



Continuous Improvement and its impacts in achieving organizational excellence: of the A field study in Public Telecommunications Corporation in Dhamar Governorate

Zayed Ali Abdel-Khaleq^a*, Fadheelah Salman Dawood^b

^a College of Administrative Sciences and Computers, University of Al-Bayda-Republic of Yemen. ^b College of Administration and Economics, University of Baghdad

Keywords:

Continuous improvement;
organizational excellence;
Deming cycle; PTC.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 Aug. 2022
Accepted 04 Sep. 2022
Available online 24 Feb. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Zayed Ali Abdel-Khaleq
College of Administrative Sciences and Computers, University of Al-Bayda-Republic of Yemen.

Abstract: The research aims to measure the role of continuous improvement in achieving organizational excellence in its dimensions (leadership, strategic planning, knowledge management, customer focus, focus on operations) in Yemeni institutions: a field study of the administrative leaders in the Public Telecommunications Corporation in Dhamar Governorate. The research problem was identified by knowing the role played by continuous improvement in achieving organizational excellence in Yemeni institutions, among the research sample consisting of (65) people from the administrative leaders in the institution. To achieve the goal of the research, the research used the descriptive analytical method, by analyzing the data collected through the questionnaire, and (65) valid questionnaires were obtained for analysis. The research concluded that there is a role for continuous improvement in achieving organizational excellence in the Yemeni Public Telecommunications Corporation, as well as there is agreement between the administrative leaders on the importance of continuous improvement. Which came at a very high rate, and there is also agreement between the administrative leaders on the importance of organizational excellence for the institution, which came at a high rate.

دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية دراسة ميدانية للقيادات الادرية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار

فضيلة سلمان داود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

زايد علي عبد الخالق
كلية العلوم الإدارية والحاسبات
جامعة البيضاء-الجمهورية اليمنية

المستخلص

يهدف البحث إلى قياس دور التحسن المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، ادارة المعرفة، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات) في المؤسسات اليمنية: دراسة ميدانية للقيادات الادرية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار.

وتحددت مشكلة البحث بمعرفة الدور الذي يلعبه التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية، لدى عينة البحث المكونة من (65) شخص من القيادات الادرية في المؤسسة. ولتحقيق هدف البحث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، بتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وقد تم الحصول على (65) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصل البحث إلى وجود دور للتحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وكذلك هناك اتفاق بين القيادات الادرية على أهمية التحسين المستمر والتي جاءت بنسبة مرتفعة جداً، وايضا يوجد اتفاق بين القيادات الادرية على أهمية التفوق التنظيمي للمؤسسة والتي جاءت بنسبة مرتفعة.

الكلمات الدالة: التحسين المستمر، التفوق التنظيمي، دورة ديمنج، المؤسسة العامة للاتصالات.

1-1 المقدمة

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر ادارة الجودة الشاملة فهي تقوم على ادخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي تهدف للوصول الى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة، فالمنافسة الشديدة في مجال الاتصالات جعلت من شركات الاتصالات تسعى الى ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز والتفوق وبالتالي البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر يعمل على ضمان إجراء تحسينات تدريجية وابداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز والتفوق على منافسيها، حيث يشكل التحسين المستمر لهذا النوع من المؤسسات استراتيجية أساسية لا يجب التخلي عنها في الحاضر أو المستقبل، لأن التحسين المستمر يزيد من كفاءة وقدرة المؤسسات وفعاليتها لتصل إلى مرحلة التميز والتفوق التنظيمي في جميع جوانبها.

ويعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع الادارية الحديثة والتي تهدف إلى تطوير المنظمات ورفع مستوى ادائها، وتحقيق الاستخدام الافضل والفاعل لمواردها، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات، والاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات السابقة في تحقيق التفوق التنظيمي (Alpana & Prem, 2016).

ويستمد البحث أهميته من أهمية التحسين المستمر الذي يمارس دوراً جوهرياً في تمكين المؤسسات من تنسيق وتكامل نشاطاتها وعملياتها، واجراء المراجعة المستمرة للبيئة التي تعمل فيها ومواكبتها بإعادة النظر في مقوماتها وعناصر قوتها، وتشخيص مكامن ضعفها وبما يمكنها من

الاستجابة للتحركات البيئية لاستكشاف الفرص واستثمارها، والحد من التهديدات التي تعيق عملها وتقدمها، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة الدور الذي يلعبه التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية: دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للاتصالات.

ينقسم البحث على أربعة مباحث تضمن المبحث الأول الأطر المنهجية للبحث التي تتضمن العناصر الرئيسية للبحث من مشكلة وأهداف وأهمية نموذج ومقياس والبحث وبعض الدراسات السابقة التي تخص موضوع التحسين المستمر والتفوق التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار النظري للموضوع أما المبحث الثالث تضمن الجانب التطبيقي للبحث أما المبحث الأخير شمل الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

1-2. مشكلة البحث: أصبح العالم اليوم يعيش ثورة حقيقية في قطاع الاتصالات نظراً لكثرة التحديات والتطورات الهائلة التي تنسم بها مؤسسات الاتصالات بشكل واضح وملحوظ فلم يعد بإمكان أي دولة أن تتطلع للإنجاز والتطوير دون أن يكون هذا المؤسسات أحد دعائمها الأساسية، لأنها أصبحت ركيزة هامة ونبض أساسي للدول بشكل عام واليمن بشكل خاص وقد فرضت المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الاتصالات في اليمن ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها وصولاً للتفوق التنظيمي، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي الآتي:

❖ ما هو دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات) في المؤسسة العامة للاتصالات – محافظة ذمار؟

1-3. أهمية البحث: تكتسب الدراسة أهميتها من حيوية المواضيع التي تناولتها، كونها تسعى لمعرفة الدور الذي يؤديه التحسين المستمر في تحق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية، والتي يمكن إبرازها في الآتي:

أ. الأهمية العلمية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو التحسين المستمر والتفوق التنظيمي كونها أحد المواضيع الإدارية الحديثة ودورها في تميز المؤسسات وتفوقها.
2. تعد الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العربية كونها جمعت بين متغيرين لم تسبق ان تطرقت اليهما دراسة سابقة

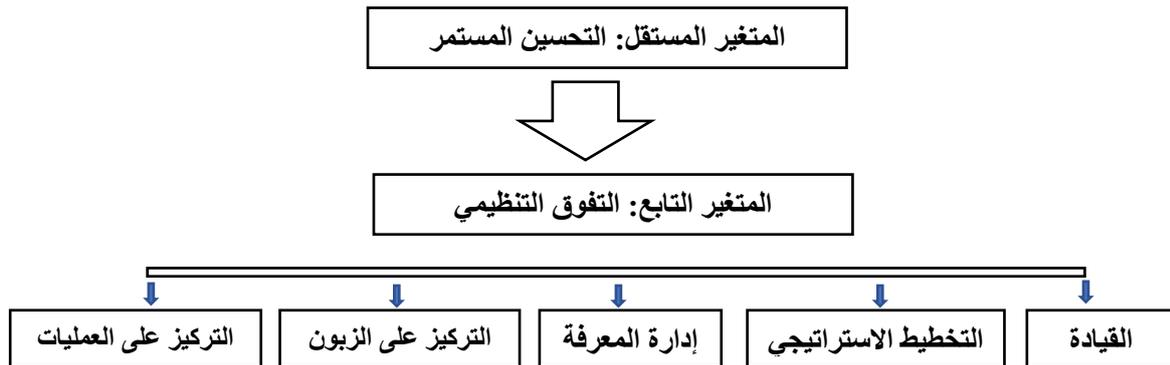
3. تزويد المؤسسة المبحوثة بالمقترحات اللازمة لتحقيق التفوق التنظيمي والتميز في أداء نشاطاتها.

