

عنوان البحث

دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الإدارية
(دراسة حالة: البنك الإسلامي السوداني)

د. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل¹

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي، السودان.

HNSJ، 2023، 3 4(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj412/23>

تاريخ القبول: 2023/11/20م

تاريخ النشر: 2023/12/01م

المستخلص

تناولت الدراسة دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الإدارية وتكمن مشكلة الدراسة في ان كثير من المدراء في المستويات الادارية المختلفة يعملون علي حل القضايا الادارية بطريقة روتينية قصيرة المدى ويجهلون بأهمية عناصر العملية الادارية ولعل ذلك يرجع ربما لعدم الاهتمام بالتحسين المستمر هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الادارية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: وجود علاقة بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (فعالية عناصر العملية الادارية) وهذا يدل علي صحة فرضية الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الادارية خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل علي الاستفادة من الافعال التصحيحية الضرورية باكبر قدر ممكن لتحقيق اهداف البنك

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، فعالية عناصر العملية الإدارية.

RESEARCH TITLE**THE ROLE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE PROCESS ELEMENTS****(CASE STUDY: SUDANESE ISLAMIC BANK)****Dr. Al-Harith Abdel Moneim Ahmed Hamad Al-Neel¹**

¹ Associate Professor of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Shendi University, Sudan.

HNSJ, 2023, 4(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj412/23>

Published at 01/12/2023**Accepted at 20/11/2023****Abstract**

The role of continuous improvement in the effectiveness of elements of the administrative process The problem of the study is that many management at different administrative levels work to solve administrative issues in aroutine short term manner and are ignorant of the importance of the administrative process perhaps this is due to alack of interest in continuous improvement The study aimed to know the role of continuous improvement in the effectiveness of the elements of the administrative process The study assumed the existence of astatistically significant relationship between continuous improvement and the effectiveness of the elements of the administrative process The study used the descriptive analytical method The study concluded with many results including the existence of arelationship between the independent variable continuous improvement and the dependent variable the effectiveness of the elements of the administrative process this indicates the validity of the study hypothesis that there is astatistically significant relationship between continuous improvement and the effectiveness of the elements the administrative process The study came out with anumber of recommendations the most important of which is working to benefit from the necessary corrective actiobs as much as possible to achieve the banks objectives cooperation between employees colleagues to complete work in the

Key Words: continuous improvement, effectiveness of elements of the administrative process.

المقدمة: الإطار المنهجي:**تمهيد:**

التحسين المستمر هو طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف عبر دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس علي تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة. عناصر العملية الادارية هي الطريقة المنتظمة للقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها وفي علم الإدارة فهي تتكون من عدة وظائف ادارية متداخلة تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إن الهدف الرئيسي للتحسين المستمر هو العمل علي تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمعدات باستمرار مما يسهم في فعالية عناصر العملية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ان كثير من المدراء في المستويات الادارية المختلفة يعملون علي حل القضايا الادارية بطريقة روتينية قصيرة المدي ويجهلون بأهمية عناصر العملية الإدارية ولعل ذلك ربما يرجع لعدم الاهتمام بالتحسين المستمر.

أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية بالبنك الاسلامي السوداني.

وترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية.
2. بيان خطوات وعناصر التحسين المستمر.
3. التعرف علي عناصر العملية الادارية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية بالبنك ومناقشة موضوع حيوي مرتبط بالتحسين المستمر وانعكاساته المباشرة علي البنك بإسهامه في فعالية عناصر العملية الادارية والخروج بنتائج وتوصيات تستفيد منها إدارة البنك.

فرضية الدراسة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الإدارية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة الجوانب منها:

1. المنهج التاريخي: لاستعراض التطور الفكري للدراسات السابقة والكتب والمراجع والرسائل العلمية .
2. المنهج الإستقرائي: لصياغة مشكلة الدراسة .
3. المنهج الاستنباطي: لاختبار فروض الدراسة .
4. المنهج الوصفي التحليلي: للدراسة التطبيقية باستخدام التكرارات والنسب والجداول والرسوم البيانية.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على جمع البيانات من المصادر التالية:

1. مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية.
 2. مصادر أولية: وهي تتمثل في أداة الدراسة الاستبيان.
- حدود ومجالات الدراسة:-**

المجال المكاني: البنك الاسلامي السوداني.

