

<b>تواريخ البحث</b>	<b>استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج –دراسة لأراء عينة من العاملين في معمل ألبان أبو غريب في بغداد</b>
تاريخ تقديم البحث: 2024/10/29	
تاريخ قبول البحث: 2024/9/30	
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/12/15	المدرس الدكتور نضال علي سليمان
	الجامعة التقنية الشمالية / الكلية التقنية الادارية / الموصل
	قسم ادارة تقنيات المعلومات

**المستخلص :**

هدف البحث إلى استكشاف وبحث أثر استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج وقد تمثلت متغيرات البحث في استراتيجيات التحسين المستمر كمتغير مستقل بأبعادها الست (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرار، والتدريب)، وكفاءة عمليات الإنتاج كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة والاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات، وتم التأكد من الثبات والصدق، كما تم توزيع استبانة على العينة البالغ عددها (150) مفردة من العاملين في معمل ألبان أبو غريب ببغداد، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة (92%) استبانة مستردة، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل (130) استمارة، ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام برنامج تحليل البيانات SPSS، وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلص البحث إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات بأبعادها الست (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرار، والتدريب) على كفاءة عمليات الإنتاج، كما خلص البحث إلى أن أكثر أبعاد استراتيجيات التحسين المستمر أثراً في كفاءة عمليات الإنتاج هو دعم الإدارة العليا، يليه في الأثر اللائحة والنظام والإجراءات، ثم التدريب، يليه رشد القرار، ثم الثقة، وأخيراً مشاركة العاملين، وقد قدم البحث عدد من التوصيات بناءً على النتائج الإحصائية، كان أهمها ضرورة اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين، وقد قدم البحث مقترح لنظام حوافز جديد يسمى (الحافز الصفري) ويتم منحه بشكل جماعي للعاملين بالقسم الذي يحقق صفرية الأخطاء الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التحسين المستمر، كفاءة عمليات الإنتاج، معمل ألبان أبو غريب.

## **Continuous Product Improvement Strategies and Their Impact on the Efficiency of Production Processes – A study of the Opinions of A Sample of Workers in the Abu Gharaib Dairy Factory in Baghdad**

Lecturer - PhD . Nidal Ali Suleiman

Northern Technical University / Administrative Technical College / Mosul

Information Technology Management Department

### **Abstract :**

The research aimed to explore the impact of continuous product improvement strategies on the efficiency of production processes. The research variables were continuous improvement strategies as an independent variable with its six dimensions (top management support, employee participation, trust, regulations, systems and procedures, decision-making rationality, and training). And the efficiency of production processes as a dependent variable, to achieve the research objectives; the descriptive analytical approach was used. A questionnaire was designed and relied upon as a tool for collecting data, the reliability and validity of the research tool were verified. Then, the questionnaire was distributed to the research sample of (150) individuals, (138) questionnaires were retrieved with a recovery rate of (92%). The number of retrieved questionnaires valid for analysis was (130) questionnaires. Based on the results of the statistical tests, the research concluded a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of continuous product improvement strategies in its six dimensions. (top management support, employee participation, trust, regulations, systems and procedures, decision-making rationality, and training) on the efficiency of production processes, The research also concluded that the most influential dimension of continuous product improvement strategies on the efficiency of production processes is top management support, followed by regulations, systems and procedures, then the training, then the decision-making rationality. Then trust, finally employee participation, The researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is the need to work on management's interest in motivating employees, the research presweetened a proposal for a new incentive system called (zero incentive) which is given collectively to employees in the department that achieves zero production errors.

**Key words:** continuous improvement strategies, production process efficiency Abu Ghraib dairy factory.

## المقدمة:

يُعد التحسين سُنَّة من سُنن الحياة، ولولا التحسين لما كان للحياة أن تستمر، فالتحسين في حد ذاته يُعدّ منحج متكرر يهدف إلى البحث بشكل مستمر عن أساليب مستحدثة وطرق جديدة للإجراءات القابلة للتنفيذ، من أجل تحسين جودة الحياة.

ويهدف منهج التحسين المستمر إلى البحث بشكل مستمر عن أساليب وإجراءات محسنة وجيدة قابلة للتنفيذ، كما يهدف إلى دمج التحسينات في كل عملية من عمليات المنظمة وإدخالها كثقافة جديدة تتكيف معها المنظمة والعاملين فيها.

ولتعديل وتجديد فكر وثقافة المنظمة والعاملين فيها نحو تبني ممارسات واستراتيجيات التحسين المستمر، فيجب على المنظمة توفير رؤية تنظيمية مستحدثة وواضحة تستوعب أهداف التحسين المستمر، كما يلزم توفير بنية تحتية قوية حديثة تستوعب تطبيق التحسين المستمر في العمليات.

ويمكن النظر إلى التحسين المستمر كاستراتيجية تهدف إلى تقديم منتجات عالية الجودة لعملاء المنظمة، ومن أجل بلوغ هذا الهدف فإن المنظمة التي تبني تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر عليها العمل على التخلص من الهدر في الوقت والعمليات، بمعنى أدق علمها التخلص من تلك العمليات التي لا تضيف قيمة إلى المنتج الذي تقدمه لعملائها.

وقد اختلف الباحثين في تحديد أبعاد استراتيجيات التحسين المستمر، فهناك من اتجه إلى أن أبعاد التحسين المستمر تكمن في أربعة أبعاد هي (التخطيط، الفعل، الفحص، والتنفيذ). حيث أفاد البرقعاوي (2023: 9) أن أبعاد التحسين المستمر تكمن في التخطيط، الفعل، الفحص، والتنفيذ<sup>1</sup>.

وهناك من اتجه إلى أن (التخطيط، الفعل، الفحص، التنفيذ) هي عمليات للتحسين المستمر وليست أبعاد، ولكن أبعاد استراتيجيات التحسين المستمر تكمن في دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللاتحة والنظام والإجراءات، رشد القرار، والتدريب (أحمد، 2019: 322)<sup>2</sup>.

ولكن الأغلب اتجه إلى أن أبعاد استراتيجيات التحسين المستمر تتضمن دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللوائح والنظام والإجراءات، رشد القرار، والتدريب.

يعد تحسين كفاءة عمليات الإنتاج أحد أهم العمليات المستمرة التي تلجأ المنظمات لممارستها أثناء مواجهة التحديات في البيئة من حولها، ويمكن رهن التحسين المستمر للمنتجات برفع كفاءة العمليات الإنتاجية وتحسينها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية وفائدة هذا البحث، الذي يبحث في استراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج، والذي تظهر أهميته وإشكاليته أيضاً في البحث عن إجابة للسؤال هل لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات أثر على تحسين ورفع كفاءة عمليات الإنتاج.

<sup>1</sup> البرقعاوي، أسامة أحمد جليل، (2023)، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية لآراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق، ص9.

<sup>2</sup> أحمد، عبد الناصر محمد، (2019)، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ص322.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

### مشكلة البحث

دائماً يحتاج الإنسان إلى التحسين ليتمكن من البقاء على قيد الحياة، فلولا التحسين لما وصل الإنسان إلى الوجود في تلك الحياة حتى يومنا هذا، ونلاحظ أن كل كائن لم يستطع التحسين والتأقلم مع البيئة من حوله كان مصيره الانقراض.

وتُعد المنظمات أحد صور التجمعات التي لجأ إليها الإنسان للتأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، ومن ثمَّ فالمنظمات يلزمها التحسين بشكل مستمر للبقاء والنمو والاستمرارية.

إن التحسين المستمر للمنتجات التي تقدمها المنظمات هو تجسيد حقيقي للتغيير في أروع صوره، ومن هنا فإن حاجة المنظمات للتغيير هي نفس حاجة المنظمات للتحسين المستمر في كل عملياتها بشكل عام، وفي عملياتها الإنتاجية بشكل خاص.