ب. الأهمية العملية:

1. وتسهم وبشكل خاص في معرفة الممارسة الفعلية للتحسين المستمر عند تطبيقها في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وتشخيص واقع التفوق التنظيمي فيها.
2. تركز الدراسة على قطاع الاتصالات والذي يعد المحرك الأساسي لمواكبة التطورات التكنولوجية، حيث تعد المؤسسة العامة للاتصالات من المؤسسات الأيرادية للدولة، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير أداء المؤسسات اليمنية العامة، وإبراز دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي لهذه المؤسسات.

1-4. أهداف البحث: سعت الدراسة لبيان دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة اليمنية العامة للاتصالات، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- أ. التعرف على أثر التحسين المستمر في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- ب. التعرف على أثر التحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- ج. التعرف على أثر التحسين المستمر في إدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- د. التعرف على أثر التحسين المستمر في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- هـ. التعرف على أثر التحسين المستمر في التركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 5-1. النموذج المعرفي:** تم إعداد نموذج الدراسة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، فيالنسبة للمتغيرات المتعلقة بعملية التحسين المستمر قد تم تحديدها استناداً إلى دراسة (أحمد، 2018)، (العنزي وعلي، 2009)، (مزهو وسلطان، 2014)، (العنزي، والصابي، 2017) أما المتغيرات المتعلقة بالتفوق التنظيمي فقد تم تحديدها استناداً إلى دراسة (عبدالحكيم، حافظ، 2016)، (الزبيدي، كمونة، 2016)، (عابو والجنابي، 2012)، (العبادي حمدالله، 2018)، (عبدالله، وعمير، 2019)، (نادر، وجاسم، 2019).



الشكل (1): يوضح نموذج البحث

- 6-1. فرضيات البحث:** استناداً على نموذج البحث فقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:
- الفرضية الرئيسية:** يوجد دور للتحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة اليمنية العامة للاتصالات، وتتفرع من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:
- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر للتحسين المستمر في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر للتحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر للتحسين المستمر في إدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.
 - ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر للتحسين المستمر في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر للتحسين المستمر في التركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

7-1. منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى الأهداف وتحقيقها من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وتم استخدام برنامج (SPSS) لغرض تحليل البيانات.

8-1. مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث وعينته من جميع القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة ذمار والبالغ عددهم (65) قيادي في المؤسسة المتواجدين أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

9-1. أساليب جمع البيانات:

1. البيانات الثانوية: اعتمد البحث في جمع البيانات الثانوية للدراسة على الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والنشرات المقالات، الأبحاث العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2. البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة تم تصميمها ثم تحكيمها وتم استخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تكونت الاستبانة من جزئين خصص الجزء الأول للمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وخصص الجزء الثاني للمتغيرات الأساسية موزعة على متغيري الدراسة.

10-1. دراسات سابقة: تم عرض أهم الدراسات التي استعان بها الباحثين في تحديد مفاهيم ومتغيرات البحث وهي كالآتي:

الجدول (1): يوضح الدراسات السابقة للبحث

1- دراسة (عبدالله وعمير، 2019) بعنوان دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي

هدف الدراسة	هدف البحث إلى تشخيص مستوى علاقة الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي إدراكاً لأهمية الموضوع بحد ذاته
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع البحث بعدد من الكليات الأهلية العراقية، إذا اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية بعدد (55) فرداً.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وان المقدرات الجوهرية والحساسية الاستراتيجية تؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

2- دراسة (أحمد، 2018) بعنوان: اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية

هدف الدراسة	تحديد وتشخيص الأبعاد الأساسية لمتطلبات التحسين المستمر والأبعاد الأساسية لأداء الإدارات العليا الفندقية عينة البحث
مجتمع الدراسة	كل أفراد المجتمع المكون من (89) مديراً في فنادق الدرجة الممتازة
منهج الدراسة	المنهجية التحليلية الوصفية
اداة الدراسة	الاستبانة
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

3- دراسة (العنزي والصابي، 2017) بعنوان: تحسين أداء محققى هيئة النزاهة باستخدام

نموذج ديمنج	
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين التحسين المستمر ورفع الأداء بما يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة تطوير واقع حال مكتب تحقيق النجف الأشرف
مجتمع الدراسة	في هيئة النزاهة (مكتب تحقيق النجف الأشرف) والبالغ عددهم (53) موظفاً
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاستنتاجات	أن مكتب تحقيق النجف من الممكن أن يحقق تحسين ورفع الأداء عبر التحسين المستمر
4- دراسة (الزبيدي وكمونة، 2016) بعنوان: دور سلوكيات القيادة في تحقيق التفوق التنظيمي	
هدف الدراسة	الى معرفة سلوكيات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي
مجتمع الدراسة	تكون من (12) مصرفاً من المصارف الأهلية العراقية، وبلغت العينة (120) شخصاً من القيادات في المصارف المبحوثة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاستنتاجات	وجود اهتمام في المصارف المبحوثة بكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة ووجود علاقات التأثير لسلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي.
5- دراسة (هاشم وعلي، 2015) بعنوان: تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي	
هدف الدراسة	الى التعرف على صناع المعرفة وما يمتلكه هؤلاء الأشخاص من قدرات تجعلهم مميزين وقادرين على تحقيق التفوق
مجتمع الدراسة	بلغ عدد أفراد العينة المستجيبة (111) من أصل (125) فرداً
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اداة الدراسة	الاستبانة
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير عالية بين صناع المعرفة والتفوق المنظمي

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على نتائج الدراسات السابقة.

تميز البحث الحالي بتناوله ابعاد للتفوق التنظيمي تتوافق مع مجتمع وعينة البحث وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، ادارة المعرفة، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات) وهي أبعاد تلامس حاجة المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار، كذلك قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحسين المستمر مع المتغير التابع التفوق التنظيمي.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

تناول هذا الجزء من البحث الإطار النظري للتحسين المستمر من حيث المفهوم، الأهمية، المتطلبات، الفوائد، الأبعاد المتمثلة بـ (التخطيط، التنفيذ، الفحص، المراجعة والتصحيح)، والإطار النظري للتفوق التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد المتمثلة بـ (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات). وهي كالاتي:

1-2. التحسين المستمر:

1. مفهوم التحسين المستمر: يُعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية، حيث يعد أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، التي تؤدي في نهاية المطاف الى محصلة نهائية، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية (المنزوع واخرون، 2021: 9).