المجال الزمني: 2023م.

هيكل الدراسة:- تتكون الدراسة من مقدمة ومبحثين وخاتمة. تشتمل المقدمة على مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضية الدراسة، منهج الدراسة، مصادر وادوات جمع البيانات، حدود ومجالات الدراسة ، وهيكل الدراسة. بالإضافة إلى الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة. يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة متمثلاً في مفهوم التحسين المستمر، وأهمية التحسين المستمر، خطوات التحسين المستمر، عناصر التحسين المستمر، مفهوم واهداف التخطيط، مفهوم وأهمية التنظيم، مفهوم التوجيه، مفهوم الرقابة، بينما يحتوى المبحث الثاني على الإطار التطبيقي مشتملاً على إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات. أما الخاتمة فتتضمن خلاصة النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1. دراسة لارا 2018م

تناولت الدراسة اثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية ،تدور مشكلة الدراسة في تاخر اعتماد الجامعات العراقية علي تجارب الجامعات في دول العالم باتباع المناهج والاساليب الحديثة التي تواكب الانفجار التكنولوجي والمعرفي لاسيما فيما يخص المشاريع البحثية لطلبة الدراسات العليا ، وهدفت الدراسة إلي تحليل واقع حال المنتجات البحثية الثانوية في جامعة بتروناس التكنولوجية وبيان دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية . كما توصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها بذل الجهود الكافية في سبيل الحد من الغموض وعدم التأكد والانحرافات في اداء الجامعة التكنولوجية والسعي لتسويق منتجاتها البحثية الرصينة بدعم عملية تبني منهاج التحسين المستمر في سبيل تحقيق ميزة تنافسية . وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ان تتوجه الدولة الي مراكز الابحاث في الجامعات في معالجة المشكلات الفنية والاقتصادية والادارية والاجتماعية التي تعرقل عملية تنفيذ برامج التنمية والاستفادة من خبراتها لتطوير صيغ العمل والمبادرة والابداع.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها ركزت علي اثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية وركزت الدراسة الحالية على دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الإدارية.

2. دراسة هبة 2022م

تناولت الدراسة نظم المعلومات الادارية واثرها علي فعالية العملية الادارية تدور مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات هل لنظم المعلومات الادارية تأثير في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهدفت الدراسة إلى بيان دور نظم المعلومات الادارية في تطوير العملية الادارية، توضيح مكونات نظم المعلومات الإدارية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها: ان نظم المعلومات الادارية تؤثر بشكل كبير في العملية الادارية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تعزيز مفهوم العملية الادارية من خلال تطوير نظام المعلومات الاداري بالشركة.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على نظم المعلومات الادارية واثرها علي فعالية العملية الادارية بينما ركزت الدراسة الحالية على دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الإدارية.

المبحث الأول: الاطار النظري

يتناول هذا المبحث محور التحسين المستمر ومحور عناصر العملية الإدارية.

اولا: التحسين المستمر:

1/ مفهوم التحسين المستمر:

هنالك بعض التعاريف للتحسين المستمر والذي يعني التغيير نحو الافضل وتحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الانتاج ومن هذه التعاريف:

يعرف التحسين المستمر بانه فلسفة ادارية تسعى الي العمل علي تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر. (الجبوري ، 2008)

كذلك يعرف التحسين المستمر بانه طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف عبر دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة. (weetman 2006)

كذلك يعرف التحسين المستمر بانه اسلوب من اساليب ادارة الكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الاساليب الادارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت. (التكريتي ، 2008)

ايضا يعرف التحسين المستمر بانه مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة علي المنتج او الخدمة وسرعان ما يغدو مختلفاً عن الأصل بتراكم هذه التحسينات شيئاً فشيئاً. (الجبوري، 2008)

2/ اهمية التحسين المستمر:

1. التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة او اسلوب بل طريقة حياة تركز علي الزبون لأعلي حصة سوقية وهكذا

فهو من المرتكزات الاساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.