لا شك أن منظمات الأعمال قد عانت كثيراً في أغلب الدول العربية في الفترات الأخيرة من انخفاض كفاءة عمليات الإنتاج، ذلك الانخفاض الذي يؤدي إلى جودة منخفضة للمنتجات، مما يزيد من صعوبة المنافسة في أسواقها خاصة مع مثيلاتها الأجنبية.

ولذلك فقد أصبحت منظمات الأعمال تبحث بشكل مستمر عن الاستراتيجيات والطرق والأساليب التي قد تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة عمليات الإنتاج، ولعل من أبرز تلك الاستراتيجيات هي استراتيجيات التحسين المستمر، التي إذا تبنتها المنظمة فإنها قد تضرب بها عصفورين بحجر واحد، فهي من جهة تلبّي احتياجات المنظمة للتحسين والتأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، ومن جهة أخرى قد تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية التي ومع نجاح المؤسسات في تحسينها تستصل حتماً إلى تحسين قدرتها على المنافسة والمعروفة بالقدرة التنافسية.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث التي تتحدّد في السؤال الرئيس التالي: هل لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات أثر على كفاءة عمليات الإنتاج؟

### فروض البحث

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

#### أسئلة البحث

يتفرع من السؤال الرئيس للبحث الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مدى توافر استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات لدى عينة البحث؟
2. ما مدى توافر كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث؟
3. ما مدى وجود أثر لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج؟
4. ما مدى وجود أثر لأبعاد التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على مستوى المعرفة باستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات لدى العاملين بمصنع ألبان أبو غريب.
2. التعرف على مظاهر إيجابيات استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات.
3. استكشاف وبحث أثر استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج.
4. التوصل إلى توصيات قد تقدم الفائدة لصناعة الألبان في العراق وفي الوطن العربي.

#### أهمية البحث

تنبع أهمية البحث وتتركز في ما يلي:

1. نظراً لندرة البحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث الحالية، واستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج، تم محاولة بحث هذا الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع.
2. يمكن من خلال بحث استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج تقديم نتائج يوثق بها نحو آلية اتخاذ التحسين المستمر للمنتجات بأبعاده مدخلاً للتأثير على كفاءة عمليات الإنتاج وتوجيهها إلى الكفاءة المثلى.
3. يتيح البحث الفرصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات على سبيل تعزيز ورفع كفاءة عمليات الإنتاج.

### المنهج المستخدم في البحث

نظراً لطبيعة البحث، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي القائم على البحث الواقعي للظاهرة، ويعبر عن تلك الظاهرة بأسلوب كميّ، كما يقوم بتوضيح حجم الظاهرة ومقدارها ودرجة ارتباطها والظواهر الأخرى، أو يقوم على نحو كميّ يصف به الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره.

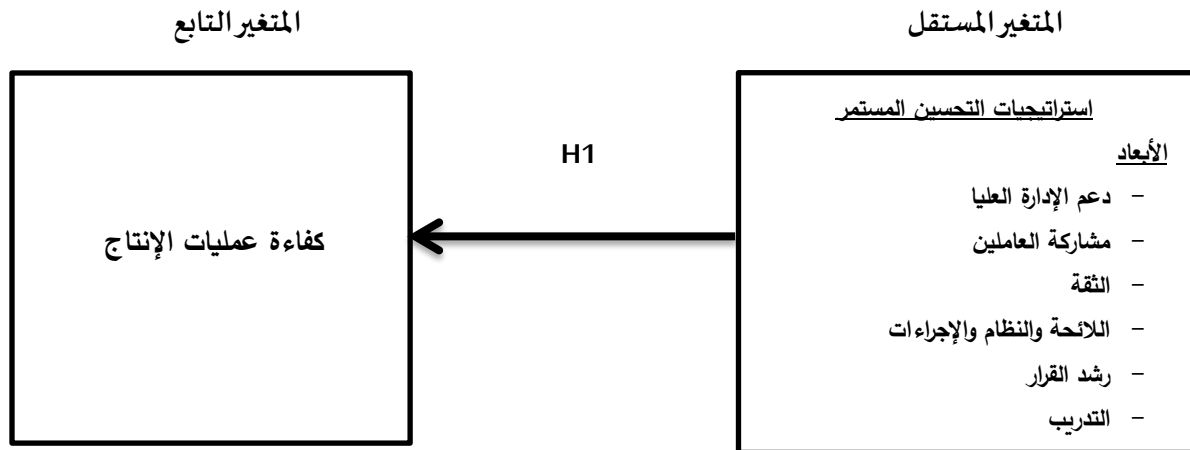
### أدوات البحث

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

### نموذج البحث

تم تصميم نموذج البحث على النحو التالي، ويظهر بالشكل رقم (1):

شكل (1) نموذج البحث



### المفاهيم العلمية

#### استراتيجيات التحسين المستمر

عرفها بلتاجي (2024: 1170) على أنها "تلك الحزمة المتكاملة المكونة من الفكر الإداري وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وكذلك نظم العمل، حيث تتشكل على نحو تدريجي في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد وعلى نحو مستمر ومتلاحق، حيث أنها عملية تراكمية ينصب عملها على العنصر البشري بشكل أكثر تركيزاً عن العنصرين المادي والتقني"<sup>3</sup>.

#### كفاءة عمليات الإنتاج

يُعرفه زراولة (2016: 2) على أنها "تلك العمليات التي يتم من خلالها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو كليهما معاً"<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> بلتاجي، يسري محمد محمود، (2024)، التحول الرقمي وتطوير نظام معلومات المحاسبة الإدارية لدعم قرارات عمليات التحسين المستمر - دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المحاسبية، مج11، ع2، جامعة طنطا، مصر، 1170.

<sup>4</sup> زراولة، رفيق، (2016)، محاضرات في الإنتاج والعمليات، جامعة 8 مايو 1945، الجزائر، ص2.

## الفصل الثاني: استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج

لم يترك التحسين المستمر مجالاً إلا وطرقه وتوغل به وأثر فيه بشدة، ومع ذلك اختلفت قوة أثره من مجال لآخر، تبعاً لسهولة المجال، ومدى تقبل العاملين به للتغيير، وكذلك مدى مرونة المجال نفسه، ومدى حاجة المجال وأصحابه للتحسين والتغيير، فالتحسين المستمر لم يترك مجتمعاً إلا وتوغل داخل نسيجه، ومن هذه المجالات التي تأثرت بالتحسين المستمر بشدة، مجال عمليات الإنتاج.

استراتيجيات التحسين المستمر

مفهوم التحسين المستمر

أ. التحسين لغةً

التحسين في معجم المعاني الجامع (اسم)، تحسين: مصدر حسن، والجمع تحسينات وتحاسين، وهو التغيير للأحسن، ومنه "سأهم في تحسين الوضع الاجتماعي، أي ساهم في ترقيته وتزيينه وإصلاحه"، ومثال: "من أعظم الذنوب تحسين العيوب"<sup>5</sup>.

ب. التحسين المستمر اصطلاح

تعددت التعريفات التي قدمتها المجهودات البحثية السابقة للتحسين المستمر، حيث تختلف التعريفات تبعاً لاتجاهات الباحثين واختلاف خلفياتهم الأيديولوجية، فهناك من عرفه على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى رفع القدرة على تحقيق متطلبات التطبيق المتميز للمعايير، وذلك بإجراء تحسينات تدريجية في عملية من العمليات التي تتم في المنظمة، وذلك في ظل وجود رقابة مستمرة على أهدافها الرئيسية، حيث تكمن تلك الأهداف في القضاء على الهدر والتخل من تلك العمليات التي لا تضيف قيمة، وذلك بواسطة إشراك العاملين في عملية التخطيط، واتخاذ القرار (البرقعواوي، 2023: 6)<sup>6</sup>.

