤) على التوالي عند مستوى المعنوية (٠.٠٥).

وعلى وفق هذه النتائج فإن القرار الإحصائي هنا هو قبول فرضية العدم (H_0).

الجدول ٥
نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وكل هدف من أهداف التحسين المستمر في الشركة المبحوثة

المتغير التفسيري (المستقل) / المتغير المستجيب (المعتمد)		أبعاد تمكين العاملين			
		الحرية والاستقلالية	المشاركة بالمعلومات	الإدارة الذاتية	المؤشر الكلي
أهداف التحسين المستمر	تقليص الكلف	N.S. 0.270	* 0.431	* 0.785	* 0.578
	تحسين الجودة	N.S. 0.282	* 0.348	* 0.694	* 0.518
	رضا الزبون	N.S. -0.060	N.S. -0.128	N.S. 0.177	N.S. 0.006
	المؤشر الكلي	N.S. 0.212	N.S. 0.286	* 0.714	* 0.477

$P \leq 0.05$ N.S = Not Significant N = 31

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية الإحصائية (SPSS).

اختبار الفرضية الثالثة

تتناول هذه الفقرة توضيح طبيعة وقوة علاقات التأثير لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في أهداف التحسين المستمر، من خلال اختبار هذه الفرضية وكما يأتي :

فرضية العدم (H_0) : لا يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في أهداف التحسين المستمر.

فرضية الوجود (H_1) : يوجد تأثير معنوي لتمكين العاملين بدلالة أبعاده في أهداف التحسين المستمر.

ومن أجل قبول هذه الفرضية أو رفضها، فان اختبار الانحدار المتعدد أوضحت نتائجه والواردة بالجدول ٦ ما يأتي :

- فيما يتعلق بتمكين العاملين بدلالة أبعاده (إجمالاً) في أهداف التحسين المستمر (إجمالاً) فقد أشرت وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بينهما والذي عكسته قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (٠.٢٢٨) مما يعني قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير المعتمد بنحو (٢٢.٨%) والنسبة الباقية (٧٧.٢%) تعود لمتغيرات لم تدخل في الأنموذج الحالي للانحدار، ويدعم هذه النتيجة اختبار (F) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨.٥٤) عند مستوى المعنوية لها والبالغة (P. value 0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية للاختبار ككل والبالغة ($P \leq 0.05$)، وعليه فان القرار الإحصائي في هذه الحالة هو رفض فرضية العدم (H_0).
- أما فيما يتعلق بطبيعة تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده (إجمالاً) في أهداف التحسين المستمر (انفراداً)، فقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية موجبة لتمكين العاملين فقط في هدفي (تقليص الكلف وتحسين الجودة) والذي عبرت عنهما قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (٠.٣٣٥ و ٠.٢٦٨) على التوالي، وهذا يؤشر قدرة المتغير المستقل في تفسير التغير الذي يطرأ على المتغير المعتمد بنحو (٣٣.٥% و ٢٦.٨%) على التوالي وأن النسبة الباقية (٦٦.٥% و ٧٣.٢%) على التوالي تعود لمتغيرات لم تدخل في أنموذج

الانحدار الحالي، ومما يدعم هاتين النتيجتين اختبار (F) لهما والتي كانت معنوية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤.٥٨ و ١٠.٦٢) على التوالي عند مستوى المعنوية لهما (P. value = 0.00 و P. value = 0.003) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية للاختبار ككل والبالغة ($P \leq 0.05$)، وبالتالي فإن القرار الإحصائي في هذه الحالة هو رفض فرضية العدم (H_0) باستثناء تأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده في رضا الزبون إذ تقبل فرضية العدم.