2. التحسين المستمر هو سباق بدون خطة نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هنالك مجالات للتحسين لارحاء

الشركة كافة.

3. يركز التحسين المستمر علي منهجية ماذا وكيف، وليس على منهجية من.
4. التحسين المستمر يقوم علي فكرة ان الوقاية خير من العلاج عبر مبدا اعمل الصحيح منذ البدء.
5. التحسين المستمر يجبر الادارة والعاملين علي جعل التعلم الهدف الاساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الاساليب الداعمة للشركات في المنافسة. (الجبوري ، 2008)

3/ خطوات التحسين المستمر:

تتمثل بأربعة خطوات وهي :

- 1 . التخطيط: في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب ان يفعل بمعنى تحديد الاهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.
2. التنفيذ: في هذه المرحلة تنفيذ ما خطط له.
3. الفحص: في هذه المرحلة يتم فحص النتائج التي حصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الاهداف والمواصفات.
4. التحسين: في هذه المرحلة وبناء علي نتائج التقييم تجري التحسينات والتعديلات علي العملية او المنتج ونعود الي المرحلة الاولي وهكذا. (Aichouni 2010)

4/ عناصر التحسين المستمر:

يتكون التحسين المستمر من خمسة عناصر وهي:

1. التصفية: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة اليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية اي استبعاد الوسائل التقليدية في التعليم واستخدام الوسائل الحديثة.
2. التنظيم: ويعني وضع الاشياء في اماكنها الصحيحة اي ترتيب وسائل.
3. التنظيف: وتعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد علي تحسين جودة الاداء اي توفير الوسائل الحديثة.
4. التقييس: التأكد من بقاء المعدات في حالة عمل جيدة تجنباً للأعطال المتكررة اي المتابعة والصيانة.
5. التدريب والانضباط: تعني جعل جميع ما ورد اعلاه جزءا من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الادارة والعاملين بقواعد العمل. (الجبوري ، 2008)

ثانياً: فعالية عناصر العملية الادارية:

عناصر العملية الادارية هي الطريقة المنتظمة للقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها وفي علم الادارة فهي تتكون من عدة وظائف ادارية متداخلة تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

1/ مفهوم وأهداف التخطيط:

لقد مر التخطيط بعدة تعريفات فالتخطيط بمفهومه العام ضرورة لكل إنسان تتمثل في مرحلة التفكير والدراسة قبل البدء في تنفيذ الأعمال التي تؤدي لتحقيق أهدافه بما يتلاءم مع ظروفه واحتياجاته وأولوياته ومن هذه التعريفات التي قدمها العلماء عن التخطيط هي " أنه اختيار أنسب الطرق أن هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة". (عبد اللطيف ، 2003)

كما عرف التخطيط على أنه الأعداد المقدم للأعمال المقابلة وهو يتضمن عمله ومكان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل ويتم بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل، والذي يحقق النتائج المرغوبة. (الشرقاوي ، 1993)

أيضاً عرف التخطيط بأنه هو خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بهدف تحقيق أهداف قومية معينة. (عمر ، ، 1998)

أهداف التخطيط:

يمكن تلخيص أهداف التخطيط في الآتي:

1. يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطر التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
2. يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع.
3. يساعد التخطيط على تنسيق نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها.
4. يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي مثل السوق والتقدم التكنولوجي.
5. يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطها.
6. يهدف التخطيط إلى توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات.
7. يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.
8. يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة. (عسكر ، 1987)

2/ مفهوم واهمية التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه امداد المنشأة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفة من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض. تتلخص اهمية التنظيم في الآتي:

1. التنظيم يحدد واجبات ومسئوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسئولياته ونوع السلطة الممنوحة له.
2. التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة:
3. التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم.
4. التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
5. التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسئوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة (احلام ، 2012).

