

أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية

أ. د. محمد عباس ديوب *

د. احمد علي زهره **

نور ماجد ونوس ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٤ / ١ / ١٤ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ / ٢ / ٢٣)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحسين المستمر بأبعاده الثلاثة: (توعية الموظفين وتدريبهم، العمل الجماعي، تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي بأبعاده: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكميلي) لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية. تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، في حين تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة في الجانب العملي. ولاختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss V25)، وتم الاعتماد على الانحدار البسيط في قياس الأثر. وكانت أهم النتائج: وجود ارتباط إيجابي قوي بين كل بعد من أبعاد التحسين المستمر الأنفة الذكر والأداء الوظيفي لموظفي الشركة قيد البحث.

الكلمات المفتاحية: توعية الموظفين وتدريبهم، العمل الجماعي، تحسين الإنتاجية، التحسين المستمر، الأداء الوظيفي.

*أستاذ في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

**أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

***طالبة دكتوراه في كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - جامعة طرطوس.

Impact of Continuous Improvement on job performance

Afield study on Employees of Human Pharma Pharmaceutical Industries Company

Pr. Mohammed Abbas Dayyoub*

D. Ahmad Ali Zahra**

Nour Majed Wannous***

(Received 14/1/2024.Accepted 23/2/2025)

□ABSTRACT □

This research aimed to study the impact of continuous improvement in its three dimensions: (employee awareness and training, teamwork, productivity improvement) on job performance in its dimensions: (task performance, contextual performance, adaptive performance) for employees of Human Pharma Pharmaceutical Industries Company. The descriptive approach was used in the theoretical aspect, while the questionnaire was relied upon as the main tool for the study in the practical aspect. To test the hypotheses, the statistical analysis program (Spss V25) was used, and simple regression was relied upon to measure the effect. The most important results were: There is a strong positive correlation between each of the aforementioned dimensions of continuous improvement and the job performance of the employees of the company under study.

Keywords: Employee awareness and Training, Teamwork, Productivity Improvement, Continuous Improvement, Job Performance.

*Professor at the Faculty of Economics- Department of Business Administration- Tartous University.

**Assistant Professor at the Faculty of Economics- Department of Business Administration- Tartous University.

***PhD Student at the Faculty of Economics- Department of Business Administration- Tartous University.

مقدمة:

يعدّ الأداء الوظيفي المحور الرئيسي في علم الإدارة، والهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقه، فهو يعبر عن مدى كفاءة وفعالية العامل داخل المؤسسة لبلوغ درجة الإنجاز المرغوب فيه، كما يعتبر من أهم المؤشرات التي يقوم عليها نجاح أو فشل المنظمات والذي يحدّد مدى تحقيق أهدافها التي تمّ التخطيط لها مسبقاً (عمري وصبار، ٢٠٢٣، ٦٤).

ومن ناحية أخرى، إنّ تبني مفهوم التحسين المستمر في المنظمات يعدّ أحد الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم مخرجات عالية الجودة ذات مميزات فريدة تمكّنها من مواجهة العقبات التي تعترضها، ويتمّ ذلك من خلال التطوير المستمر من قبل الإدارة (Mezher & Mdlool, 2022, P: 818).

فالتحسين المستمر هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب لأداء المؤسسة ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء (خالد، ٢٠١٨، ٤١٨).

ومن هنا، يأتي هذا البحث لتوضيح أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية في محافظة طرطوس.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة (خالد، ٢٠١٨) بعنوان: "أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة

ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة وذلك في (٥) شركات صناعية يمنية حاصلة على شهادة الإيزو، وتمّ استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٧٧) مفردة. وتمّ الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Spss) في إدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة ببعديه: (تحقيق الأهداف، ورضا العاملين).

2. دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) بعنوان: "تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على موظفي شركة امبريال نايت القابضة في محافظة السلیمانيّة".

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر بأبعادها الثلاثة: (Mura, Muda, Muri) في الأداء الوظيفي، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب العملي تمّ الاعتماد على استبانة حيث تمّ توزيعها على عينة البحث والمتمثلة بجميع الموظفين في الشركة المدروسة حيث بلغ عدد الاستمارات الصالحة والتي تمّ اعتمادها (٤١) استمارة. توصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) على الأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Wijayanti et al, 2020) بعنوان:

"Connectivity Continuous Improvement Program and Employee Performance"

"برنامج التحسين المستمر للاتصال وأداء الموظفين."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير برنامج التحسين المستمر على أداء الموظفين في شركات في مقاطعة شرق إندونيسيا. تم تحديد العينة باستخدام تقنيات أخذ العينات الاحتمالية بإجمالي (٦٠) موظفاً، وتم معالجة البيانات من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد. بينت نتائج الدراسة أن أبعاد برنامج التحسين المستمر المتمثلة ب: (تطوير وتدريب الموظفين، وتحسين جودة العمل، والإنتاجية، وبناء التعاون بين فرق العمل) لها تأثير كبير على أداء الموظفين. في حين أن (مشاركة الموظفين في حل المشكلات والتواصل الجيد) ليس لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

٢. دراسة (Njoroge & Nyaga, 2022) بعنوان:

“Continuous Improvement Practices and Organizational Performance of Large Manufacturing Companies in Kenya: A Case study of Nairobi Bottlers Limited.