ويؤكد (اللامي، 2015: 11) على أن فكرة التحسين المستمر تركز على مبدأ كل شيء قابل بصفة مستمرة وهذا لا يقتصر على المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي بل يشمل المؤسسة وما يتصل بها. ويرى (السكرانة، 2014: 135) أن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية بل لها متطلبات عدة ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم بمعنى إذا حدث كسر في شيء ما لا تقوم بإصلاحه بل تستبدله بشيء جديد متطور وكل ذلك لا يحدث بدون ترتيب وتنظيم للوقت واستقلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

يرى الباحثان ان التحسين المستمر يعد العملية التي لا تنتهي فهو روح حياة المنظمات وأسلوبها الذي من خلاله ترفع مستوى جودتها وتجعل جوهر كل عملية من عملياتها مطوراً بدقة لبلورة أفكاراً جديدة من خلال تدريب موظفيها وتشكيل فرق التحسين وعلاقات العمل وجدولة المهارات بشكل يومي في جميع الإدارات والأقسام وعلى المستوى الفردي والجماعي لتحقيق حصة سوقية تنافس بها في الأسواق المحلية والدولية والذي بدوره يقود إلى الارتقاء والازدهار والتفوق الدائم

2. خطوات التحسين المستمر وفقاً لنموذج Deming: إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن

أنشطة المنظمة كافة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض المدخلات أو زيادة المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء، وقد طور (Walter shewhart) نموذج يعرف بدائرة ديمينج (خطط، نفذ، راجع، صحح)، أو ما يسمى (PDCA) والتي من خلالها أكد ديمينج على أن عملية التحسين المستمر هي حلقة متكاملة لها صفة الاستمرارية وأركان هذه الحلقة موضحة في الشكل (1)، وهي كالاتي (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010: 129-130) (حافظ، عباس، 2014: 22):

أ. التخطيط: (Plan) وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية، حيث تتضمن جمع وتحليل البيانات من أجل صياغة خطة العمل لتحسين الأداء واختيار منطقة المشكلات التي يتم دراستها.

ب. التنفيذ: (Do): وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التخطيط له، وتتضمن دورة مصغرة من (PDCA) لحل مشكلات التنفيذ حيث السعي لكشف الأخطاء وتجريب الخطة بصورة عملية.

ج. الفحص التقييم: (Check): وفي هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

د. التصحيح: (Act): وفي هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم اجراء التحسينات والتعديلات على الأهمية او المنتج ونعود الى المرحلة الأولى وهكذا والشكل رقم (2) يوضح خطوات التحسين المستمر.



الشكل (2): يوضح خطوات التحسين المستمر

Source: Aichouni M & Al-Ghonamy A., (20-22 December 2010,129), Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World " On the theme: "The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World- Towards Excellence As a Means Not Merely On Outcome" , Naif Arab University For Security Science.

3. أهمية التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر فنجاح تطبيقه يعتمد وبشكل كبير على إيمان واستيعاب القيادة لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها (المنزوع، 2018: 302)، فأهمية التحسين المستمر تتضح من خلال الفوائد التي تجنيها الجهة المطبقة لها سواء على مستوى التحسينات المستمرة لكافة المجالات أو تخفيض الفاقد والمرتج والمعيب والمعاد من خلال التركيز على أداء العمل الصحيح منذ الوهلة الأولى وفي كل مرة فضلاً عن كون التحسين المستمر الأداة الأهم بيد المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق مزايا تنافسية تكسبها موقع تنافسي متميز (صالح، 2017: 153) وتتجلى أهمية التحسين المستمر وفقاً لـ (محمد، 2019: 16) بالآتي:

أ. التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون الأعلى حصة سوقية.

ب. التحسين المستمر سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات لتحسين أرجاء الشركة كافة.

ج. يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who.

د. التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ أعمله صحيحاً منذ البدء.

هـ. التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب والمرتكزات في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.

4. المتطلبات الأساسية للتحسين المستمر: تتمثل المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق التحسين المستمر في الآتي (حسن واخرون، 2020: 8):

أ. تحديد أهداف التحسين المستمر بوضوح.

ب. إقناع الأفراد بالفائدة الكبيرة للتغيير.

ج. ينبغي التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير.

د. التركيز على التوسع في مقاييس الاداء الداخلية والخارجية لفهم احتياجات الزبون.

هـ. ينبغي أن تكون عملية التغيير جماعياً وليس فردياً.

5. فوائد تطبيق التحسين المستمر: يمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق التحسين المستمر في الآتي (عثمان، 2015: 127):

أ. خلق تغيير إيجابي لطريقة أداء العمليات وصولاً إلى الأداء المتميز.

ب. تحديد انسيابية عمليات انجاز المنتج بشكل واضح ودقيق.

ج. إلغاء الأنشطة التي ليس لها قيمة أو تأثير على الاداء.

د. تقليل التكلفة الإجمالية لجودة المنتج.

هـ. التحسين المستمر لمستوى جودة المنتج المقدم للعميل.

2-2. التفوق التنظيمي:

1. مفهوم التفوق التنظيمي: يعد التفوق التنظيمي نمط فلسفي يتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة والتي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين من خلال استثمار الفرص المتاحة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال من أجل خلق قيمة على مستوى المنظمة (عبدالحكيم وحافظ، 2016: 144)، ويشير (نادر وجاسم، 2019: 231) بأنه القدرات والقابلية التي تتفرد بها المنظمة من خلال تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والإبداع والأصالة بغية بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الأعمال. ويضيف (Ahmed, 2010: 42) بأن التفوق التنظيمي هو هدف الإدارة الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه والمكون من بعدين متكاملين الأول غاية الإدارة التميز على منافسيها بمخرجاتها والثاني سعي الإدارة إلى التميز في القرارات والأعمال والتنظيم والفعاليات من خلال السرعة والدقة والجودة في العمل ولا يتحقق إحداهما دون الآخر لاعتمادهما على الرصيد المعرفي المتكامل والمتجدد الذي يحتاج إلى تفعيل على أرض الواقع بجهود دائمة ومعايير موحدة وما يكفي من الوقت والكلفة.

ويعرف (Kumari & Bahgat, 2020: 26) التفوق التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي توقعات العملاء ضمن متطلبات العمل.

ويرى الباحثان بأن التفوق التنظيمي هو عبارة عن القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من انجاز الأعمال بالسرعة والدقة والجودة العالية وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي توقعات العملاء بشكل يتفوق على المنافسين.