الجدول ٦
نتائج التحليل الإحصائي لتأثير تمكين العاملين بدلالة أبعاده في أهداف التحسين المستمر

المتغير التفسيري (المستقل) / المتغير المستجيب (المعتمد)		أبعاد تمكين العاملين		R^2	F المحسوبة	P. value
		B_0	B_1			
أهداف التحسين المستمر	تقليص الكلف	0.690 $(1.23)^{N.S}$	0.750 $(3.82)^{*}$	0.335	*14.58	0.001
	تحسين الجودة	1.980 $(4.28)^{*}$	0.526 $(3.26)^{*}$	0.268	*10.62	0.003
	رضا الزبون	3.094 $(5.22)^{*}$	0.00.6 $(0.03)^{N.S}$	0.01	0.01	0.974
	المؤشر الكلي	1.921 $(4.59)^{*}$	0.427 $(2.92)^{*}$	0.228	*8.54	0.007

$N = 31$ قيمة t المحسوبة ( ) $P \leq 0.05$

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية الإحصائية (SPSS).

اختبار الفرضية الرابعة

لتحديد حجم التأثيرات المتبادلة والمتداخلة ما بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر، لابد من اختبار هذه الفرضية وكما يأتي :

فرضية العدم (H_0) : لا توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة ما بين كل من تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر (ما بين الأبعاد إجمالا والأهداف إجمالاً، وما بين الأهداف مع بعض وما بين الأبعاد والأهداف مع بعض).

فرضية الوجود (H_1) : توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة ما بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

ومن أجل قبول هذه الفرضية أو رفضها، فان اختبار (Kruskal-Waills Test) (KW)* أوضحت نتائجه ما يأتي :

- فيما يتعلق بالتأثيرات المتبادلة (ما بين الأبعاد إجمالاً والأهداف إجمالاً) فان قيمة المختبر الإحصائي (H) بلغت (3.20) عند مستوى المعنوية لها والبالغة (P. value = 0.07) وهي

* نشر فكرة هذا المقياس كل من (W. H & A. Waills و Kruskal) عام ١٩٥٢ في دورية (J. of Amer. Statistic. Assoc. P.P 907-911) (القريشي، ٢٠٠٧ ، ١٩٨).

أكبر من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة ($P > 0.05$) ومن خلال اختبارات ما بعد هذا الاختبار تبين عدم وجود تأثيرات معنوية متبادلة بينهما. وعليه فالقرار الإحصائي هنا هو قبول فرضية العدم (H_0).

- فيما يتعلق بالتأثيرات المتبادلة (ما بين أهداف التحسين المستمر مع بعضها) فان قيمة المختبر الإحصائي (H) بلغت (63.73) عند مستوى المعنوية لها والبالغة (P. value = 0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة ($P \leq 0.05$) ومن خلال اختبار ما بعد هذا الاختبار تبين وجود تأثيرات معنوية متبادلة فقط ما بين كل من (تقليص الكلف وتحسين الجودة). وفي ضوء هذه النتيجة فالقرار الإحصائي هنا هو رفض فرضية العدم (H_0).
- فيما يتعلق بالتأثيرات المتبادلة ما بين (الأبعاد والأهداف مع بعض) فان قيمة المختبر الإحصائي (H) بلغت (٢٥.٢١) عند مستوى المعنوية لها والبالغة (P. value = 0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة للاختبار ككل والبالغة ($P \leq 0.05$) ومن خلال اختبار ما بعد هذا الاختبار كانت هناك فروقات معنوية في التأثيرات المتبادلة بين كل مما يأتي:
  - بعد (الحرية والاستقلالية) وكل من هدفي (تحسين الجودة ورضا الزبون).
  - بعد (المشاركة بالمعلومات) وكل من بعد (الإدارة الذاتية) وهدفي (تحسين الجودة ورضا الزبون).
  - بعد (الإدارة الذاتية) و هدف (تحسين الجودة).
  - هدف (تقليص الكلف) وكل من هدفي (تحسين الجودة ورضا الزبون).
  - ما بين هدف (تحسين الجودة) وهدف (رضا الزبون).