وأردف البرقعواوي (2023: 35) مقدماً تفسيراً أكثر وضوحاً، فأفاد أن عمليات الإنتاج لم تعد وحدها هي المحددة لشخصية المنظمة الفائزة في المنافسة، بل أصبحت المنظمات تتنافس بشكل أكبر في القدرة على الاستمرار في تحسين العمليات والإجراءات، حيث يمكن تعريف التحسين المستمر على أنه ذلك الجهد الاستراتيجي المبذول لبلوغ طرق وأساليب جديدة مستحدثة تساعد على ابتكار تحسينات مستمرة للعمليات<sup>7</sup>.

نشأة التحسين المستمر وتطوره

في طريق البحث في استراتيجيات التحسين المستمر وبغرض الوصول إلى أبعاده وآثاره، كان لزاماً أن ندرس ونبحث في تاريخه، كيف نشأ؟ وكيف تطور؟ وما العوامل التي ساهمت في تطوره؟

<sup>5</sup> معجم المعاني الجامع، تحسين، [www.almaany.com](http://www.almaany.com)

<sup>6</sup> البرقعواوي، أسامة أحمد جليل، (2023)، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية لآراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق، ص 6.

<sup>7</sup> البرقعواوي، أسامة أحمد جليل، (2023)، مرجع سبق ذكره، ص 35.

يفيد أيوب (2023: 52) عن نشأة التحسين المستمر، حيث تعود نشأته إلى اليابان، فقد تولد التحسين المستمر من الحاجة التي هي أم الاختراع، فقد عاش اليابانيون ضرورة ملحة صنعوها لأنفسهم بغرض التحفيز للوصول إلى التفوق والتميز والريادة في الأسواق العالمية، حيث يعلم اليابانيون جيداً مدى افتقار بلادهم للموارد الاقتصادية والطبيعية، كما علم اليابانيون أن المورد الأساسي الذي يملكونه هو الإنسان نفسه، ولذلك لجأ اليابانيون إلى تعليم الإنسان التميز والتفوق، فأدركوا جيداً أنه لا سبيل للتقدم والتميز سوى بالتحسين والتعلم المستمرين، وقد لخص اليابانيون التحسين المستمر في منهجية كايزن، تلك المنهجية التي يرجع لفضل في نشرها إلى خبير الجودة الياباني (Massaki Imai)، ذلك العالم الذي أطلق المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (كايزن) في عام 1986 م.<sup>8</sup>

وفيد عباس (2023: 50) أن التحسين المستمر فلسفة إدارية تعتمد على التحليل ابتكرها الياباني Taiichi Ohno، تم تطبيقها في جميع مجالات الحياة المختلفة، ونشرها (Massaki Imai)، في كتاب (كايزن) في عام 1986 م، وبعده كتاب (جيمبا كايزن) عام 1997 م، فانتشرت وكثرت استخداماتها.<sup>9</sup>

#### استراتيجيات التحسين المستمر

يفيد العرادة وعيناء (2024: 91) أن التحسين المستمر، أو (الكايزن) هو منهجية يابانية تم إنشائها بغرض الوصول إلى تعلم ثقافة ومنهج التغيير وإضفاء صفة الاستمرارية إلى التحسين كمنهج، وذلك بشكل متواصل ومستمر ومتكامل، وترتكز تلك المنهجية على ثلاثة استراتيجيات، هي<sup>10</sup>:

#### 1. وضع قواعد التشغيل

وتتضمن حزمة من الإجراءات العملية التي يلزم الأخذ بها، والتي تهدف إلى تحسين العمل المستمر للوصول إلى التخلص من الهدر الذي يصيب الموارد والوقت والجهد، وذلك للحصول على أفضل نتائج ممكنة.

#### 2. التخلص من الهدر

ويتم ذلك بفصل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمليات الإنتاجية والغير ضرورية، والمنظمات بها عدة أنواع من الهدر تتمثل في، هدر الإنتاج الزائد عن الحد، الهدر في الموارد البشرية، الهدر في الحركة، الهدر في النقل، الهدر في التخزين، الهدر في التشغيل، والهدر في الانتظار.

#### 3. التنظيم والاعتناء بمكان العمل

تتلخص خطوات ذلك التنظيم في التصنيف، التنظيم، التنميط، والتثبيت، حيث يتم الاعتناء بمكان العمل من خلال التصنيف، وذلك بتصنيف كل ما هو غير ضروري والتخلص منه، ثم يتبعه دور التنظيم وذلك بترتيب كل ما هو ضروري

<sup>8</sup> أيوب، مسعودي (2023). كايزن للتحسين المستمر في المؤسسة الإنتاجية - دراسة تطبيقية لمدينة ملكينة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، مج5، ع1، الجزائر، ص52.

<sup>9</sup> عباس، محمد عباس أحمد، (2023)، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>10</sup> العرادة، عثمان سالم مبخوت، وعيناء، عبد السلام محمد مهدي، (2024)، التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج30، ع1، ص91.



بطريقة تسهل العثور عليه وتختصر الجهد والوقت, ثم يتم تحديد إجراءات بعينها من خلال التنميط, وأخيراً يأتي دور التثبيت الذي يمهد لوضع نظام للتأكد من الاستمرارية.

ويتطلب التطبيق النظري لاستراتيجيات التحسين المستمر أربعة خطوات يطلق عليها (رباعية ديمينج) وتسمى اختصاراً (PDCA), وتتمثل في ما يلي<sup>11</sup>:

1. التخطيط Plan, من حيث تعريف المشكلة أو موضوع التغيير.
2. الأداء Do, ويكمن في إيجاد الحل للمشكلة.
3. التدقيق Check, ويكون من خلال اختبار جدوى الحل المقترح.
4. التطبيق Act, ويكمن في تطبيق الحل الذي تم دراسة جدواه والتأكد من صلاحيته لحل المشكلة.

### دور استراتيجيات التحسين المستمر في تحسين كفاءة عمليات الإنتاج

أشار عباس (2023: 50) إلى استراتيجيات التحسين المستمر أنها ارتكزت على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتغيير بشكل مستمر, واتخاذ التغيير والابتكار كمنهج أساسي للعمل, وكذلك إظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية بشكل مستمر, مما يزيد من درايتهم وإسهاماتهم في المهام المكلفين بأدائها, مما يزيد من كفاءة عمليات الإنتاج بالمنظمة, حيث تسعى استراتيجيات التحسين المستمر إلى التحسين وبشكل مستمر بغرض خلق قيمة مضافة, من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وترسيخ مفاهيم إدارة الزمان والمكان وإضفاء المرونة على إجراءات العمل, بما يؤدي إلى خفض تكلفة عمليات الإنتاج وتلبية احتياجات العملاء, وفي ذلك يظهر الدور الفعال لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات في كفاءة عمليات الإنتاج<sup>12</sup>.

### كفاءة عمليات الإنتاج

إن المنظمات في سبيلها التنافسي ولتحقيق غرضها الرئيس الذي خلقت من أجله وهو تلبية احتياجات البشر, فإنها تسعى دائماً لتكون الأفضل في هذا السباق التنافسي, ولكي تكون الأفضل فعليها دائماً تحقيق أداء إنتاجي يعادل أو يفوق أداء منافسيها على المستوى المحلي والدولي, ومن أجل الوصول إلى ذلك الأداء الإنتاجي المرغوب, فلا يمكن أن ترفع من إنتاجها بزيادة مواردها فحسب, بل بات لزاماً عليها أن ترفع من كفاءة عملياتها الإنتاجية أيضاً, حيث يجب أن يخرج إنتاجها بشكل مميز لتصل به إلى الفوز في السباق التنافسي وتلبي احتياجات عملاءها (شايب, 2021: 1)<sup>13</sup>.

### مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

أفاد شايب (2021: 17) عن مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وقسم مفهوم الإنتاج والعمليات, فعرف الإنتاج على أنه يعد في حد ذاته عملية, فهو تلك العملية التي يمكن من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات, وتتمثل تلك المخرجات في سلع وخدمات تلبي احتياجات الأفراد والجماعات, كما عرف العمليات على أنها تشير إلى جميع الأنشطة التي تقترن

<sup>11</sup> يونس, أحمد جعفر, (2020), التحسين المستمر ودوره في تحسين الأداء الإنتاجي, المجلة الإلكترونية للأبحاث العلمية والتربوية, ع30, ص7.

<sup>12</sup> عباس, محمد عباس احمد, (2023), مرجع سبق ذكره, ص50.

<sup>13</sup> شايب, فاطمة الزهرة, (2021), إدارة الإنتاج والعمليات, محاضرات للسنة الثالثة, إدارة الأعمال, الجزائر, ص1.

بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، ولا تقتصر العمليات على عملية افنتاج فحسب، بل تمتد إلى مفاهيم أكثر شمولاً واتساعاً حيث السلع الملموسة يتم إنتاجها في منظمات تمارس عدد كبير من الأنشطة، ويختص جزء من تلك الأنشطة بعملية تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، ويختص جزء آخر بالأنشطة اللازمة لنجاح عملية التحويل، مثل: الصيانة، النقل، والتوزيع<sup>14</sup>.

### كفاءة وجودة عمليات الإنتاج

تفيد شايب (2021: 31) أن كفاءة وجودة عمليات الإنتاج تخضع لعدة عوامل، وتتمثل تلك العوامل في ما يلي:

1. كفاءة وجودة الوثائق التي تعرف وتصف وتحدد المنتج، وتحدد مراحل إعدادة وتطويره.
2. كفاءة وجودة عمليات الإنتاج.
3. كفاءة وجودة المواد الأولية أو المنتجات القاعدية.
4. التحكم في سيرورات الإنجاز.
5. التحكم في وصف الأفراد المكلفة بالتنفيذ والمراقبة.
6. جودة وكفاءة الاتصالات بين الأفراد المنسقين بين بعض السيرورات.
7. جودة وكفاءة الصيانة للتجهيزات، والبرامج المرتبطة بتلك التجهيزات.
8. التحكم في جودة وكفاءة تجهيزات الرقابة والمحاولة والقياس.
9. تحديد نقاط مراقبة تمثل أهمية خاصة بسبب المخاطر التي يحتمل أن يتعرض لها جودة المنتج.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

#### إجراءات البحث

#### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مصنع ألبان أبو غريب ببغداد، وعددهم الإجمالي (300) عامل وعاملة.

#### حجم العينة

تم احتساب حجم عينة البحث وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، ووفقاً لعدد العاملين، والموصوف بمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (300) عامل وعاملة، وبلغ حجم العينة (150) عامل وعاملة، وتجدر الإشارة إلى أنه قد بلغت عدد الاستبانات التي تم توزيعها على العينة الأساسية (150) استبانة، تم استرداد عدد (138) استبانة بمعدل استرداد (92%)، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (130) استبانة، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه تم تحديد عينة قوامها (35) مفردة لإجراء الاختبارات السيكموترية، وتم توزيع عدد (35) استبانة، تم استرداد عدد (30) استبانة منها تم إجراء الاختبارات السيكموترية عليها.

<sup>14</sup> شايب، فاطمة الزهرة، (2021)، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وبذلك فإن البحث يتضمن عينتان، كما يلي:

1. عينة من (30) مفردة، لإجراء الاختبارات السيكمومترية.

2. عينة من (130) مفردة، وهي العينة الأساسية.

#### الأسلوب المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

#### أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للبيانات والمعلومات، هما:

1. المصادر الأولية، والتي تمثلت في البحث الميداني الذي تم إجرائه على عينة من العاملين بعمل ألبن أبو غريب،

من أجل جمع البيانات الأولية لأبعاد الدراسة.

2. المصادر الثانوية، والتي تمثلت في المستندات الدالة على البيانات والمعلومات التي تم جمعها بالاعتماد على المسح

المكتبي، والأدبيات الإدارية، والدراسات السابقة.

#### التحليل الإحصائي للبيانات

#### اختبار ثبات أداة القياس

#### جدول (1) ثبات أداة القياس

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد إجراء التعديلات
المتغير المستقل (استراتيجيات التحسين المستمر)						
دعم الإدارة العليا	4 – 1	4	0.924	0.924	0.962	0.963
مشاركة العاملين	8 – 5	4	0.901	0.901		
الثقة	12 – 9	4	0.887	0.880		
اللائحة والنظام والإجراءات	16 - 13	4	0.873	0.866		
رشد القرار	20 - 17	4	0.878	0.869		
التدريب	24 - 21	4	0.872	0.871		
المتغير التابع (رضا العملاء)						
كفاءة عمليات الإنتاج	34 – 25	10	0.982	0.982	0.982	0.982
معامل الثبات العام		34			0.981	0.981

المصدر: من تصميم الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات البحث، وذلك من أجل التحقق من مدى ترابط العبارات المستخدمة في قياس متغيرات البحث، وتبين من الجدول رقم (1) أن جميع فقرات قياس المتغير المستقل

وجميع فقرات قياس المتغير التابع حققت ثباتاً بنسبة أكبر من 70%، حيث حققت فقرات مقياس دعم الإدارة العليا ثباتاً بنسبة 92,4%، وحققت فقرات مقياس مشاركة العاملين ثباتاً بمعدل 90,1%، وحققت فقرات مقياس الثقة ثباتاً بنسبة 88%، وحققت فقرات مقياس اللائحة والنظام والإجراءات ثباتاً بنسبة 86,6%، وحققت فقرات مقياس رشد القرار ثباتاً بنسبة 86,9%، وحققت فقرات مقياس التدريب ثباتاً بنسبة 87,1%، وحققت فقرات مقياس المتغير التابع ثباتاً بنسبة 98,2%، وبلغ معامل الثبات العام 98,1%.

اختبار صدق أداة القياس

أ. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات)، وتتمثل في ما يلي:

#### 1. محور دعم الإدارة العليا

جدول (2) اختبار الصدق لمحور دعم الإدارة العليا

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		المعامل	Sig المعنويه	المعامل	Sig المعنويه
1	تحرص الإدارة علي وضع استراتيجية للتحسين المستمر	0.765	0.000	0.858	0.000
	تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي وممنهج	0.670	0.000		
	ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء	0.758	0.000		
	تضع الشركة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للخدمات	0.843	0.000		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

#### 2. محور مشاركة العاملين

جدول (3) اختبار الصدق لمحور مشاركة العاملين

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		المعامل	Sig المعنويه	المعامل	Sig المعنويه
1	تشرك الشركة العاملين في وضع أهداف التطور والتحسين المنشودة	0.883	0.000	0.786	0.000
	يساهم العاملين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر	0.882	0.000		
	تشرك الشركة العاملين في حل مشكلات العمل	0.789	0.000		
	تهتم الشركة بدراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة	0.926	0.000		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

### 3. محور الثقة

جدول (4) اختبار الصدق لمحور الثقة

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0.889	0.000	0.848	يعمل المديرين على دعم علاقاتهم بالمرؤوسين في كل مناسبة	1
		0.000	0.813	تحرص الإدارة على نشر مبادئ العدالة بين العاملين لدعم ثقتهم بالمنظمة	2
		0.000	0.804	يوجد بالشركة نظام عادل للأجور والمكافآت مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء	3
		0.000	0.828	يجري المديرين لقاءات متعددة مع المرؤوسيين وتتم المناقشة في وضوح	4