2. أهمية التفوق التنظيمي: تتجلى أهمية التفوق التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها (العبادي، حمدالله، 2018: 162):

- أ. يعد عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة وتحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة.
 - ب. تحسين الأداء وتحديد عناصر القوة واستثمارها وتشخيص عناصر الضعف ومعالجتها.
 - ج. يسمح للمنظمة بقياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة.
 - د. تسهيل إجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المماثلة.
 - هـ. التركيز على راس المال البشري عنصر أساسي لتطوير المنظمة وتفوقها.
 - و. يركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
- 3. الأبعاد الأساسية للتفوق التنظيمي:** يتضمن التفوق التنظيمي الأبعاد الآتية والتي تم اعتمادها في الدراسة:

- أ. **القيادة:** هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو الأهداف بحماس واندفاع، من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية (درة وجرادات، 2014: 256).
- ب. **التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ، أي يعد وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (درة، جرادات، 2014: 44).

ج. إدارة المعرفة: هي مقدرة موجودة لدى الأفراد أصحاب العقول الفكرية المتميزة القادرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو لإيجاد شيء محدد. (سعيد والنصراوي، 2016: 198)، حيث تشمل كلاً من عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، (المنزوع، 2021: 203).

د. التركيز على الزبون: أي أن تمتلك المنظمة القدرة على فهم متطلبات المستفيدين الحالية وتوقع متطلباتهم المستقبلية والعمل على إعداد استراتيجيات تحسين الأداء والجودة وتطويرها (السامرائي والكناني، 2013، 59)

هـ. التركيز على العمليات: وتعني الارتباط بين النشاطات والأهداف المقصودة منها تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد سواء داخل المنظمة أو خارجها وبشكل عام تتكون العمليات من المورد البشري والمكانن والأدوات والتقنيات والمواد الأولية الموجودة في تشكيل نظامي متسلسل الخطوات أو المراحل. (سعيد والنصراوي، 2016: 198).

و. علاقة التحسين المستمر بالتفوق التنظيمي: إن الأمر الأساسي والفارق الجوهرية الذي يجعل منظمات الأعمال متميزة بذاتها ومتفردة بجودة أدائها ونجاحها وتفوقها على المستوى التنافسي الذي تعمل فيه هو تحسينها وبشكل مستمر لبرامجها وسياساتها واستراتيجياتها وخطتها التي تقوم بوضعها وتحديد مسارها واتجاهها، وقد بين (النجار، 2014: 164) دور دائرة Deming Edward للتحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي، حيث يرى البعض أن التميز والتفوق المؤسسي عبارة عن سلسلة من التحسينات في معدلات التميز نوضحها في المصفوفة الآتية من خلال الجدول رقم (2):

الجدول (2): علاقة دائرة التحسين المستمر بالتفوق التنظيمي

المقارنات	تحديد الفرص	ماهي المشكلة	تحديد وتعريف	
بارتيو تحسين الأداء	تحليل العمليات	ماذا تعمل الإدارة	قياس	Measure
الموردين QFD	قياس النتائج	ماهي الأخطاء	تحليل	Analysis
المسموحات QFD	تحديد الأسباب	تحديد أسلوب التطبيق الأنسب	تحسينات	Do
تحليل القوى الميدانية المسار الحرج	الأولويات في أسلوب التطبيق	تحديد الانحرافات	الرقابة	Check
خرائط المراقبة تكلفة الجودة	علاج الانحرافات	تحديد مساعد التميز	المتابعة	Chase
المعايير الدولية والوطنية	الاعتراف بالتفوق			

المصدر: النجار فريد، (2014)، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، ب. ط، الإسكندرية، مصر، ص 164.

من الجدول رقم (2) يستنتج إن أي دائرة تحسينات مستمرة في التميز والتفوق التنظيمي يضم مجموعة من المهام الرئيسية (تعريف الموقف والتخطيط له، قياس المتغيرات، تحليل العلاقات، إجراء التحسينات، المراقبة والمتابعة).

المحور الثالث: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المحور وصف متغيرات الدراسة وكذلك وصف العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (التفوق التنظيمي).

1-3. إجراءات البحث:

1. **تحديد حجم عينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات محافظة ذمار بدرجة (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس نشاط) والبالغ عددهم (65) قيادي المتواجدين أثناء إجراء الدراسة الميدانية، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث وعينته وكما في الجدول رقم (3)

الجدول (3): يوضح مجتمع وعينة البحث في المؤسسة العامة للاتصالات-ذمار

م	المنصب الإداري	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستردة	النسبة
1	مدير عام	2	2	2	2	3%
2	مدير إدارة	8	8	8	8	12%
3	رئيس قسم	17	17	17	17	26%
4	رئيس نشاط	38	38	38	38	59%
	الإجمالي	65	65	65	65	100%

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج الدراسة الميدانية 2021.

2. **أداة البحث:** قام الباحثان بتصميم أداة البحث (الاستبانة) واستخدامها في جمع البيانات من مجتمع البحث وعينته، حيث تم توزيع (65) استبانة، ومن خلال المراجعة الأولية للاستبانة الموزعة تبين أن جميع الاستثمارات الموزعة على القيادات الإدارية عينة الدراسة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (100%).

الجدول (4): يوضح متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في بنائها

نوع المتغير	ابعاد المتغير	عدد الفقرات	المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء المقياس
المتغير المستقل: التحسين المستمر	التخطيط	X1-X4	(العنزي، 2011)
	التنفيذ	X5-X7	و(مزه و سلطان، 2014)
	الفحص	X8-X10	و(صالح، 2017)
	التصحيح والمراجعة	X11-X14	و(العنزي والصافي، 2017)
المتغير التابع: التفوق التنظيمي	القيادة الإدارية.	X15-X17	(عابد والجناي، 2012)
	التخطيط الاستراتيجي	X 18-X21	و(هاشم وعلي، 2015)
	إدارة المعرفة	X22- X25	و(سعيد والنصراوي، 2016)
	التركيز على الزبون	X26-X28	و(الزبيدي وكمونة، 2016)
	التركيز على العمليات.	X29-X32	و(عبدالحكيم وحافظ، 2016) و(العبادي وحمدالله، 2018) و(نادر وجاسم، 2019)

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة

3. صدق وثبات أداة البحث: لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار الفا كرونباخ حيث بلغ معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.907)، وهي قيمة مرتفعة في البحوث الإدارية ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، اما صدق المقياس فيحسب من خلال المعادلة (الصدق = الثبات/√)، وعلية فان صدق المقياس = (0.952) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس، والجدول التالي يوضح مستوى صدق وثبات أداة البحث ومتغيرات الدراسة وكما في الجدول رقم (3).