" ممارسات التحسين المستمر والأداء التنظيمي لشركات التصنيع الكبرى في كينيا: دراسة حالة شركة

نيروبي بوتلرز المحدودة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات التحسين المستمر وأداء شركة نيروبي بوتلرز المحدودة، وتحديد تأثير (اتخاذ القرار القائم على الأدلة، والتركيز على العملاء، ونهج العملية وإشراك الموظفين) على نتائج الشركة المدروسة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على (١٩٠) موظفاً في الشركة ومن مختلف الإدارات. تم الاعتماد على أخذ العينات العشوائية الطبقيّة ممّا أسفر عن (٥٧) مستجيباً. أشارت النتائج إلى وجود ارتباط جيد بين اتخاذ القرار القائم على الأدلة والتركيز على العملاء ونهج العملية وإشراك الموظفين والأداء التنظيمي. حيث أنه أمكن تفسير (٦٦,٤%) من الأداء التنظيمي لشركة نيروبي المدروسة من خلال المتغيرات الأربعة المستقلة الآتية الذكر.

نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم في الجانب النظري، وفي اعتمادها الاستيعاب كأداة رئيسية للدراسة. وفي الهدف العام للدراسة وهو معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء. في حين اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد مختلفة للتحسين المستمر رغم اتفاقها ببعض الأبعاد مع دراسة (Wijayanti et al, 2020)، وفي تناولها أبعاد مختلفة للأداء الوظيفي عن تلك الموجودة في الدراسات السابقة. كذلك اختلفت في بيئة التطبيق، فلم تجد الباحثة أية دراسة تناولت هذين المتغيرين في شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية (بيئة البحث الحالي).

مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث الحالي من طبيعة الدور الذي يلعبه التحسين المستمر في الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية في محافظة طرطوس وخاصة مع التطور السريع والمتزايد في كافة المجالات الذي تشهده بيئة الأعمال المحيطة بالشركات سواء من خلال التدريب أو فرق العمل أو تحسين الإنتاجية للعامل والعمل ككل وغيرها ومدى تأثير هذه المتغيرات منفردة أو مجتمعة في صورة التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين على اعتبار أن الأداء الوظيفي من المتغيرات الهامة والتي لها تأثيراتها على العامل نفسه وعلى الشركة واستقرارها ووصولها لأهدافها. هذا يؤكد ضرورة الإلمام الواضح في مفهوم التحسين المستمر وفهم تأثيراته على الأداء الوظيفي. ومما سبق، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أثر التحسين المستمر (توعية الموظفين وتدريبهم) على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر التحسين المستمر (العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر التحسين المستمر (تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي؟

أهمية البحث:

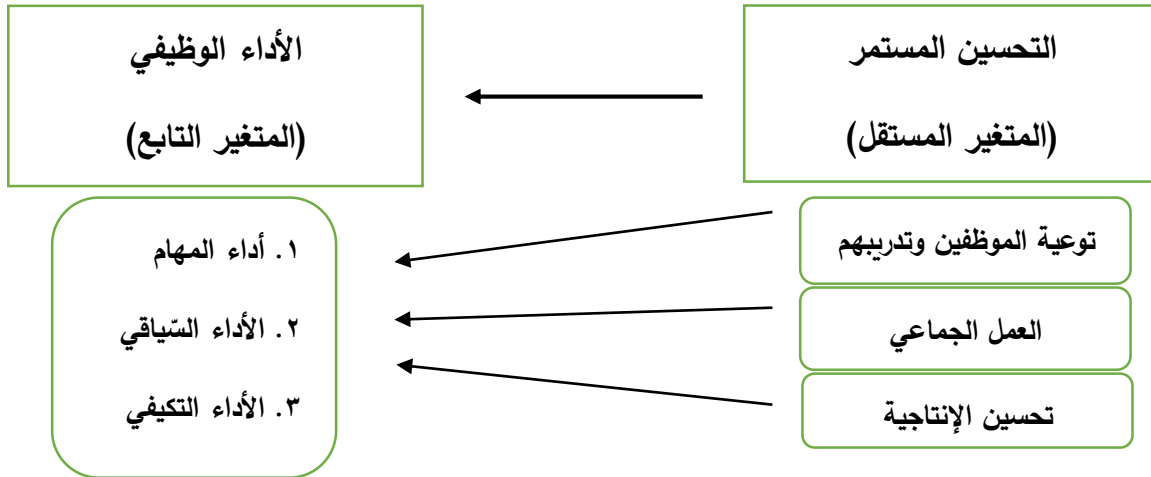
تبرز الأهمية العلمية لهذا البحث في توضيح مفهوم التحسين المستمر وبيان أثر كلٍ بعد من أبعاده على الأداء الوظيفي. بينما تبرز الأهمية العملية من التعرف على واقع تطبيق عملية التحسين المستمر في شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية وواقع الأداء الوظيفي لموظفيها، فضلاً عن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في مساعدة هذه الشركة على تحسين أداء موظفيها من خلال التزامها بعملية التحسين المستمر.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكلٍ رئيسي إلى الإجابة على التساؤلات الخاصة بالبحث؛ وهي دراسة أثر كلٍ بعد من أبعاد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