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

### 4. محور اللائحة والنظام والإجراءات

جدول (5) اختبار الصدق لمحور اللائحة والنظام والإجراءات

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0.790	0.000	0.809	تطبق الشركة القوانين واللوائح علي جميع العاملين دون استثناء	1
		0.000	0.888	تعمل الشركة على دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعي الأمر ذلك	2
		0.000	0.815	تعمل الشركة على تبسيط إجراءات أداء الخدمة	3
		0.000	0.692	تشجع الشركة أفرادها على تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات	4

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

### 5. محور رشد القرار

جدول (6) اختبار الصدق لمحور رشد القرار

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0.887	0.000	0.733	تتميز الشركة برشد قراراتها في كل مجالات العمل	1
		0.000	0.666	تؤخذ قرارات الشركة بشكل جماعي وليس بشكل فردي	2
		0.000	0.898	تستمد الشركة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة	3
		0.000	0.852	يتم تقييم قرارات الشركة بعد إصدارها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها	4

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

## 6. محور التدريب

جدول (7) اختبار الصدق لمحور التدريب

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0.898	0.000	0.908	توجد إدارة كفاءة ومتطورة للتدريب	3
		0.000	0.752	تعمل الشركة على تنوع وتحديث برامج التدريب بها	4
		0.000	0.801	تستعين الشركة بخبراء من خارجها للتدريب	5
		0.000	0.699	توفر الشركة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية	6

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول الإحصائية أرقام (2, 3, 4, 5, 6, 7) أن الأسئلة الخاصة بمقياس المتغير المستقل (استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات)، جميعها عبرت بصدق عن الغرض الذي صُممت من أجل قياسه، فجميع تلك الأسئلة تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة قوية، مما يدل على ارتباط جميع الفقرات بالمتغير الذي صُممت لقياسه.

ب. معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (كفاءة عمليات الإنتاج)

جدول (8) اختبار الصدق لمحور كفاءة عمليات الإنتاج

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0.909	0.000	0.889	تهتم الشركة بتخطيط المواد الخام الجيدة والمعدات اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج	1
		0.000	0.888	تهتم الشركة بتخطيط الموارد البشرية والعمالة المدربة اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج	2
		0.000	0.834	تركز الشركة على تحديد الخطوات والتسلسل الزمني اللازم لتحقيق أفضل أداء ممكن	3
		0.000	0.605	تركز الشركة على تحديد المعايير والمؤشرات الرئيسية اللازمة لتحقيق أفضل أداء ممكن	4
		0.000	0.871	تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة لمراقبة ومتابعة عملية الإنتاج مثل مراقبة الجودة، وتحليل البيانات، وإدارة سلاسل التوريد	5
		0.000	0.931	تستخدم الشركة أساليب وتقنيات حديثة لتحسين الأداء، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة العمليات المستمرة، وتطبيق المفاهيم التقنية الحديثة	6
		0.000	0.847	تسعى الشركة لتحسين استخدام الموارد وتحقيق التوازن الأمثل بين الجودة والتكلفة	7
		0.000	0.931	تستخدم الشركة أحدث التقنيات والأدوات التكنولوجية المبتكرة في عمليات الإنتاج	8
		0.000	0.721	توفر الشركة بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين	9
		0.000	0.922	تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والحفاظ على البيئة وتبني ممارسات مستدامة في عملية الإنتاج	10

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

تبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (9) أن جميع أسئلة مقياس (كفاءة عمليات الإنتاج) سجلت معاملات ارتباط موجبة قوية.

#### المعالجات الإحصائية

أ. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات

#### 1. دعم الإدارة العليا

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس دعم الإدارة العليا

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تحرص الإدارة علي وضع استراتيجية للتحسين المستمر	4.26	0.699	2	أوافق بشدة
2 تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل ممنهج	4.25	0.737	3	أوافق بشدة
3 ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء	4.13	0.820	4	أوافق
4 تضع الشركة حوافز متنوعة للتحسين المستمر للخدمات	4.35	0.633	1	أوافق بشدة
المتوسط المرجح لمحور دعم الإدارة العليا	4.24			أوافق بشدة

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

تبين من جدول رقم (10) أن إجابات المبحوثين جاءت إيجابية على جميع أسئلة المقياس، وبلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين على مقياس دعم الإدارة العليا (4,24)، مما يعكس موافقة العاملين بشدة على وجود مستوى مرتفع من دعم الإدارة العليا.

#### 2. مشاركة العاملين

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس مشاركة العاملين

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تشرك الشركة العاملين في وضع أهداف التطور والتحسين المنشودة	3.98	0.948	3	أوافق
2 يساهم العاملين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر	4.04	0.875	1	أوافق
3 تشرك الشركة العاملين في حل مشكلات العمل	4.03	0.871	2	أوافق
4 تهتم الشركة بدراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة	3.86	1.069	4	أوافق
المتوسط المرجح لمحور مشاركة العاملين	3.97			أوافق

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

تبين من جدول رقم (11) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (مشاركة العاملين) الموافقة، وبلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين (3.97)، وهذا يعني الموافقة من العاملين على المستوى المتميز الذي تظهره الإدارة من مشاركة العاملين في وضع أهداف التحسين والتطور وحل مشكلات العمل.

3. الثقة

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس الثقة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
يعمل المديرين على دعم علاقاتهم بالمرؤوسين في كل مناسبة	4.22	0.696	1	أوافق بشدة
تحرص الإدارة على نشر مبادئ العدالة بين العاملين لدعم ثقتهم بالمنظمة	4.15	0.772	3	أوافق
يوجد بالشركة نظام عادل للأجور والمكافآت مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء	4.01	0.894	4	أوافق
يجري المديرين لقاءات متعددة مع المرؤوسين وتتم المناقشة في وضوح	4.22	0.785	2	أوافق بشدة
المتوسط المرجح لمحور الثقة				أوافق
				4.15

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (12) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (الثقة) الموافقة، وقد بلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين على مقياس الثقة (4,15)، ويعني الموافقة على الدعم لثقة العاملين بالإدارة ونشرها لمبادئ العدالة بين العاملين.

4. اللائحة والنظام والإجراءات

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس اللائحة والنظام والإجراءات

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تطبق الشركة القوانين واللوائح علي جميع العاملين دون استثناء	4.18	0.742	3	أوافق
تعمل الشركة على دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعي الأمر ذلك	4.22	0.707	1	أوافق بشدة
تعمل الشركة على تبسيط إجراءات أداء الخدمة	4.10	0.786	4	أوافق
تشجع الشركة أفرادها على تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات	4.22	0.880	2	أوافق بشدة
المتوسط المرجح لمحور اللائحة والنظم والإجراءات				أوافق
				4.17

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.



تبين من بيانات الجدول (13) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (اللائحة والنظام والإجراءات) الموافقة، وقد بلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين على مقياس اللائحة والنظام والإجراءات (4,17)، بموافقة العاملين على المستوى العالي الذي تتميز به الشركة من تطبيق القوانين واللوائح والنظم.

5. **رشد القرار**

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس رشد القرار

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 تتميز الشركة برشد قراراتها في كل مجالات العمل	4.14	0.869	4	أوافق
2 تؤخذ قرارات الشركة بشكل جماعي وليس بشكل فردي	4.26	0.773	3	أوافق بشدة
3 تستمد الشركة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة	4.35	0.794	1	أوافق بشدة
4 يتم تقييم قرارات الشركة بعد إصدارها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها	4.28	0.845	2	أوافق بشدة
المتوسط المرجح لمحور رشد القرار	4.25			أوافق بشدة

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

تبين من الجدول رقم (14) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (رشد القرار) الموافقة، وقد بلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين على مقياس رشد القرار (4,25)، بموافقة العاملين بشدة على المستوى العالي من رشد القرارات واتخاذ القرارات بشكل جماعي، والاعتماد على مصادر علمية متعددة في اتخاذ القرارات.