الجدول (5): يوضح مستوى ثبات وصدق أداة القياس ومتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	عدد الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات المقياس	صدق المقياس
1	التحسين المستمر	4	14	0.889	0.943
2	التفوق التنظيمي	5	18	0.888	0.942
	الإجمالي		32	0.907	0.952

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

3-2. وصف وتشخيص خصائص عينة البحث: نستعرض من خلال هذا المحور تشخيص ووصف خصائص عينة البحث وكما يوضحها الجدول رقم (6):

الجدول (6): يوضح التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

خصائص العينة	التصنيف	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	63	96.9%
	أنثى	2	3.1%
العمر	من 20 سنة إلى 30	6	9.2%
	من 31 سنة إلى 40	29	44.6%
	من 41 سنة إلى 50	26	40%
	51 سنة فأكثر	4	6.2%
المؤهل العلمي	ماجستير	21	32.3%
	بكالوريوس	27	41.5%
	ثانوية وأقل	17	26.2%
الوظيفة الحالية	مدير عام	2	3.1%
	مدير إدارة	8	12.3%
	رئيس قسم	17	26.1%
	رئيس نشاط	38	58.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	7	10.8%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	24	36.9%
	16 سنة فأكثر	29	44.6%
حجم العينة		n=65	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن عدد القيادات الادارية من الذكور بلغ (63) قيادي بنسبة (97%) من حجم العينة حيث بلغ عدد الإناث (2) موظفة بنسبة (3%) من إجمالي حجم العينة ويظهر الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث كان عدد الموظفين الذين

تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة (29) موظف بنسبة بلغت (45%) من إجمالي حجم العينة، وجاءت ثانياً فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة بعدد (26) بنسبة بلغت (40%)، وجاءت ثالثاً فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم من (20-30) سنة بنسبة بلغت (9%) وعدد (6)، وجاءت أخيراً فئة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم (51 سنة فأكثر) بعدد (4) موظفين بنسبة بلغت (6%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد الموظفين الذي يحملون شهادة البكالوريوس (27) موظف بنسبة (41%) من إجمالي حجم العينة وتمثل أكبر نسبة بينما توزعت بقية الفئات كالآتي: (21%) ماجستير و(17%) ثانوية وأقل، وهذا يدل على أن معظم الموظفين عينة الدراسة لديهم تحصيل علمي يسهل لهم عملية التفوق في المؤسسة، وكذلك نلاحظ أن الفئات التي تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (16 سنة فأكثر) هم الفئة الكبرى في العينة حيث بلغت النسبة (45%) من إجمالي حجم العينة والذي يساهم في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم بما لديهم من خبرة في مجال العمل بجانب التحصيل العلمي، في حين جاءت في المرتبة الثانية نسبة عدد الأفراد الذين تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة من (11 سنة فأكثر) سنة بنسبة بلغت (37%) وتلتها فئة الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم في المؤسسة (5-10) سنوات بنسبة بلغت (11%)، وكان عدد الموظفين الذين تبلغ مدة خدمتهم في المؤسسة (أقل من 5 سنوات) (5) موظف بنسبة (8%) من إجمالي حجم العينة وقد بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون في منصب رئيس نشاط (38) بنسبة (59%) بينما بلغ عدد الأفراد الذين يعملون في منصب رئيس قسم (17) بنسبة بلغت (26%) وبلغ عدد الأفراد الذي يعملون في منصب مدير إدارة (7) بنسبة بلغت (12%) وكان عدد الأفراد الذين يعملون في المنصب الإداري مدير عام (2) بنسبة بلغت (3%) من إجمالي حجم العينة.

3-3. وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث: تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى خمس فئات (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى (R) = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة (L)، كما في الجدول رقم (7) وكالآتي: $L = 4 / 5 = 0.80$ $R = 5 - 1 = 4$

الجدول (7): يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

المستوى	المدى حسب المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
المستوى الأول	من (1) إلى (1.80)	من 20% إلى 36%	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من (1.81) إلى (2.60)	أكبر من 36% إلى 52%	منخفضة
المستوى الثالث	من (2.61) إلى (3.40)	أكبر من 52% إلى 68%	متوسطة
المستوى الرابع	من (3.41) إلى (4.20)	أكبر من 68% إلى 84%	مرتفعة
المستوى الخامس	من (4.21) إلى (5)	أكبر من 84% إلى 100%	مرتفعة جداً

المصدر: المخلافي فيصل سيف (2009): طرق البحث العلمي وتطبيقها في البحوث الإدارية والاقتصادية، دار جامعة ذمار للطباعة والنشر، ط2، ذمار، اليمن، ص256.

3-3-1. وصف وتشخيص واقع التحسين المستمر وأبعاده:

الجدول (8): يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التحسين المستمر)

البيد	المتغيرات	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	درجة الموافقة
الأول	التخطيط	الثاني	4.307	0.946	%86	مرتفعة جداً
الثاني	التنفيذ	الأول	4.353	0.957	%87	مرتفعة جداً
الثالث	الفحص	الرابع	4.010	1.060	%80	مرتفعة
الرابع	المراجعة والتصحيح	الثالث	4.192	1.077	%84	مرتفعة
المتغير المستقل: التحسين المستمر		n=65	4.215	1.01	%84	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول رقم (8) آراء القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار حول المتغير المستقل (التحسين المستمر) وجميع أبعاده، بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات التحسين المستمر حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.21) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري العام (1.01)، حيث يؤكد (84%) من أفراد العينة على أهمية التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وفيما يأتي تشخيص واقع وأبعاد التحسين المستمر حيث أجاب أفراد عينة الدراسة وفق الترتيب التالي:

جاء بعد التنفيذ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.353) وبانحراف معياري (0.957) ودرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث أتفق (87%) من القيادات الادارية عينة البحث على أهمية بعد التنفيذ في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، وجاء في المرتبة الثانية بعد التخطيط من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.307) وبانحراف معياري (0.946) وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث يؤكد (86%) من القيادات الادارية عينة البحث على أهمية بعد التخطيط في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، بينما احتل المرتبة الثالثة بعد المراجعة والتصحيح فقد أتفق (84%) من القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات على أهمية بعد المراجعة والتصحيح في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.192) وبانحراف معياري (1.077) ودرجة موافقة مرتفعة، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد الفحص بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبانحراف معياري (1.06) ودرجة موافقة مرتفعة حيث أتفق (80%) من القيادات الادارية عينة البحث على أهمية الفحص في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة.

ونستنتج من نتائج التحليل الوصفي للتحسين المستمر الآتي: كان ترتيب أبعاد التحسين المستمر من حيث الأهمية وفق آراء القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات كالآتي: احتل المرتبة الاولى من حيث الأهمية بعد التنفيذ وجاء بعد التخطيط في المرتبة الثانية بينما حصل بعد المراجعة والتصحيح على المرتبة الثالثة وجاء في المرتبة الرابعة بعد الفحص.