نموذج البحث:

الشكل رقم (١): نموذج البحث



من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Erdogan, 2015) في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التحسين المستمر)، ودراسة (Sonntag et al, 2008) في تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✚ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (توعية الموظفين وتدريبهم) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (0,05).
- ✚ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (0,05).
- ✚ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية عند مستوى دلالة (0,05).
- منهجية البحث:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب العملي تم الاعتماد على استبانة وزعت على موظفي الشركة المبحوثة. ولقياس ثبات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ حيث كانت جميع قيمه أكبر من (0,6) وهذا يعني أن الاستبانة تتسم بالثبات. في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة (0,939). وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وكانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) وهذا يعني أن الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه. في حين تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة برنامج (Spss. V25) ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الانحدار البسيط).

جدول رقم (1): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| المحور | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------|
| توعية الموظفين وتدريبهم | 0,883 |
| العمل الجماعي | 0,833 |
| تحسين الإنتاجية | 0,842 |
| الأداء الوظيفي | 0,682 |
| قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الاستبانة | 0,939 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss.

طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري بعد رجوع الباحثة إلى عدد من الأبحاث والمقالات والكتب وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير. في حين تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة خاصة بمتغيرات البحث، وقد تم إعدادها بعد الاطلاع على دراسة كل من (مرزوق وخطاب، 2020)، (Erdogan, 2015)، (Sonntag et al, 2008).

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية والبالغ عددهم (225) موظفاً، حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة عليهم واسترداد (174) استبانة صالحة للتحليل والمناقشة، وبنسبة استجابة بلغت (77,33%).

حدود البحث:

تمثلت الحدود المكانية بشركة هيومن فارما للصناعات الدوائية، بينما تمثلت الحدود الزمانية بشهري (أيلول وتشرين الأول من عام ٢٠٢٤)، في حين أن الحدود العلمية فهي: التحسين المستمر بأبعاده الثلاثة: (توعية الموظفين وتدريبهم، العمل الجماعي، تحسين الإنتاجية)، والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التحسين المستمر:

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للتحسين المستمر صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتّاب في تعريفهم له؛ فضلاً عن تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح (حافظ وعبّاس، ٢٠١٣، ١٣). إذ عرّفه (جويجان، ٢٠١٣، ١٨) على أنه التحسين التدريجي في المعرفة أو التقنية، ويُقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل ضمن إطاره المنظمة. ويشير (Imai, 2012, P: 1) إلى أن التحسين المستمر يعني ذلك التحسين الذي يشمل الجميع -سواء المديرين أو العمّال- ويستلزم تكاليف أقل نسبياً. ويرى (Mekonnen, 2017, P: 15) أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية لها أنظمتها وطرقها وإجراءاتها وأدوات حلّ المشكلات الخاصة بها، فهي تحسين مستمر من قبل جميع مستويات الإدارة والعمّال في أي مكان وفي أي وقت من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وخفض التكاليف وزيادة الأرباح بهدف إرضاء العملاء في نهاية المطاف.

ويعرّفه (Altalebi, 2020, P: 3323) على أنه السعي المستمر لتحسين وتطوير العمل الذي تقوم به المنظمة على كافة المستويات وذلك من خلال اعتماد مبدأ المشاركة الجماعية للعاملين لزيادة قيمة العمل الذي تقوم به المنظمة وتقليل الهدر بما يحقق أقصى قدر من إنتاجية العمل. ويشير (Abbas et al, 2020, P: 331) إلى أن التحسين المستمر في نطاق بيئة الأعمال هو القدرة على إشراك جميع أعضاء المنظمة في كل عملية تحسين مهما كان حجمها كأساس مستمر ومتقدم يختارون فيه الطرق والحلول لمشاكلهم ويقومون بعمليات التحسين بأنفسهم، ويكونون أكثر ممارسة وخبراء حقيقيين في بيئة عملهم المباشرة. وأخيراً، هو عملية إدخال تغييرات جزئية بصفة مستمرة ويكون ذلك في مختلف الإجراءات والأنشطة للعملية، بهدف تخفيض التكاليف والهدر بمختلف أنواعه، وقد يؤدي تراكم هذه التغييرات إلى الوصول إلى نتائج والتي تقدّم قيمة مضافة للمنظمة، ويحتاج ذلك لدعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم في مختلف المستويات لأنه تمثل نقاط قوة للمنظمة (منصورة وعبّاس، ٢٠٢٣، ٣).

ثانياً: أبعاد التحسين المستمر:

١. توعية الموظفين وتدريبهم: يشير Atkinson في دراسة أجراها عام ١٩٩٤ إلى أهمية وعي الموظفين بأهداف الشركة واستراتيجياتها من أجل التنفيذ الناجح للتحسين المستمر، فضلاً عن أهمية وضرورة إجراء التدريب بشكل منتظم لهم (Erdogan, 2015, P: 6).