6. **التدريب**

#### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس التدريب

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1 توجد إدارة كفؤة ومتطورة للتدريب	4.22	0.800	1	أوافق بشدة
2 تعمل الشركة على تنوع وتحديث برامج التدريب بها	4.11	0.847	3	أوافق
3 تستعين الشركة بخبراء من خارجها للتدريب	4.18	0.887	2	أوافق
4 توفر الشركة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية	3.99	0.936	4	أوافق
المتوسط المرجح لمحور التدريب	4.12			أوافق

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

تبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (15) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التدريب) الموافقة، وقد بلغ إجمالي متوسط إجابات العاملين على مقياس التدريب (4,12)، بموافقة العاملين على الإدارة الكفؤة المتطورة للتدريب بالشركة واستعانتها بخبراء من خارج الشركة في مجال التدريب.

## ثانياً: كفاءة عمليات الإنتاج

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس كفاءة عمليات الإنتاج

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	4.18	0.902	1	أوافق
2	4.14	0.938	2	أوافق
3	4.08	0.996	10	أوافق
4	4.11	0.828	8	أوافق
5	4.11	0.838	9	أوافق
6	4.12	0.826	5	أوافق
7	4.13	0.820	3	أوافق
8	4.13	0.999	4	أوافق
9	4.12	0.916	6	أوافق
10	4.12	0.841	7	أوافق
المتوسط المرجح لمحور كفاءة عمليات الإنتاج				أو أوافق

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (16) أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (كفاءة عمليات الإنتاج) الموافقة، وقد بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لإجابات العاملين على مقياس كفاءة عمليات الإنتاج (4,12)، مما يشير إلى موافقة العاملين على تمتع الشركة بتخطيط جيد للمواد الخام والمعدات اللازمة، وكذلك التخطيط الجيد للموارد البشرية والعمالة اللازمة الذي تتميز به الشركة، وكذلك تحقيق التوازن الأمثل بين الجودة والتكلفة لاعتمادها على أحدث الأساليب المبتكرة.

ب. اختبارات فروض البحث

أولاً: نتائج اختبار الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار بين استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	48.533	48.533	305.376	0.000
البواقي	128	20.343	0.159		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.146	0.247		0.591	0.555
استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات	1.027	0.059	0.839	17.475	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.839	0.705	0.702	0.39866		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج الواردة بالجدول (17) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على المتغير التابع كفاءة عمليات الإنتاج بقيمة الارتباط (0.839).

وأظهر تحليل الانحدار، ما يلي:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحسين المستمر على كفاءة عمليات الإنتاج، فمعامل التحديد  $R^2$  بلغ (0,705)، (استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات) تفسر ما نسبته (70,5%) من التباين الحادث في كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي 17,475، فهناك أثر معنوي من استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج.
- معامل B لاستراتيجيات التحسين المستمر تساوي 0,839، فمع زيادة جودة استراتيجيات التحسين المستمر بمقدار 1% تتغير كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 83,9%.
- حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (305,376)، ولذلك فالقرار يؤول إلى رفض الفرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1) والذي يُنص على أنه هناك أثر لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

### جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار بين دعم الإدارة العليا وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	53.348	53.348	439.770	0.000
البواقي	128	15.528	0.121		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
ثابت الانحدار	0.381	0.217		1.757	0.081
دعم الإدارة العليا	1.060	0.051	0.880	20.971	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.880	0.775	0.773	0.34830		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج، بارتباط (0.880).

وأظهر تحليل الانحدار ما يلي:

- هناك أثر لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج، ( $R^2$ ) بلغ (0.775)، و يفسر (دعم الإدارة العليا) (77,5%) من التباين الحادث على كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة الدلالة الإحصائية لدعم الإدارة العليا Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة t المحسوبة 20,971، ويشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة معامل التأثير B لدعم الإدارة العليا تساوي 0.880، ويشير إلى أن دعم الإدارة العليا يؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 88%.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة (439,770)، والقرار يؤول إلى رفض الفرض العدم (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)

والذي يُنص على وجود أثر لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج.

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين على المتغير التابع كفاءة عمليات الإنتاج، بارتباط (0.711).

وأظهر تحليل الانحدار ما يلي:

- هناك أثر ذو لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج، معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.506)، حيث يفسر مشاركة العاملين ما نسبته (50,6%) من التغير أو التباين في كفاءة عمليات الإنتاج.

- قيمة الدلالة الإحصائية لمشاركة العاملين Sig تساوي 0.00، وبلغت t المحسوبة تساوي 11,442، بما يعني وجود أثر لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج.

- قيمة معامل التأثير B لمشاركة العاملين تساوي 0.621، ويشير إلى أن مشاركة العاملين يؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 0.621، فكلما زادت مشاركة العاملين بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة في كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 62,1%.

- (F) المحسوبة بلغت (130,930) مما يؤول باقرار إلى رفض الفرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1) والذي يُنص على أن هناك أثر لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج.

وذلك كما يظهر بالجدول رقم (19).

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار بين مشاركة العاملين وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	34.828	34.828	130.930	0.000
البواقي	128	34.048	0.128		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
ثابت الانحدار	معامل التأثير B			7.486	0.000
مشاركة العاملين		0.054	0.711	11.442	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.711	0.506	0.502	0.51575		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

رابعاً: نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج بارتباط (0.645).

وأظهر تحليل الانحدار ما يلي:

- هناك أثر للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج، وتشير النتائج إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.416)، ويفسر الثقة ما نسبته (41,6%) من التغير أو التباين في كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة الدلالة الإحصائية للثقة Sig تساوي 0,000، t المحسوبة تساوي 9,547، ويشير ذلك إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من الثقة على كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة معامل التأثير B للبعد الاجتماعي للعولمة تساوي 0,724، ويشير إلى أن الثقة تؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 0.724.
- قيمة (F) المحسوبة (91,137)، وبذلك يؤول القرار إلى رفض الفرض العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرض البديل ( $H_1$ ) بوجود أثر للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج. ويظهر ذلك بالجدول رقم (20)

## جدول (20)

### نتائج تحليل الانحدار بين الثقة وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	28.645	28.645	91.137	0.000
البواقي	128	40.231	0.314		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	1.119	0.319		3.512	0.001
الثقة	0.724	0.076	0.645	9.547	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.645	0.416	0.411	0.56063		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

### خامساً: نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج، بارتباط (0.713).

أظهر تحليل الانحدار ما يلي:

- هناك أثر لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج، ( $R^2$ ) يساوي (0.508)، ويفسر اللائحة والنظام والإجراءات نسبة (50,8%) من التباين في كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة الدلالة الإحصائية لللائحة والنظام والإجراءات Sig تساوي 0,000، t المحسوبة تساوي 11,492، ويشير إلى أن هناك أثر لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة معامل التأثير B لللائحة والنظام والإجراءات تساوي 0,795، ويشير إلى أن اللائحة والنظام والإجراءات تؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 79,5%.

قيمة (F) المحسوبة (132,057)، ولذلك فالقرار يؤول إلى رفض الفرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1) والذي يشير إلى أن هناك أثر لللائحة والنظام والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج، ويظهر ذلك في الجدول رقم (21).

### جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار بين اللائحة والنظام والإجراءات وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	34.975	34.975	132.057	0.000
البواقي	128	33.901	0.265		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.800	0.293		2.732	0.007
اللائحة والنظام والإجراءات	0.795	0.069	0.713	11.492	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.713	0.508	0.504	0.51464		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

### سادساً: نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج، بارتباط بلغ (0.681).

أظهر تحليل الانحدار النتائج التالية:

- هناك أثر لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج، ( $R^2$ ) بلغ (0.463)، ويشير ذلك إلى أن رشد القرار يفسر ما نسبته (46,3%) من التغير أو التباين في كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة الدلالة الإحصائية لرشد القرار Sig تساوي 0.000، و t المحسوبة بلغت 10,514، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج.
- قيمة معامل التأثير B لرشد القرار تساوي 0.738، ويشير إلى أن رشد القرار يؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 73,8%.



(F) المحسوبة بلغت (110,539), ولذلك فالقرار يؤول إلى رفض الفرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1) والذي يُنص على وجود أثر لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج, ويظهر ذلك بالجدول رقم (22).

### جدول (22)

#### نتائج تحليل الانحداريين رشد القرار وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	31.917	31.917	110.539	0.000
البواقي	128	36.959	0.289		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	0.982	0.303		3.246	0.001
رشد القرار	0.738	0.070	0.681	10.514	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.681	0.463	0.459	0.53735		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

#### سابعاً: نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج لدى عينة البحث.
- H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج لدى العاملين بمعمل ألبان أبو غريب ببغداد.
- تبين أن هناك أثر للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج, بارتباط بلغ (0.739), وظهر تحليل الانحدار النتائج التالية:
- هناك أثر للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج, وقد بلغ ( $R^2$ ) (0.546), ويفسر التدريب (54,6%) من التباين في كفاءة عمليات الإنتاج.
  - قيمة الدلالة الإحصائية للتدريب Sig تساوي 0.000, وبلغت t المحسوبة (12,398), مما يؤكد أن هناك أثر للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج.
  - قيمة معامل التأثير B للتدريب تساوي 0.747, ويشير ذلك إلى أن التدريب يؤثر على كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 74,7%.
  - بلغت (F) المحسوبة (153,722), وبذلك فإن القرار يؤول إلى رفض الفرض العدم (H0) وقبول الفرض البديل (H1) القائل بأن هناك أثر للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج.
- ويظهر ذلك من جدول رقم (23).

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار بين التدريب وكفاءة عمليات الإنتاج

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	37.582	37.582	153.722	0.000
البواقي	128	31.294	0.244		
المجموع	129	68.876			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	1.042	0.252		4.131	0.000
التدريب	0.747	0.060	0.739	12.398	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
0.739	0.546	0.542	0.49445		

المصدر: من تصميم الباحثة من مخرجات برنامج SPSS.

4- نتائج البحث

- بعد البحث في استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات وأثرها على كفاءة عمليات الإنتاج بشقيه النظري والتطبيقي، توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:
1. أثبتت نتائج الاختبارات وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات على كفاءة عمليات الإنتاج، مما يشير إلى أن استراتيجيات التحسين المستمر وأبعادها تسهم في زيادة كفاءة عمليات الإنتاج في معمل ألبان أبو غريب ببغداد.
  2. أثبتت نتائج الاختبارات أن 77,5% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل دعم الإدارة العليا.
  3. أثبتت نتائج الاختبارات أن 54,6% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل التدريب.
  4. أثبتت نتائج الاختبارات أن 50,8% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل اللائحة والنظام والإجراءات.
  5. أثبتت نتائج الاختبارات أن 50,6% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل مشاركة العاملين.
  6. أثبتت نتائج الاختبارات أن 46,3% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل رشد القرار.
  7. أثبتت نتائج الاختبارات أن 41,6% من التغير الذي يحدث في كفاءة عمليات الإنتاج يرجع سببه إلى التغير الحادث بفعل الثقة.
  8. توصل البحث إلى أن جميع أبعاد استراتيجيات التحسين المستمر لها الأثر على كفاءة عمليات الإنتاج، وأكثرها أثراً هو دعم الإدارة العليا الذي كلما زاد بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة في كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 88%.
  9. كلما زاد جودة اللائحة والنظام والإجراءات بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 79,5%.
  10. كلما زاد جودة رشد القرار بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 73,8%.

11. كلما زاد جودة التدريب بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 74,7%.
12. كلما زاد جودة الثقة بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 72,4%.
13. كلما زاد جودة مشاركة العاملين بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 62,1%.

#### 5- توصيات البحث

في ضوء ما تم التوصل إليه بالبحث بشقيه النظري والتطبيقي، فإننا نقدم التوصيات التالية:

1. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج أفادت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات بأبعادها على كفاءة عمليات الإنتاج، فإن الباحثة يرى أنه من الضروري أن تعمل إدارة معمل ألبن أبو غريب على تنمية وتحسين وتقوية ثقافة التحسين المستمر كمنهج أساسي للعمل بالمعمل ونشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين بالمعمل.
2. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج أفادت بوجود أثر قوي لدعم الإدارة العليا على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زاد دعم الإدارة العليا بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 88%، فإن الباحثة يوصي بضرورة اهتمام الإدارة بشكل أكبر وحرصها المستمر على وضع استراتيجية للتحسين المستمر، وكذلك عليها أن تتابع بأسلوب ممنهج تلك الخطط التي تم وضعها للتحسين المستمر، مع ضرورة رصد ميزانيات ضخمة لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج، كما يوصي الباحثة بتصميم الشركة لنظام حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للمنتجات المقدمة للعملاء، ويوصي الباحثة أن يكون من بين برامج التحفيز تصميم حافز جديد يمكن أن يطلق عليه (الحافز الصفري)، حيث يتم منحه بشكل جماعي للقسم الذي ينتج بدون أخطاء، ففي حالة تحقيق القسم لصفيرية الأخطاء في الإنتاج يتم صرف حافز جماعي لجميع العاملين بالقسم.
3. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج أفادت بوجود أثر قوي لللائحة والنظم والإجراءات على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زادت اللوائح والنظم والإجراءات بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 79,5%، فإن الباحثة يوصي باهتمام إدارة الشركة بشكل أكبر بتطبيق اللوائح والإجراءات على جميع العاملين بدون استثناءات، مع ضرورة تبسيط إجراءات أداء المهام قدر المستطاع حتى يتمكن العاملين من الالتزام بها، مع تنظيم لجنة تعمل بشكل دائم على تحسين تلك اللوائح والنظم بشكل مستمر حتى لا تتقادم تلك اللوائح.
4. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج تفيد بوجود أثر قوي للتدريب على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زاد التدريب بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 74,7%، فإن الباحثة يوصي بأن تهتم إدارة الشركة بتحديث إدارة كفاءة للتدريب والاهتمام بميزانية قوية لتحديث البرامج التدريبية التخصصية للعاملين بالشركة، مع استعانة الشركة بخبراء للتدريب من خارجها إن لزم الأمر لذلك.
5. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج تفيد بوجود أثر قوي لرشد القرار على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زاد رشد القرار بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 73,8%، فإن الباحثة يوصي بأن تهتم إدارة الشركة على الاستمرار في اتخاذ القرارات بشكل جماعي وليس بشكل فردي وعلى أسس علمية لما لذلك من أثر إيجابي قوي في رفع كفاءة عمليات الإنتاج بالشركة.
6. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج تفيد بوجود أثر قوي للثقة على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زادت الثقة بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 72,4%، فإن الباحثة يوصي بأن تهتم إدارة الشركة بالعمل على دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بشكل مستمر في كل مناسبة، وكذلك السعي وراء تصميم نظم أجور ومكافآت عادلة كنظام الحوافز سالف الذكر الذي تم اقتراحه في هذا البحث (الحافز الصفري) وذلك لدعم ثقة العاملين في الإدارة.
7. نظراً لما توصل إليه البحث من نتائج تفيد بوجود أثر قوي لمشاركة العاملين على كفاءة عمليات الإنتاج، حيث كلما زادت مشاركة العاملين بمقدار 1% أدى ذلك إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج بمقدار 62,1%، فإن الباحثة يوصي بأن تستكمل الشركة أسلوبها الإداري الناجح في مشاركة العاملين في تحديد أهدافها ووضع خططها وحل مشكلات العمل، ودراسة مقترحات العاملين بشكل مستمر للتطور.