3-3-2. وصف وتشخيص واقع التفوق التنظيمي وأبعاده:

الجدول (9): يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (التفوق التنظيمي)

البعء	المتغيرات	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
الأول	القيادة	الرابع	4.097	1.024	82%	مرتفعة
الثاني	التخطيط الاستراتيجي	الثالث	4.119	1.050	82.4%	مرتفعة
الثالث	إدارة المعرفة	الثاني	4.235	0.969	84.7%	مرتفعة جداً
الرابع	التركيز على الزبون	الخامس	4.092	1.055	82%	مرتفعة
الخامس	التركيز على العمليات	الأول	4.250	1.045	85%	مرتفعة جداً
	المتغير التابع: التفوق التنظيمي	n=65	4.158	1.028	83%	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول رقم (9) آراء القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار عينة البحث حول المتغير التابع (التفوق التنظيمي) وجميع أبعاده، بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على فقرات التفوق التنظيمي حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.158) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري العام (1.028)، حيث يؤكد (83%) من القيادات الادارية على أهمية تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، وبدرجة موافقة مرتفعة وفيما يأتي تشخيص واقع وأبعاد التفوق التنظيمي حيث أجاب أفراد عينة الدراسة (القيادات الادارية) وفق الترتيب الآتي:

جاء بُعد التركيز على العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (1.045) ودرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث أتفق (85%) من القيادات الادارية على أهمية بُعد التركيز على العمليات في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، وجاء في المرتبة الثانية بُعد ادارة المعرفة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.235) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، فقد أتفق (84.7%) من القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات على أهمية بُعد ادارة المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، بينما احتل المرتبة الثالثة بُعد التخطيط الاستراتيجي فقد أتفق (82.4%) من القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات على أهمية بُعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.119) وبانحراف معياري (1.05) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد احتل بُعد القيادة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.097) وبانحراف معياري (1.024) وقد أتفق (82%) من القيادات الادارية على أهمية بُعد القيادة في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة، بينما احتل بُعد التركيز على الزبون المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.092) وبانحراف معياري (1.055) ودرجة موافقة مرتفعة.

ونستنتج مما سبق ترتيب أبعاد التفوق التنظيمي من حيث أهميتها من وجه نظر القيادات الادارية في المؤسسة حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد التركيز على العمليات تلاه في المرتبة الثانية بُعد ادارة المعرفة واحتل المرتبة الثالثة بُعد التخطيط الاستراتيجي، بينما حصد المرتبة الرابعة بُعد القيادة وجاء في المرتبة الخامسة بُعد التركيز على الزبون.

3-4. اختبار فرضيات البحث: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضيات البحث، وكان قاعدة قرار قبول أو رفض فرضيات البحث كما يأتي: يتم قبول فرضية الإثبات عندما تكون قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05، ويتم رفضها عندما تكون قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وإذا كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وتم اختبار علاقة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار معنوية العلاقة باستخدام اختبار (t)، واعتمد البحث الحالي على مقياس (Mukaka, 2012: 71) كمعيار لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث كما يوضح الجدول رقم (10) الآتي:

الجدول (10): يوضح المقياس المستخدم لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

درجة الارتباط	1 – 0.9	0.9 – 0.7	0.7 – 0.5	0.5 – 0.3	0.3 – 0.0
قوة الارتباط	قوية جداً	قوية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد معادلة الانحدار.
أما نموذج الدراسة: فيتمثل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات البحث، في المعادلة الآتية:

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u_t \dots \dots (i)$$

حيث إن:

Y: المتغير التابع: التفوق التنظيمي

X: المتغير المستقل: (التحسين المستمر)

B: المعلمة (معامل الانحدار، معلمة الثابت).

a: الثابت.

u البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

3-4-1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتحسين المستمر في التفوق التنظيمي للمؤسسة اليمنية العامة للاتصالات: لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية:

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + U_t \dots (1)$$

تعكس معادلة الانحدار المذكورة انفاً أنه عند زيادة أو تحسن في استراتيجية التحسين المستمر في المؤسسة بمقدار وحدة واحدة فإن عملية التفوق التنظيمي تزداد في المؤسسة بمقدار (0.685) ويشير اختبار F إلى قبول فرضية الإثبات، حيث بلغت قيمة F (17.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.50) وعند مستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة الفرضي (5%)، وتبين قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.731) الى وجود علاقة ارتباط قوية بين التحسين المستمر والتفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.535) وهذا يبين أن استراتيجية التحسين المستمر تفسر (54%) من التباين الحاصل في عملية التفوق التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر للتحسين المستمر (بجميع أبعاده) في تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة اليمنية العامة للاتصالات.

الجدول (11): يوضح نتائج اختبار الفرضيات

المتغير المستقل: التحسين المستمر								المتغير التابع
مستوى الدلالة	F		R	R ²	معامل β	a	رمز المتغير	
	الجدولية	المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة الثابت			
0.000	3.98	19.613	0.487	0.237	0.659	1.320	Y ₁	القيادة
0.001	3.98	13.092	0.415	0.172	0.483	2.084	Y ₂	التخطيط الاستراتيجي
0.000	3.98	18.785	0.479	0.230	0.571	1.829	Y ₃	إدارة المعرفة
0.000	3.98	18.626	0.478	0.228	0.686	1.200	Y ₄	التركيز على الزبون
0.000	3.98	35.394	0.600	0.360	0.795	0.900	Y ₅	التركيز على العمليات
0.000	2.50	17.264	0.731	0.535	0.685	1.405	Y	التفوق التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لعملية التحسين المستمر في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي:

$$Y_1 = 1.320 + 0.659 + U_t$$

تشير معادلة الانحدار أعلاه إلى قيمة معامل B بلغت (0.659) وهو ما يعني أن كل زيادة أو تحسن في بُعد القيادة بوحدة واحدة يقابله زيادة في تحقيق التفوق التنظيمي بمقدار (0.659)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.487) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية منخفضة بين التحسين المستمر والقيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (19.613) وتعدّ هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهذا يدل على أنها ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر للتحسين المستمر في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، وتوضح قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.237) إلى أن (23.7%) من التباين الحاصل في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في عمليات التحسين المستمر في المؤسسة.

ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي:

$$Y_2 = 2.084 + 0.483 + U_t$$

إن معادلة الانحدار تبين كما هو موضح أعلاه إلى أن قيمة معامل B بلغت (0.483) وهو ما يعني أن أي زيادة أو تحسن في التحسين المستمر بوحدة واحدة يقابله زيادة في (بُعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي) بمقدار (0.483)، وتبين قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.415) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية منخفضة بين التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (13.092) وتعدّ هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) مما يدل على أنها ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على: وجود أثر للتحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي.

ج. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للتحسين المستمر في إدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي:

$$Y_3 = 1.829 + 0.571 + U_t$$

يتضح من خلال معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.571) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في التحسين المستمر بوحدة واحدة يقابله زيادة في (بُعد إدارة المعرفة) كأحد أبعاد التفوق التنظيمي بمقدار (0.571)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.479) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لكنها منخفضة بين التحسين المستمر وإدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (18.785) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: وجود أثر للتحسين المستمر في إدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في عمليات التحسين المستمر في المؤسسة.