٢. العمل الجماعي: لم يعد هناك جدل بأن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً من أركان الكيانات التنظيمية، سواء أكانت مؤسسات عامة أم خاصة، ولقد أثبتت فرق العمل الفعّالة ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته (Jones, 2015, P: 8) نقلاً عن (بكر، ٢٠١٦، ٢٤٤). فهي أهم ركائز تقدم ونجاح المنظمات خاصة بوجود المنافسة فيما بينها، وسعيها لتحقيق أعلى مستوى من الجودة؛

فتحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون وتكامل بين العاملين على اختلاف اختصاصاتهم المهنية وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً (ابراهيم، ٢٠٢١، ٢٠). .

٣. تحسين الإنتاجية: يُشير (Erdogan, 2015, P: 7) إلى إنَّ أحد الأهداف الرئيسية لعملية التحسين المستمر هو تحسين إنتاجية العمل والعامل، حيث ربط بين تحسين الإنتاجية وقدرة الشركة التنافسية ووقت التسليم وإنتاجية العمال.

ثالثاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يُشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقّق أو يُشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة التي يشغلها (أحمد، ٢٠٢٣، ٧٢٤). وهو سلوك وظيفي موجّه نحو أهداف محدّدة مسبقاً يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية معيّنة، كما أنّه نتيجة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة (مرزوق وخطاب، ٢٠٢٠، ٢٧١).

وتعرّفه (امهني، ٢٠٢٠، ٧) على أنّه أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، وإذا كان هذا الأداء مميّزاً في ظلّ بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنّه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنطقة التي يعمل فيها، ففي ظلّ التغيّر السريع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الاستمرار والمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

ويشير (ابراهيم، ٢٠٢١، ٢٩) إلى أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه جهود الفرد ومخرجاته لإنجاز المهام الموكلة إليه. ومن ناحية أخرى يرى (عبد الهادي، ٢٠٢٠، ٦٣٦) على أنّ الأداء الوظيفي ما هو إلاّ تعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبأقلّ التّضحيات بغضّ النّظر عن نوعها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها.

ويرى (Griffin et al, 2007) أنّه وفي السياقات التّظيمية الديناميكية ينبغي أن يعكس الأداء الوظيفي ليس فقط الكفاءة التي ينفذ بها الموظف مهام الوظيفة؛ بل وأيضاً التّرابط بين أنشطة العمل والسلوك التّكفيي والاستباقية لشاغلي الوظائف (Wijayanti et al, 2020, P:56).

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

١. أداء المهام: يشير (Sonnentag et al, 2008, P: 428) إلى أنّ أداء المهام هو الأداء الذي يغطّي ويفي بالمتطلبات التي تتشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوةً على ذلك، يمكن وصف أداء المهام في حد ذاته بأنّه بناء متعدّد الأبعاد وهو يغطّي مساهمة الشّخص في أداء المنظمة ويتكوّن من الأنشطة التي تحوّل المواد إلى سلع وخدمات تنتجها المنظمة أو تسمح بأداء المنظمة بكفاءة.

٢. الأداء السياقي: يتألّف الأداء السياقي من سلوك لا يساهم بشكل مباشر في أداء المنظمة ولكنه يدعم البيئة التّظيمية والاجتماعية والنفسية. وهو يختلف عن أداء المهام لأنّه يتضمّن أنشطة لا تتشكل جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، فهو يساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام (Sonnentag et al, 2008, P: 428-٤٢٩).

٣. الأداء التّكفيي: يشير الأداء التّكفيي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظّفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقّدة بشكل خاص (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) نقلاً عن (مرزوق وخطاب، ٢٠٢٠، ٢٧٣).

الإطار العملي للبحث:

الإحصاءات الوصفية:

تمّ تحديد الأهميّة النسبيّة من خلال الصيغة: (المتوسط الحسابي / ٥) * ١٠٠. ولحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتمّ ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة (٤) على (٥)، حيث تمثّل (٤) عدد المسافات (من ١ إلى ٢ مسافة أولى، ومن ٢ إلى ٣ مسافة ثانية، ومن ٣ إلى ٤ مسافة ثالثة، ومن ٤ إلى ٥ مسافة رابعة)، في حين تمثّل (٥) عدد الاختيارات. وعند قسمة (٤) على (٥) ينتج طول الفترة ويساوي (٠,٨٠) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٢): توضيح مستوى المتوسط المرجح.

| المتوسط المرجح | وزنه | المستوى |
|------------------|------|-----------------|
| من ١ إلى ١,٧٩ | ١ | غير موافق بشدّة |
| من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ | ٢ | غير موافق |
| من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ | ٣ | محايد |
| من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ | ٤ | موافق |
| من ٤,٢٠ إلى ٥ | ٥ | موافق بشدّة |

١. توعية الموظفين وتدريبهم:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "توعية الموظفين وتدريبهم"

| الترتيب | النتيجة | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١ | موافق بشدّة | ٨٧,١٢ % | ٠,٤٨٠ | ٤,٣٥٦ | تلتزم إدارة الشركة بالتحسين المستمر والتفكير المرن. |
| ٢ | موافق بشدّة | ٨٧ % | ٠,٤٩٠ | ٤,٣٥٠ | يلتزم عمال الإنتاج في الشركة بالتحسين المستمر والتفكير المرن. |
| ٣ | موافق بشدّة | ٨٦,٦٦ % | ٠,٤٨٤ | ٤,٣٣٣ | لدى الشركة بيان واضح عن التزامها بتنفيذ مبادرة التحسين المستمر. |
| ٤ | موافق | ٨٠,٢٢ % | ٠,١٨٥ | ٤,٠١١ | يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً في مهارات واستراتيجيات التحسين المستمر. |
| ٣ | موافق بشدّة | ٨٦,٦٦ % | ٠,٥٤١ | ٤,٣٣٣ | يتم تدريب عمال الإنتاج بانتظام على مهارات واستراتيجيات التحسين المستمر. |
| | موافق بشدّة | ٨٥,٥٤ % | ٠,٣٧٥ | ٤,٢٧٧ | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss.