  وعلى هذا الأساس فالقرار الإحصائي هنا هو رفض فرضية العدم (H_0).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- استنتاجات الإطار النظري

١. تحتاج المنظمات المعاصرة لمواجهة تحديات بيئتها إلى اعتماد مضامين مفهوم تمكين العاملين نظراً لما تحمله أبعاده من متغيرات يمكن من خلالها تفعيل مساحة مساهمة عامليها في عملية صنع قراراتها ورسم خططها.

٢. يُعدّ التحسين المستمر استراتيجية عمل فاعلة لإدارة المنظمة الصناعية باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة يتم فيها التركيز على تقليص الكلف وتحسين الجودة وبلوغ رضا الزبون.

- استنتاجات الإطار الميداني

١. أفرزت نتائج التحليل (الوصفي) متغيرات البحث أن إجابات المبحوثين إزاء فقرات محوري البحث كانت متجانسة وبنسب مقبولة على أن شركتهم تحرص على الأخذ بأبعاد تمكين العاملين التي اعتمدها البحث باتجاه بلوغ تحسينات مستمرة في (الجودة،

تقليص الكلف، رضا الزبون)، وهذه النتيجة تعكس حجم اهتمام الشركة المبحوثة لتفعيل دور كوادرها العاملة وبما يمكنها من تعزيز موقعها التنافسي.

٢. أشرت نتيجة الاختبار المعنوية (للفرضية الأولى) للبحث أن تمكين العاملين بدلالة أبعاده كان مستقلاً على نحوٍ تام عن أهداف التحسين المستمر، وفي هذا دلالة على عدم وجود تداخل في إجابات المبحوثين أزاء عوامل محوري البحث، وأعطى بذلك إشارة إيجابية لاستكمال اختبار الفرضيات التالية، إذ لو أظهرت نتيجة اختبار هذه الفرضية العكس ـ عدم وجود استقلالية ـ معنى ذلك هناك تداخل في الإجابات ولا يعطي ذلك صورة واضحة عن واقع الشركة المبحوثة.

٣. أظهرت نتائج اختبار علاقات الارتباط)الفرضية الثانية (أن هناك تفاوتاً في علاقات الارتباط بين أبعاد تمكين العاملين وأهداف التحسين المستمر على (المستوى الجزئي) وكما مبين بالجدول ٥ ويمكن الوقوف على بعض القيم المميزة لعلاقات الارتباط تلك ودلالاتها التي تدرجت بقوتها كما يأتي:

- بين بعد (الإدارة الذاتية) مع هدف (تقليص الكلف) وهذا يؤشر إلى أن تمكين العاملين من خلال اعتماد بعد الإدارة الذاتية سينعكس على هدف تقليص الكلف وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.
- بين (الإدارة الذاتية) مع (تحسين الجودة) وهو مؤشر إيجابي يشير إلى سعي الإدارة الذاتية نحو الاهتمام بتحسين الجودة مع اهتمامها بذات الوقت بتقليص الكلف.
- كما أشرت نتائج ذات الجدول إلى أن أقل علاقات الارتباط قوة كانت ذات تأثيرات غير معنوية، وهي ما بين بعد (الحرية والاستقلالية) مع هدف (رضا الزبون) وفي هذه النتيجة إشارة واضحة إلى أن الحرية والاستقلالية بمفهومها العام تشير إلى حرية العاملين في اتخاذ القرار دون الاهتمام بأي بعد آخر بمعنى عدم اهتمام تمكين العاملين من خلال بعد الحرية والاستقلالية في تحقيق هدف رضا الزبون، إذ لو كانت العلاقة بينهما معنوية فان في ذلك دلالة على عدم اتسام بعد الحرية والاستقلالية بمفهومه العام إذا تم الاهتمام برضا الزبون عند اتخاذ القرار، وكذا الحال لباقي القيم غير المعنوية في الجدول ٥.