## المصادر

### أولاً: المراجع العربية

#### 1. المعاجم والقواميس

معجم المعاني الجامع، تحسين، [www.almaany.com](http://www.almaany.com)

#### 2. الكتب

- آل فيجان، إيثار عبد الهادي، (2011)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، جامعة بغداد.
- زراولة، رفيق (2016)، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 مايو 1945، قالمة، الجزائر.
- شايب، فاطمة الزهرة، (2021)، إدارة الإنتاج والعمليات، محاضرات للسنة الثالثة، إدارة الأعمال، الجزائر.

#### 3. الرسائل العلمية

- البرقعاوي، أسامة أحمد جحيل (2023)، التأثير المشترك للتحسين والتدريب في إدارة الجودة المستدامة – دراسة تحليلية لآراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- ربابعة، رؤى عدنان مصطفى، (2012)، أثر نظام الإنتاج في الوقت المحدد في التحسين المستمر – دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عيسى، باسم، (2023)، التحسين المستمر كأحد متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية: جامعة المنارة الخاصة أنموذجاً، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، مج40، سوريا.

#### 4. الدوريات والمجلات العلمية

- أحمد، عبد الناصر محمد، (2019)، متطلبات نجاح كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 317 – 384.
- أيوب، مسعودي (2023). استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المؤسسة الإنتاجية – دراسة تطبيقية للمبنة ملكينة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية، مج5، ع1، الجزائر، 49 - 65.
- الإبراهيمي، أحمد عبد الحسن كحيط، (2024)، القيادة الحريضة وأثرها في تحقيق التحسين المستمر – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة المستقبل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 697 – 708.
- الجميلي، محمد أحمد فرحان، (2024)، موازنة التحسين المستمر ودورها في تخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 294 – 310.
- العرادة، عثمان سالم مبخوت، وعيناء، عبد السلام محمد مهدي، (2024)، التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ، مجلة الدراسات الاجتماعية، مج30، ع1، 81 – 106.
- بلتاجي، يسري محمد محمود، (2024)، التحول الرقمي وتطوير نظام معلومات المحاسبة الإدارية لدعم قرارات عمليات التحسين المستمر – دراسة ميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، مج11، ع2، جامعة طنطا، مصر، 1166 - 1232.
- جفان، منى كامل محمد، (2024)، واقع تطبيق التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ج3، 548 – 580.

- شهاب، إدريس أنيس يونس، (2023)، مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) لتطوير التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية – دراسة استكشافية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج7، ع1، 343 – 382.
- عباس، محمد عباس أحمد، (2023)، برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)، مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، ج1، ع11، مصر، 47 – 74.
- عباس، أركان ريسان، (2017)، الشركة العامة للمنتجات الغذائية – مصنع ألبن أبي غريب أنموذجاً، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع58، العراق، 237 – 275.
- علي، اسكندر حسين، وفهد، طيف حسين، (2017)، قياس الكفاءة التقنية والتخصيصية والتغيير بإنتاجية معمل ألبن أبو غريب، مجلة الزراعة العراقية البحثية، مج22، ع11، العراق.
- وهاب، زينب صلاح، (2021)، التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الإنتاجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية، مجلة كلية المأمون، ع36، العراق.
- يونس، أحمد جعفر، (2020)، التحسين المستمر ودوره في تحسين الأداء الإنتاجية، المجلة الإلكترونية الشاملة، ع30.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Heizer, Jay, Barry Render, Chuck Munson, and Amit Sachan. (2020). "Operations management: sustainability and supply chain management, 12/e."
2. Hopper, A. M. (2018). Continuous Improvement Strategies: How to Manage, Motivate, and Retain Staff. CRC Press.
3. José Dinis Carvalho, (2022), Continuous Improvement in Organizations. University of Minho, Portugal.
4. Jin, K. (2018). Role of Kaizen in Japan's Overseas Development Cooperation. In Applying the Kaizen in Africa (pp. 31-68). Palgrave Macmillan, Cham.
5. Krajewski, Lee J & manoj k. malhotra. (2022). "Operations Management: Process and Supply chain " Thirteenth Edition Ed New Jersey.
6. Matope, S., Chirinda, G, Sarema, B. (2022). Continuous Improvement for Cost Savings in the Automotive Industry, Journal Sustainable, 14(22), 1-10.
7. Sarkar, D. (2022). Behavioural Science for Quality and Continuous Improvement: 25 Lessons from Psychology and Behavioural Economics. Routledge.

ملاحق

استبانة

السادة الكرام ...

تحية طيبة وبعد....

إلى حضر اتركم و افر الاحترام والتقدير,,,

أرجو من حضر اتركم حسن التعاون والمساعدة في إنجاح هذا البحث, وذلك بالتركيز بالإجابة على أسئلة فقرات تلك الاستبانة, والتي تحمل عنوان

استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات في إطار كفاءة عمليات الإنتاج-دراسة لأراء عينة من العاملين في معمل  
ألبان أبو غريب في بغداد

علماً بأنه سيتم التعامل مع بيانات حضر اتركم بكامل السرية, واستخدامها في أغراض البحث العلمي فقط لا غير, حيث سيتم عرض نتائج البحث بشكل عام, ولن يشار إطلاقاً إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة.

وتفضلوا حضر اتركم بقبول فائق الاحترام والتقدير,,,

الباحثة

القسم الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية

ضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب

الجنس			
	أنثى		ذكر
المسمى الوظيفي			
	رئيس قسم		موظف
	مدير عام		مدير إدارة
عدد سنوات الخبرة			
	من 5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات
	أكثر من 15 سنة		من 10 - 15 سنة
العمر			
	من 25 - 35 سنة		أقل من 25 سنة
	أكثر من 45 سنة		من 35 - 45 سنة





### ثانياً: الأسئلة الخاصة بمقياس كفاءة عمليات الإنتاج

كفاءة عمليات الإنتاج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25					تهتم الشركة بتخطيط المواد الخام الجيدة والمعدات اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج
26					تهتم الشركة بتخطيط الموارد البشرية والعمالة المدربة اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج
27					تركز الشركة على تحديد الخطوات والتسلسل الزمني اللازم لتحقيق أفضل أداء ممكن
28					تركز الشركة على تحديد المعايير والمؤشرات الرئيسية اللازمة لتحقيق أفضل أداء ممكن
29					تستخدم الشركة أدوات وتقنيات حديثة لمراقبة ومتابعة عملية الإنتاج مثل مراقبة الجودة، وتحليل البيانات، وإدارة سلاسل التوريد
30					تستخدم الشركة أساليب وتقنيات حديثة لتحسين الأداء، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة العمليات المستمرة، وتطبيق المفاهيم التقنية الحديثة
31					تسعى الشركة لتحسين استخدام الموارد وتحقيق التوازن الأمثل بين الجودة والتكلفة
32					تستخدم الشركة أحدث التقنيات والأدوات التكنولوجية المبتكرة في عمليات الإنتاج
33					توفر الشركة بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين
34					تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن الأمثل بين الأداء الاقتصادي والحفاظ على البيئة وتتبع ممارسات مستدامة في عملية الإنتاج