يبين الجدول السابق الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (توعية الموظفين وتدريبهم) والتي تحدد اتجاهات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتراوحت بين (٤,٣٥٦-٤,٠١١)، ويتضح أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (تلتزم إدارة الشركة بالتحسين المستمر والتفكير المرن) بأهمية نسبية بلغت (٨٧,١٢%)، بينما أقل نسبة موافقة كانت على عبارة (يتلقى الموظفون تدريباً منتظماً في مهارات واستراتيجيات التحسين المستمر) بأهمية نسبية بلغت (٨٠,٢٢%). وتلاحظ الباحثة أنه بشكل عام يميل موظفو شركة هيومن فارما إلى الموافقة بشدة على البنود التي تقيس متغير (توعية الموظفين وتدريبهم)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (٤,٢٧٧).

٢. العمل الجماعي:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " العمل الجماعي "

| الترتيب | النتيجة | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------|------------|-------------------|-------------------|-----------------|--|
| ٢ | موافق بشدة | ٨٦,٢% | ٠,٤٦ | ٤,٣١٠ | الموظفون على دراية بواجبات ووظائف زملائهم الآخرين. |
| ١ | موافق بشدة | ٩٦,٨٨% | ٠,٤٣٠ | ٤,٨٤٤ | المديرون على دراية بواجبات ووظائف كل موظف داخل فريق المشروع |
| ١ | موافق بشدة | ٩٦,٨٨% | ٠,٤٣٠ | ٤,٨٤٤ | يوضح المديرون على التوالي واجبات ووظائف كل عضو في الفريق. |
| ٢ | موافق بشدة | ٨٦,٢% | ٠,٤٦٣ | ٤,٣١٠ | يتم تفويض الواجبات والوظائف بشكل فعال بين أعضاء الفريق. |
| ٣ | محايد | ٦٦,٢% | ٠,٤٦٣ | ٣,٣١٠ | تعمل الشركة على تحديد ومعالجة الحواجز التي تحول دون العمل الجماعي. |
| | موافق بشدة | ٨٧,٧٢% | ٠,٢٧٨ | ٤,٣٨٦ | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss.

يبين الجدول السابق الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (العمل الجماعي) والتي تحدد اتجاهات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتراوحت بين (٤,٨٤٤-٣,٣١٠)، ويتضح أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (المديرون على دراية بواجبات ووظائف كل موظف داخل فريق المشروع)، وعبارة (يوضح المديرون على التوالي واجبات ووظائف كل عضو في الفريق) بأهمية نسبية بلغت (٩٦,٨٨%)، بينما أقل نسبة موافقة كانت على عبارة (تعمل الشركة على تحديد ومعالجة الحواجز التي تحول دون العمل الجماعي) بأهمية نسبية بلغت (٦٦,٢%). وتلاحظ الباحثة أنه بشكل عام يميل موظفو شركة هيومن فارما إلى الموافقة بشدة على البنود التي تقيس متغير (العمل الجماعي)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (٤,٣٨٦).

٣. تحسين الإنتاجية:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور " تحسين الإنتاجية "

| الترتيب | النتيجة | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------|---------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|
|---------|---------|-------------------|-------------------|-----------------|---------|

| | | النسبية % | المعياري | الحسابي | |
|---|------------|-----------|----------|---------|---|
| ٣ | موافق | ٨٢,٦٤ % | ٠,٥٤٨ | ٤,١٣٢ | تساعد عملية التحسين المستمر في تحسين وفورات التكاليف في الشركة. |
| ٢ | موافق | ٨٢,٨٦ % | ٠,٥٤٥ | ٤,١٤٣ | تساعد عملية التحسين المستمر إلى تحسين القدرة التنافسية للشركة في الصناعة. |
| ١ | موافق بشدة | ٨٦,٣٢ % | ٠,٤٦٦ | ٤,٣١٦ | تساعد عملية التحسين المستمر إلى تقليل وقت التسليم. |
| ١ | موافق بشدة | ٨٦,٣٢ % | ٠,٤٦٦ | ٤,٣١٦ | تساعد عملية التحسين المستمر إلى زيادة إنتاجية العمل في الشركة. |
| | موافق بشدة | ٨٤,٥٤ % | ٠,٤١٨ | ٤,٢٢٧ | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss.