٤. أظهرت نتائج اختبار (الفرضية الثالثة) أن أهداف التحسين المستمر تعتمد على نحوٍ كبير ـ تتأثر معنوياً ـ على أبعاد تمكين العاملين كما بينته نتائج الجدول ٦ على المستويين الكلي والجزئي، إذ إن التحسين المستمر تجسد بهدفي تقليص الكلف وتحسين الجودة وهي نتيجة تعزز (متطابقة) ما أظهره اختبار الفرضية الثانية (علاقات الارتباط)، إلاّ أن هدف رضا الزبون لم يكن له المساهمة الواضحة في بلوغ التحسين المستمر اعتماداً على أبعاد تمكين العاملين، وهذا ما أشره اختبار الفرضية ذاتها (الثانية) الذي حصل على أدنى علاقة ارتباط لتطابق نتائج اختبار الفرضية الحالية (الثالثة) عن طريق مستوى المعنوية الذي قارب (١ صحيح) وهي (P. value = 0.974). وهذه النتائج توضح أن رضا الزبون كأحد أهداف التحسين المستمر للشركة المبحوثة لم يتحقق وهو انعكاس لواقع حال السوق العراقية، إذ إن إنتاج الشركة لم يكن ضمن رغبات الزبون الذي لا يعزى لقصور في عملها التي تعتمد الدساتير العالمية في إنتاج سلعها، ولكن يعود لتدني مستوى قناعة الزبون العراقي بالمنتج الوطني ولاسيما أمامه خيارات عديدة في سوق تعج بالبدائل والعلامات التجارية العالمية التي ترسخت في ذهنه.

٥. سلطت نتائج اختبار (الفرضية الرابعة) الضوء على نحوٍ أكثر دقة على نتائج الاختبار للفرضيات الثلاث للبحث وتوضيح العلاقة بين نتائج اختبار الفرضيات المذكورة وكما يأتي :

- إن تمكين العاملين بدلالة أبعاده (إجمالاً) ليس له تأثيرات متبادلة ومتداخلة مع أهداف التحسين المستمر كما أشرته نتائج المختبر الإحصائي لاختبار (KW) التي أعطت مستوى معنوياً ($P > 0.05$) وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج اختبار الفرضية الأولى (استقلالية عوامل محوري البحث).
- وجود تأثيرات معنوية متداخلة بين أهداف التحسين المستمر نفسها، وتحديداً ما بين كل من هدفي (تقليص الكلف وتحسين الجودة) إذ أن تقليص الكلف يعتمد على نحوٍ كبير على عدم التأثير في تحسين الجودة وكذا الحال بالنسبة لتحسين الجودة ينبغي أن لا يتأثر بتقليص الكلف إذا ما أرادت الشركة تعزيز موقعها التنافسي.
- كان لنتائج اختبار التأثيرات المتبادلة والمتداخلة بين أبعاد تمكين العاملين وأهداف التحسين المستمر (على المستوى الجزئي)، الأثر الواضح في بيان العلاقة بين تلك الأبعاد والأهداف، فعلى الرغم من عدم معنوية العلاقة بينهما على المستوى الكلي كما عكسته نتائج المختبر الإحصائي لاختبار (KW)، إلاّ أن تلك النتائج كانت ذات قيمة معنوية عالية جداً وكادت أن تقترب من ($P. value = 0.000$) على المستوى الجزئي (بين أهداف التحسين المستمر) وهو مؤشر إيجابي يدعم نتائج اختبار الفرضيات الثلاث للبحث، كما اتضح أيضاً أن بعض العوامل (الأهداف) ليس لها تأثير على أهداف أخرى ونخص بالذكر منها (رضا الزبون) وهذا يتسق مع ذات النتائج لاختبار الفرضيات الثلاث، ولكن الحقيقة هي العكس إذ أن رضا الزبون هو غاية الشركة وأساس استمراريتها.