د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للتحسين المستمر في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي:

$$Y_4 = 1.200 + 0.686 + U_t$$

تبين معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.686) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في التحسين المستمر بوحدة واحدة يقابله زيادة في (بُعد التركيز على الزبون) كأحد أبعاد التفوق التنظيمي بمقدار (0.686)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.478) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية منخفضة بين التحسين المستمر والتركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، وبلغت قيمة F المحسوبة (18.626) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) وهي ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: وجود أثر للتحسين المستمر في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.216) إلى أن (21.6%) من التباين الحاصل في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في عمليات التحسين المستمر في المؤسسة.

ه. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر لعملية التحسين المستمر في التركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي.

$$Y_5 = 0.900 + 0.795 + U_t$$

توضح معادلة الانحدار أعلاه قيمة معامل B البالغة (0.795) وهو ما يفسر أن كل زيادة أو تحسن في التحسين المستمر بوحدة واحدة يقابله زيادة في (بُعد التركيز على العمليات) كأحد أبعاد التفوق التنظيمي بمقدار (0.795)، وتوضح قيمة معامل الارتباط R البالغة (0.600) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التحسين المستمر والتركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (35.394) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) وعند مستوى دلالة محسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي (0.05) مما

يدل على أنها ذات دلالة احصائية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: وجود أثر التحسين المستمر في التركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي. والذي يمكن تفسيره من خلال التباين في عمليات التحسين المستمر في المؤسسة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج نستنتج الآتي:

1. هناك اتفاق بين القيادات الادارية على أهمية التحسين المستمر للمؤسسة العامة للاتصالات والتي جاءت بنسبة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثان ذلك لدور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تستلزم ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في انتاج وتقديم الخدمات من خلال التحسين المستمر.
2. تتفق القيادات الادارية على أهمية تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة والذي جاء بنسبة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ادارة المؤسسة تمتلك القدرة على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها لتحقيق أعلى درجات الفاعلية من خلال التركيز على العمليات وادارة المعرفة الذي ادى الى التفوق التنظيمي للمؤسسة.
3. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر (بجميع أبعاده) في تحقيق التفوق التنظيمي للمؤسسة اليمنية العامة للاتصالات، وتفسير ذلك بأنه كلما ازداد اهتمام ادارة المؤسسة بالتحسين المستمر سيؤدي إلى تعزيز التفوق التنظيمي بصورة ايجابية على مستوى المؤسسة.
4. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في القيادة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة.
5. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة.
6. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في إدارة المعرفة كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة.
7. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في التركيز على الزبون كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة.
8. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في التركيز على العمليات كأحد أبعاد التفوق التنظيمي للمؤسسة.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة استمرارية المؤسسة اليمنية العامة للاتصالات في تبني استراتيجية التحسين المستمر للمحافظة على نجاحها وتفوقها التنظيمي بشكل دائم.
2. ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد التفوق التنظيمي للحفاظ على تفوق المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية مع المؤسسات المماثلة.
3. الاهتمام بمرحلة الفحص ومرحلة المراجعة والتصحيح وجعلها ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة كونها من أحد أبعاد التحسين المستمر التي قدمها ديمنج، لكي تحقق المؤسسة الريادة والتميز على جميع المؤسسات اليمنية العامة.
4. لفت نظر المؤسسة إلى زيادة التركيز على الزبون وبصورة مستمرة وذلك لأن المؤسسة تستمد حاجاتها من تطوير تقنيات جديدة أو تحديث أنظمة معينة بما يقودها إلى التميز والتفوق بناء على رغبات الزبائن الذين تتغير طلباتهم وتتعدد رغباتهم من حين إلى آخر.

5. أن تكون ثقافة التحسين المستمر أسلوب حياة يمارسها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء وذلك لتحقيق المؤسسة تفوق غير مسبوق على المنافسين.

6. ضرورة اتجاه المؤسسة نحو زيادة الابتكار والتحديث والبحث والتطوير لأن ذلك مصدر أساسي لاستمرارية تطبيقها لاستراتيجية التحسين المستمر وبالتالي سبيل مهم جداً لاستدامة تفوقها التنظيمي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. أحمد دنيا طارق، (2018)، اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية – دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 115، ص (302-315).

2. حافظ عبد الناصر علك، عباس حسين وليد، (2014): التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.

3. حسن محمد مصطفى، المنهاوي عبد الحكيم، يونس احمد، (2020)، دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الانتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد (30)، ص 1-12.

4. درة عبدالباري ابراهيم، جرادات ناصر، (2014)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.

5. الزبيدي ناظم جواد، كمونة علي عبدالامير، (2016)، دور سلوكيات القيادة في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عينة من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 21، العدد 49، ص (204-247).

6. السامرائي، مهدي والكناني، صبيح، (2013)، نظام إدارة الجودة الأيزو ISO مدخل تحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

7. سعيد هديل كاظم، النصاروي حيدر غازي، (2016)، إدارة الالتزام ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات للصناعات الكيماوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 81، ص (195-230).

8. السكارنة، بلال، (2014)، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، ص (121-150).

9. صالح، ماجد، (2017): عناصر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، ص (144-180).

10. عابد، سعد والجنابي، محمد، (2012): أثر أخلاقيات العمل في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 32، ص (121-141).

11. العبادي هاشم فوزي، حمدالله أسامة علا، (2018): تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102، ص (150-178).

12. عبدالحكيم آثار، وحافظ عبدالناصر، (2016): متطلبات جودة التعليم وانعكاساتها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد22، العدد92، ص (153-158).
13. عبدالله، حيدر وعمير، عراك، (2019): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، المجلد1، العدد15، ص (296-320).
14. عثمان مزمل علي، (2015)، ادارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون، ط1، مصر.
15. العنزي، قاسم محمد، (2011): استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي: دراسة ميدانية في كلية الآداب-جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد1، العدد21، ص (335-358).
16. العنزي، قاسم محمد، والصافي محمد علي، (2017): تحسين أداء محققي هيئة النزاهة باستخدام نموذج ديمينج دراسة حالة في مكتب التحقيق النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد2، ص (314-337).
17. العنزي، قاسم محمد، وعلي ماجدة هادي، (2009): دور التحسين المستمر في تحقيق الأداء الجامعي باستخدام نموذج Deming، مجلة الكلية الإسلامية، العدد7، ص (83-118).
18. اللامي، غسان، (2015): تحديد أهداف ادارة المعرفة والتحسين المستمر لتحقيق متطلبات جودة أداء التعليم الأهلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد13، العدد 6، ص (33-55).
19. محمد، عبد النبي، (2019): طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية ناشرون، بدون طبعة، الجيزة، مصر.
20. مزهر اسيل علي، سلطان عباس فاضل، (2014): أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.
21. المنزوع زايد علي عبدالخالق، (2018)، دور راس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في شركة كاك للتأمين، مجلة جامعة الجزيرة، جامعة الجزيرة اليمن، المجلد1، العدد2، ص (291-310).
22. المنزوع زايد علي عبدالخالق، (2021)، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد16، العدد543، ص (200-217).
23. المنزوع زايد علي عبدالخالق، ربيع سميه، الشاوش امانى، (2021)، تأثير استخدام منهجية Six Sigma في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية اليمنية دراسة تطبيقية على مستشفى الثورة العام-صنعاء، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد16، العدد63، ص (1-29).
24. نادر، علاء، وجاسم باسم، (2019): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد25، العدد114، ص (241-255).
25. النجار، فريد، (2008): التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، ب. ط، الإسكندرية، مصر.