يبين الجدول السابق الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (تحسين الإنتاجية) والتي تحدد اتجاهات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتراوحت بين (٤,٣١٦-٤,١٣٢)، ويتضح أيضاً أن أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (تساعد عملية التحسين المستمر إلى تقليل وقت التسليم)، وعبارة (تساعد عملية التحسين المستمر إلى زيادة إنتاجية العمل في الشركة) بأهميّة نسبيّة بلغت (٨٦,٣٢%)، بينما أقل نسبة موافقة كانت على عبارة (تساعد عملية التحسين المستمر في تحسين وفورات التكاليف في الشركة) بأهميّة نسبيّة بلغت (٨٢,٦٤%). وتلاحظ الباحثة أنه بشكل عام يميل موظفو شركة هيومن فارما إلى الموافقة بشدة على البنود التي تقيس متغير (تحسين الإنتاجية)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (٤,٢٢٧).

٤. الأداء الوظيفي:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "الأداء الوظيفي"

| الترتيب | النتيجة | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------|------------|-------------------|-------------------|-----------------|---|
| ٤ | موافق | ٨٠% | ٠ | ٤ | أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة. |
| ١ | موافق بشدة | ٩٦,٨% | ٠ | ٤,٨٤٠ | أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد. |
| ٣ | موافق بشدة | ٨٥,٠٤% | ٠,٤٣٥ | ٤,٢٥٢ | أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية. |
| ١ | موافق بشدة | ٩٦,٨% | ٠ | ٤,٨٤٠ | أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة. |
| ٦ | محايد | ٦٠% | ٠ | ٣ | أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات. |
| ٣ | موافق بشدة | ٨٥,٠٤% | ٠,٤٣٥ | ٤,٢٥٢ | ألتزم بالمسؤوليات حتى وإن كانت شاقة. |

| | | | | | |
|---|------------|--------|-------|-------|---|
| ٢ | موافق بشدة | %٩٤,٩٤ | ٠,٤٣٥ | ٤,٧٤٧ | أمتثل لتعليمات العمل حتى وإن كان المشرف غير موجود. |
| ٣ | موافق بشدة | %٨٥,٠٤ | ٠,٤٣٥ | ٤,٢٥٢ | أصر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها. |
| ٣ | موافق بشدة | %٨٥,٠٤ | ٠,٤٣٥ | ٤,٢٥٢ | أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل. |
| ٥ | محايد | %٦٥,٠٤ | ٠,٤٣٥ | ٣,٢٥٢ | يمكنني التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة في العمل. |
| ٤ | موافق | %٨٠ | ٠ | ٤ | أبحث عن حلول للمشكلات عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي. |
| ٤ | موافق | %٨٠ | ٠ | ٤ | أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي. |
| | موافق | %٨٣,٣٤ | ٠,١٤٥ | ٤,١٦٧ | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss.

يبين الجدول السابق الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور (الأداء الوظيفي) والتي تحدّد اتجاهات أفراد العينة لهذا المحور. ويتضح من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية كانت متقاربة وقريبة من المتوسط العام للمحور وتراوحت بين (٣-٤,٨٤٠)، ويتضح أيضاً أنّ أكبر نسبة موافقة كانت على عبارة (أقوم بإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد)، وعبارة (أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة) بأهمية نسبية بلغت (٩٦,٨%)، بينما أقل نسبة موافقة كانت على عبارة (أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات) بأهمية نسبية بلغت (٦٠%). وتلاحظ الباحثة أنّه بشكل عام يميل موظفو شركة هيومن فارما إلى الموافقة على البنود التي تقيس متغير (الأداء الوظيفي)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (٤,١٦٧).

اختبار الفرضيات:

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (توعية الموظفين وتدريبهم) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (٧): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (ملخص النموذج)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .813 ^a | .661 | .659 | .08484 |

a. Predictors: (Constant), وتدريبهم الموظفين توعية

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود ارتباط قوي إيجابي طردي بين توعية الموظفين وتدريبهم والأداء الوظيفي بمقدار (٨١,٣%). في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.661$) وهذا يعني أنّ توعية الموظفين وتدريبهم تقسّر ما نسبته (٦٦.١%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. بعبارة أخرى؛ إنّ التغيرات في متغير الأداء الوظيفي تتبع التغيرات في متغير توعية الموظفين وتدريبهم بنسبة (٦٦.١%).

جدول رقم (٨): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (تحليل التباين)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2.414 | 1 | 2.414 | 335.422 | .000 ^b |

| | | | | |
|----------|-------|-----|------|--|
| Residual | 1.238 | 172 | .007 | |
| Total | 3.653 | 173 | | |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), وتدريبهم الموظفين توعية

يُتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة F المحتسبة قد بلغت ($F= 335.422$) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية ($sig=0.00$). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط معنوي، بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (توعية الموظفين وتدريبهم) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (٩): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (جدول المعاملات)

| Model | Unstandardized Coefficients B | Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. | |
|-------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|------|--------|------|
| | | | | | | 1 |
| | وتدريبهم الموظفين توعية | .315 | .017 | .813 | 18.315 | .000 |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