واعتماداً على هذه الصورة فإن نتائج اختبار هذه الفرضية جاءت لتكشف عن الدور المحوري لرضا الزبون وبينت ما يأتي :

١- التأثير البالغ لبعد (الحرية والاستقلالية) في هدف (رضا الزبون) بمعنى أن تمكين العاملين من خلال بعد الحرية والاستقلالية ينبغي أن لا يهمل رضا الزبون في أهدافه.
٢- إن هدف (رضا الزبون) له تأثير بالغ في بعد (المشاركة بالمعلومات) وهذا مؤشر على ضرورة إدراك أبعاد رضا الزبون ضمن بعد (المشاركة بالمعلومات) التي ينبغي أن لا تتجاهل ذلك عند السعي لتحقيق تحسينات مستمرة.
٣- إن هدف (رضا الزبون) له تأثير وعلاقة متبادلة مع كل من هدفي (تقليص الكلف وتحسين الجودة) وهذا يعني أن رضا الزبون دائماً يميل باتجاه انتخاب السلعة ذات الجودة العالية والكلف المنخفضة.

ثانياً- التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث يوصي الباحثان بما يأتي:

١. دعوة إدارة الشركة المبحوثة للاستفادة من أبعاد تمكين العاملين (الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، الادارة الذاتية) باعتبارها عناصر قوة لابد من استحضارها لتوسيع مساحة مساهمة كوادرها في المشاركة في صنع قراراتها ورسم سياساتها، وبالتالي تعزيز قدراتها للاستجابة الفاعلة لمتغيرات السوق والمنافسة التي تواجهها في بيئتها.

٢. ضرورة سعي إدارة الشركة المبحوثة لبناء علاقات ثقة أوسع مع كوادرها في كافة المستويات عبر جسر المشاركة بالمعلومات وإتاحة فرص الاتصال الرسمية وغير الرسمية والعمل الفرقي الذي سيزيد من التفاعل الإيجابي فيما بينهم ويعزز بلوغ أهداف الشركة بفاعلية.
٣. ينبغي على إدارة الشركة المبحوثة توجيه اهتماماتها نحو فلسفة التحسين المستمر كمنهج عمل للتقويم المستمر لكل ممارساتها باتجاه الأفضل من خلال حشد جهود العاملين وتفعيل روح المشاركة الجماعية بهذا الاتجاه.
٤. ضرورة تركيز اهتمامات إدارة الشركة المبحوثة فيما يخص اعتماد فلسفة التحسين المستمر في ممارساتها وأنشطتها على تبني استبعاد كل شيء لا يضيف قيمة والقضاء على كل أنماط الهدر بالموارد والتأكيد على تحسين الجودة كشعار دائم لها.
٥. في ضوء تنامي حاجات ورغبات الزبائن المستمرة وما تشهده الأسواق العراقية من منافسة وتعدد وتنوع بالمعروض السلعي ومنها الدوائية يقترح الباحثان على إدارة الشركة ضرورة إدراك رضا الزبون باستمرار واعتبار ذلك ضمن أولويات أهداف أي عمليات للتحسين تنجزها انطلاقاً من حقيقة الاحتفاظ بالزبون وجذب آخرين يمثل أساس استمرار أي منظمة وبقائها في سوق المنافسة.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. أفندي، عطية حسن، ٢٠٠٣، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٢. بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا، ٢٠٠٨، دور مكونات نظام كلف الجودة في تحقيق أهداف التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في منظمات القطاع العام في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٣. البيسفكي، حسين حسن علي، ٢٠٠٨، أثر بعض مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية في تطبيق نظام التحسين المستمر (كايزن): دراسة في المؤسسة العامة لشؤون الالغام في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
٤. جواد، عباس حسين وحسين، عبد السلام علي، ٢٠٠٧، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري : دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد / ٤، العدد / ١٦، حزيران، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٥. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، ط /٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٦. حمود، خضير كاظم والشيخ، مروان منير، ٢٠١٠، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الخطيب، أحمد ومعايقة، عادل سالم، ٢٠٠٩، الإدارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار جدار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الدوري، زكريا مطلك والساعدي، مؤيد يوسف، ٢٠٠٢، رأس المال التنظيمي مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد / ٩، العدد / ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