26. هاشم ولدان عبدالستار وعلي شفاء محمد، (2015): تأثير صناعات المعرفة في التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، ص (120-145).
ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, (2010): Enter prenuership opportunity in optimizing organizatiol Excellence A case study, Advances in Business-Related scientific Research Journal, Vol1, pp (39-45).
2. Aichouni.M & Al-Ghonamy.A., (20-22 December 2010)., Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World On the theme: The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World-Towards Excellence as a Means Not Merely on Outcome, Naif Arab University for Security Science
3. Alpana, A. & Prem, V., (2016), A bio-inspired Model of Organizational Excellence, Journal of Advances in Management Research. 13(2).130-153.
4. kumari, S & Bhagat, L.N., (2020), Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study, International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol. 7, No. 12.
5. Mukaka. M.M., (2012), Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research, Malawi Medical Journal; vol.24, no3 -p. 69-71.

الملحق (1)



رقم الاستمارة

جامعة البيضاء

كلية العلوم الإدارية والحاسبات برداع

قسم إدارة الأعمال

م/استمارة استبيان

موجهة لعينة من القيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية
❖ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته نضع بين ايديكم استمارة استبيان لبحث بعنوان (دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية: دراسة ميدانية للقيادات الادارية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار).
يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات بتأني، ثم البدء بتأشير الإجابة وبما يعبر عن الواقع الدقيق.

❖ ويرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفاً،،

وتقبلوا خالص الاحترام والتقدير،،،

الباحث

د/ زايد علي عبدالخالق المنزوع

أستاذ إدارة الاعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية والحاسبات رداع- جامعة البيضاء

بيانات هذا الاستبيان سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

❖ يرجى وضع علامة (√) أمام الخيار أو الإجابة التي تعبر عن الواقع الفعلي للعمل في المؤسسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. النوع ذكر انثى
2. العمر 29 سنة اقل 31 - 40 سنة. 41-50 سنة. 51 سنة فأكثر.
3. المؤهل الدراسي ثانوية فأقل بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
4. سنوات الخبرة 1-5 سنوات. 6 - 10 سنة. 11-15 سنة 16 سنة فأكثر.
5. الوظيفة الحالية رئيس نشاط رئيس قسم مدير ادارة. مدير عام
6. التخصص العلمي ادارة اعمال محاسبة علوم حاسوب. اخرى

الجزء الثاني: فقرات مُتغيرات الدراسة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المتغير المستقل: التحسين المستمر						
البعد الأول: التخطيط						
1	تقوم المؤسسة باختيار المجال المطلوب تحسينه وفق قواعد محدده وطرق واضحة.					
2	تستخدم المؤسسة تقنيات مناسبة باستخدام أدوات التحسين.					
3	يعد التحسين المستمر من الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة للحفاظ على قدرتها التنافسية.					
4	يتم وبشكل مستمر وضع اهداف وخطط وبرامج باعتبارها المحاور الأساسية لتحسين الخدمة المؤسسة.					
البعد الثاني: التنفيذ						
5	تنتفذ خطط التحسين المستمر في المؤسسة بموضوعية ودقة					
6	تعترف المؤسسة بالمساهمات الخاصة بالنشاطات التطويرية والداعمة للتحسين المستمر.					
7	تنفذ المؤسسة الاستراتيجيات والخطط التي تحسن باستمرار أداء إدارتها ومراكزها					
البعد الثالث: الفحص						
8	تفحص المؤسسة خطوات التنفيذ أولاً بأول لتكتشف الخطأ قبل وقوعه.					
9	تقوم المؤسسة بمراقبة وقياس نشاطات التحسين بشكل مستمر.					
10	تعديل المؤسسة الخطأ أولاً بأول وتمنع وقوعه لاحقاً.					
البعد الرابع: المراجعة والتصحيح						
11	تجري المؤسسة التعديلات اللازمة على المهام والنشاطات					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	لتحقيق التحسين المستمر.					
12	تضمن المراجعة المستمرة دعم نشاطات المؤسسة وهيكلها لتحقيق التحسين المستمر.					
13	تقارن المؤسسة الأهداف المتحققة مع الخطط الموضوعة لعملية التحسين المستمر.					
14	تعمل المؤسسة على تصحيح الأخطاء لتتلاءم مع أهداف التحسين المستمر.					
ثانياً: المتغير التابع: التفوق التنظيمي						
البعد الأول: القيادة						
15	تسعى المؤسسة الى تكوين علاقات ناجحة مع المؤسسات الأخرى للاستفادة منها.					
16	تشجع المؤسسة على ضرورة تنفيذ سياستها بالشكل الصحيح.					
17	تؤثر المؤسسة في موظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم.					
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
18	تضع المؤسسة خططها بشكل يعكس رؤيتها ويجسد رسالتها.					
19	تلتزم المؤسسة بالمعايير العالية للاداء عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها وتنفيذها.					
20	تشجع المؤسسة تبني الأفكار الابداعية والمبتكرة في خططها الجديدة.					
21	تضع المؤسسة خططا لتطوير مهارات موظفيها باستمرار.					
البعد الثالث: إدارة المعرفة						
22	تسعى المؤسسة الى استثمار المعرفة بذكاء لتحقيق أهدافها					
23	تدرك المؤسسة ان التفوق يعتمد على التنوع في التحصيل العلمي والمهني					
24	تهدف المؤسسة الى اكتساب المعارف بما يساعدها على خلق قيمة للمجتمع ولعملائها					
25	تشجع المؤسسة اراء وأفكار الموظفين التي تستهدف التطوير والتفوق					
البعد الرابع: التركيز على الزبون						
26	تدرك المؤسسة ان زبائنهم يمثلوا العناصر الهامة في استمراريتها وتفوقها					
27	تلتزم المؤسسة بتحسين علاقتها مع زبائنهم باستمرار					
28	تحرص المؤسسة على دراسة المعلومات الواردة اليها من زبائنهم					
البعد الخامس: التركيز على العمليات						
29	تسعى المؤسسة الى ادخال تقنيات جديدة لتحقيق أهدافها					
30	تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الفاعلة على عملياتها لضمان تفوق الخدمة المؤسسية					
31	تقوم المؤسسة بتطوير اعمالها بكفاءة وفاعلية					
32	تؤمن المؤسسة بان التحسين المستمر والتطوير طريقة تفوقها وازدهارها					