يوضح الجدول رقم (٩) معنوية معامل التّموذج B عند مستوى دلالة ($sig=0.00$) وهي أقل من ($0,05$) وقيمتها ($B= .315$) أي أنّ الزيادة في توعية الموظفين وتدريبهم بمقدار وحدة واحدة سيزيد من الأداء الوظيفي بمقدار ($.315$)، وهو ما يمثل أثر توعية الموظفين وتدريبهم على الأداء الوظيفي.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (١٠): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (ملخص النموذج)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .867 ^a | .752 | .751 | .07255 |

a. Predictors: (Constant), الجماعي العمل

b. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

يُتضح من الجدول رقم (١٠) وجود ارتباط قوي إيجابي طردي بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي بمقدار ($86,7\%$). في حين بلغ معامل التّحديد ($R^2= 0.752$) وهذا يعني أنّ العمل الجماعي يفسّر ما نسبته ($75,2\%$) من التّباين الحاصل في الأداء الوظيفي. بعبارة أخرى؛ إنّ التّغيرات في متغير الأداء الوظيفي تتبع التّغيرات في متغير العمل الجماعي بنسبة ($75,2\%$).

جدول رقم (١١): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (تحليل التباين)

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
|-------|----------------|-------|-------------|-------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 2.747 | 1 | 2.747 | 521.931 | .000 ^b |
| | Residual | .905 | 172 | .005 | | |
| | Total | 3.653 | 173 | | | |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), الجماعي العمل

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (F= 521.931) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية (sig=0.00). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط معنوي، بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (١٢): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (جدول المعاملات)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|--------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.182 | .087 | | 25.057 | .000 |
| | الجماعي العمل | .453 | .020 | .867 | 22.846 | .000 |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

يوضح الجدول رقم (١٢) معنوية معامل النموذج B عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقل من (٠,٠٥) وقيمتها (B= .453) أي أن الزيادة في العمل الجماعي بمقدار وحدة واحدة سيزيد من الأداء الوظيفي بمقدار (٠.453)، وهو ما يمثل أثر العمل الجماعي على الأداء الوظيفي.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر (تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي لموظفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (١٣): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (ملخص النموذج)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .919 ^a | .845 | .845 | .05729 |

a. Predictors: (Constant), الإنتاجية تحسين

b. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود ارتباط قوي إيجابي طردي بين تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي بمقدار (٩١,٩%). في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.845$) وهذا يعني أن تحسين الإنتاجية يفسر ما نسبته (84.5%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. بعبارة أخرى؛ إن التغيرات في متغير الأداء الوظيفي تتبع التغيرات في متغير تحسين الإنتاجية بنسبة (84.5%).

جدول رقم (١٤): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (تحليل التباين)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 3.088 | 1 | 3.088 | 940.992 | .000 ^b |
| | Residual | .564 | 172 | .003 | | |
| | Total | 3.653 | 173 | | | |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

b. Predictors: (Constant), الإنتاجية تحسين

يُتضح من الجدول رقم (١٤) أنّ قيمة F المحتسبة قد بلغت (F= 940.992) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية (sig=0.00). وهذا يدلّ على أنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتّحسين المستمر (تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي لموظّفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية.

جدول رقم (١٥): تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (جدول المعاملات)

| Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.818 | .044 | 63.725 | .000 |
| | الإنتاجية تحسین | .319 | .010 | .919 | .000 |

a. Dependent Variable: الوظيفي الأداء

يوضّح الجدول رقم (١٥) معنوية معامل النّموذج B عند مستوى دلالة (sig=0.00) وهي أقلّ من (٠,٠٥) وقيمتها (B= .319) أي أنّ الزيادة في تحسین الإنتاجية بمقدار وحدة واحدة سيزيد من الأداء الوظيفي بمقدار (.319)، وهو ما يمثّل أثر تحسین الإنتاجية على الأداء الوظيفي.

النتائج والتوصيات:

١. نتائج الدراسة الوصفية:

■ تبين وجود اهتمام كبير من قبل موظّفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية بالأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (٤,١٦٧)، بأهميّة نسبية بلغت (٨٣,٣٤%).
 ■ تراوحت المتوسطات الحسابية الإجمالية لأبعاد التّحسين المستمر بين (٤,٢٢٧ و ٤,٣٨٦)؛ حيث نال بعد (العمل الجماعي) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي إجمالي (٤,٣٨٦) وبأهميّة نسبية (٨٧,٧٢%)، يليه بعد توعية الموظفين وتدريبهم بمتوسط حسابي إجمالي (٤,٢٧٧) وبأهميّة نسبية (٨٥,٥٤%)، ومن ثمّ بعد تحسین الإنتاجية بمتوسط حسابي إجمالي (٤,٢٢٧) وبأهميّة نسبية (٨٤,٥٤%).

٢. نتائج اختبار الفرضيات:

■ وجود أثر إيجابي قوي للتّحسين المستمر (توعية الموظفين وتدريبهم) على الأداء الوظيفي لموظّفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية، حيث يفسّر هذا البعد ما نسبته (٦٦,١%) من التّباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

■ وجود أثر إيجابي قوي للتّحسين المستمر (العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي لموظّفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية، حيث يفسّر هذا البعد ما نسبته (٧٥,٢%) من التّباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

■ وجود أثر إيجابي قوي للتّحسين المستمر (تحسين الإنتاجية) على الأداء الوظيفي لموظّفي شركة هيومن فارما للصناعات الدوائية، حيث يفسّر هذا البعد ما نسبته (٨٤,٥%) من التّباين الحاصل في الأداء الوظيفي.