٩. الذهب، ياسر محمد عبد الله، ٢٠٠٤، استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن، ٢٠٠٢، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١١. شمدت، وارين، وفايخا، جيروم، ١٩٩٧، مدير الجودة الشاملة TOM: الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مرسي، محمود عبد الحميد، ط/١، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية.
١٢. الطائي، رعد عبد الله وقداده، عيسى، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. الطائي، هبة محمد حسين، ٢٠٠٧، أثر عمليات تحسين الجودة في تحقيق أركان إسعاد الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٤. عبد الرسول، حسين وعلي، عبد الأمير، ٢٠٠٨، استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل : دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد / ١٠، العدد / ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، القادسية، العراق.
١٥. العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٥، جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ١٧ ـ ١٨ إبريل، الخبر، السعودية.
١٦. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٧. فرهود، صبيحة برزان، ٢٠٠٨، ملائمة المعلومات المحاسبية لتطبيق أسلوب الكايزن: دراسة تطبيقية في معمل ألبان القادسية، مجلة التقني، المجلد / ٢١، العدد / ٦، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
١٨. قدار، طاهر رجب، ١٩٩٧، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ط/١، دار الحصار للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
١٩. القريشي، إحسان كاظم شريف، ٢٠٠٧، الطرائق المعلمية واللامعلمية في الاختبارات الإحصائية، ط١، مطبعة الديوان، بغداد، العراق.
٢٠. الكسب، علي إبراهيم حسين فارس، ٢٠٠٤، المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢١. مصطفى، أحمد سيد، ١٩٩٧، التمكين ... ما هو وكيف تكون أهلاله، المؤتمر العربي الأول لأعمال السكرتارية ومديري المكاتب، الأبعاد الجديدة للعمل في عصر المعلومات، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، ١١ ـ ١٣ ديسمبر، القاهرة، مصر.
٢٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠١، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق / ٢، العدد / ١، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
٢٣. نجم، عبود نجم، ١٩٩٩، اتجاهات إدارية معاصرة : الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، نشرة اخبار الإدارة، العدد / ٢٨ أيلول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Anderson Kimberly. S and Lorilee Saud mann، 2009، Toward: A model of empowering practices in youth-Adult partner ships Journal of extension، April، Vol. 47. No. 2.
2. Conrad Soltero; Gregory Waldrip، 2002، Using Kaizen to Reduce Waste and Prevent Pollution، Environmental Quality Management Spring، 11، 3.

3. Daft، L. Richard، 2001، Organization Theory and Design، 2nd. Ed. South-Western College Pub. Ohio. U.S.A
4. Drive، Bowman، 2004، Continuous Improvement of Quality، http://www.tvss.net.
5. Heizer، Jay & Render، Barry، 1999، principles of Operations Management، 3rd. ed.، Prentice
6. Hilton، Roland، 1999، Management Accounting، McGraw-Hill، N.Y.
7. Hradesky، Jack، 1996، Total Quality Management Hand Book، McGraw-Hill، Inc. N.Y.
8. J. Finch، Byron، 2006، Operation: profitability process، performance، McGraw-Hill، Co. Inc.
9. Krajewski، L. J. and Ritzman، L. P.، 1996، Operations Management: Strategy and Analysis، 4th ed. Addison-Wiesley Pub. Co. U.S.A.
10. Robbins، Stephen، P، 1998، Organizational Behavior: Concepts، Controversies، Applications Prentice-Hall، Int. Inc. N.Y.
11. Stevenson، William J.، 2007، Operations Management، McGraw-Hill Co.
12. Umiker، William، 1992، Empowerment the Latest Motivational Strategy، Health Care Supervisor، Vol. 11، No. 2، Dec.
13. www.arabma.org.
14. www.ehow.com/info ،Continuous Improvement Methology، Principles of Continuous Improvement.
15. Wilkinson ،Adrian، 1998، Empowerment Theory and practice، Personal Review،vol.27،No.1