■ يمكن للباحثة ترتيب أبعاد التّحسين المستمر حسب درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي لموظّفي الشركة محل البحث، إذ جاء بعد تحسین الإنتاجية أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي، يليه بعد العمل الجماعي، ومن ثمّ بعد توعية الموظفين وتدريبهم.

٣. التّوصيات والمقترحات:

- الاستمرار في تعزيز مفهوم عملية التحسين المستمر داخل كل وظيفة وفي كل مستوى إداري وعدّها مسؤوليّة الجميع.
- نشر ثقافة التحسين المستمر كعملية مستمرة ودائمة وتوفير كافة الشروط والمتطلبات التي تدعم ذلك من برامج تدريب وتنمية، والوعي لضرورة تشكيل فرق العمل الجماعي بشكل مستمر.
- التّركيز على زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتعزيز أدائه وزيادة إنتاجيته والعمل بشكل ممنهج على تدريبه باعتباره مورداً استراتيجياً هاماً قادراً على تحقيق أهداف الشركة.
- إنَّ إجمالي تلك التّوصيات السابقة لا يمكن أن تقي بالغرض المطلوب بدون وجود دعم والتزام من قبل الإدارة العليا بتبني ورعاية عملية التحسين المستمر، واقتناعها التّام بها وبأهميتها.

قائمة المراجع:المراجع العربيّة:

- ابراهيم، فاخر. (٢٠٢١). تأثير التحسين المستمر (الكايزن) في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مركز التدريب المالي والمحاسبي/وزارة المالية. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- أحمد، فلاح. (٢٠٢٣). تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة امبريال نايت القابضة في محافظة السليمانية. مجلة قهلاي زانست العلمية، المجلد (٧)، العدد (٣)، ص: ٧١٨ - ٧٣٥. العراق.
- امهني، نجوى. (٢٠٢٠). الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت. ص: ١ - ٢١.
- بكر، نادية. (٢٠١٦). مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٦)، العدد (١). ص: ٢٣٩ - ٢٦٠.
- جويجان، ثائر. (٢٠١٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. رسالة ماجستير.
- حافظ، عبد الناصر؛ عباس، حسين. (٢٠١٣). التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة. دار غيداء للنشر والتوزيع. ط١. عمان.
- خالد، أحمد. (٢٠١٨). أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلد (٩)، العدد (٢)، الجزء (٢)، ص: ٤١٤ - ٤٢٩.
- عبد الهادي، محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلد (١١)، العدد (٤). ص: ٦١١ - ٦٥٧.
- عمري، نورهان؛ صبار، أميرة. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز-قائمة. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥-قائمة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

مرزوق، عبد العزيز؛ خطاب، إنعام. (٢٠٢٠). أثر رفاهيّة العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجاريّة المصريّة بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (١)، العدد (٢)، ص: ٢٦٣-٣١٤.

منصورة، إسماء؛ عباس، ریحانة. (٢٠٢٣). أثر التّحسين المستمرّ على الأداء الإبداعيّ: دراسة حالة في شركة الكهرباء والغاز والطّاقات المتجدّدة-بتقّرت-. جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريّة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

المراجع الأجنبيّة:

Abbas, N; Abdullah, A; Chani, S. (2020). *The role of Continuous Improvement in increasing the Effectiveness of the Organization: An exploratory study of the opinions of a sample of the teaching staff of the college of Administration and Economics/ University of Qadisiyah*. PP: 328-342.

Altalebi, A. (2020). *The Impact of the Elements of Continuous Improvement on the Quality of Work-Life - A Prospective Study in a Number of Small Industrial Organizations in the Province of Nineveh*. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 04. PP: 3320- 3336.

Erdogan, S. (2015). *Development of a Tool to Measure the Effectiveness of Kaizen Events within the Wood Products Industry*. Thesis submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Forest Products.

Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw Hill. 2nd ed.

Mekonnen, E. (2017). *Assessment of Kaizen Implementation Practices and Challenges in the Case of Tikur Abbay Shoe Share Company*. ST. Mary's University. Addis Ababa. Master's Thesis.

Mezher, A; Mdlool, A. (2022). *Impact of Continuous Improvement on Customer Orientation: Analytical Study Opinions from a Sample of NSS/CSD Staff*. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology. 19(2). PP: 818- 828.

Njoroge, N; Nyaga, J. (2022). *Continuous Improvement Practices and Organizational Performance of Large Manufacturing Companies in Kenya: A Case study of Nairobi Bottlers Limited*. International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship. Vol 2, Issue 3; PP. 411-469.

Sonnentag, S; Volmer, J; Spychala, A. (2008). *Job Performance*. First Published in Micro approaches (Sang handbook of organizational behavior, Vol. 1. PP: 427-447. Article.

Wijayanti, T; Setini, M; Drama, D; Purwadi, P; Alka, P. (2020). *Connectivity Continuous Improvement Program and Employee Performance*. International Review of Management and Marketing. Vol. 10 (1). PP: 54-62.