3/ مفهوم التوجيه:

التوجيه هو عملية التعامل مع الإنسان الفرد بالاهتمام المستمر وذلك لقيام العاملين بأداء ما هو مطلوب منهم بالشكل السليم لائق والقيادة تعد مهم لوظيفة التوجيه وهي خلق رابط وجداني للاستجابة لقائد معين. (جوهر، 2011)

يري الباحث ان التوجيه هو الجانب الشخصي في الادارة الذي يتم من خلاله توجيه المرؤوسين الي الفهم والمساهمة بفعالية وكفاءة في تحقيق اهداف المؤسسة وذلك من خلال اخبارهم بما يجب عليهم فعله، بشرح الاجراءات، ووضع تعليمات العمل وبالطبع اصدار الاوامر ثم التأكد من انهم يفعلون ما عليهم فعله بأفضل ما لديهم من قدرات.

4/ مفهوم الرقابة:

الرقابة هي احدي وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فان كان هناك اختلاف بينهما يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه ومحاولة إيصالها للمستوى المطلوب ، وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنظم للبيانات المحوسبة وأعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. (احمد ، 2012)

وعرفت أيضا الرقابة بانها هي تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملائمتها للظروف المحيطة بها. (جمال الدين ، 2002)

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة:

سيتم في هذا المبحث تناول إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل لنتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:-

1- منهج الدراسة: إنَّ المنهج المناسب من أجل وصف وتحليل الدراسة بأكملها هو المنهج الوصفي التحليلي،

لوصف دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية ، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل

معطيات الجانب الميداني والوقوف على دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية.

2- مجتمع الدراسة: انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف

التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حدد الباحث مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين والاداريين بالبنك

الاسلامي السوداني.

3- عينة الدراسة: تم استخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع عدد (30) استبانة وتم استرجاع (30) استبانة

كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل.

4-أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة

بموضوع الدراسة ، وذلك لتحديد عبارات الاستبانة ثم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 30 فرد من العاملين

بالبنك الاسلامي السوداني.

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الطرق والإجراءات الاحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.
- مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.
- ولتطبيق الطرق والاساليب الإحصائية المذكورة اعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من اجابات العينة ثم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) statistical package for social science في عمليات الرسم البياني.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:-

1. مناقشة تحليل البيانات الشخصية: يتضمن هذا العنصر تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية على عينة الدراسة في البنك الاسلامي السوداني.

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	ذكر	انثي	المجموع
التكرار	13	17	30
النسبة %	43.3	56.7	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يتضح من الجدول (1) أن نسبة (56.7%) هم من الإناث ، ونسبة (43.3%) هم من الذكور

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة (سنة)	أقل من 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	المجموع
التكرار	11	9	8	2	30
النسبة %	36.7	30	26.7	6.6	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يتضح من الجدول (2) أن نسبة (36.7%) أعمارهم اقل من 30 سنة، وأن نسبة (30%) أعمارهم من 30 - 40 سنة ، وأن نسبة (26.7%) أعمارهم من 40 - 50 سنة ، وأن نسبة (6.6%) أعمارهم من 50-60 سنة . ويلاحظ أن أكثر العاملين في البنك من فئة الشباب باعتبارهم الفئة الأكثر نشاطاً وعملاً.

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	2	23	5	30
النسبة %	6.6	76.7	16.7	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (76.7%) مؤهلهم العلمي جامعي وأن نسبة (16.7%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، ونسبة (6.6%) مؤهلهم العلمي ثانوي ، مما يدل علي اهتمام البنك بالكوادر المؤهلة ذات الكفاءة ، وهذا يزيد من قدرة المبحوثين في آرائهم.

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

المجموع	من 15 فأكثر	من 10 - 15	من 5 - 10	أقل من 5	سنوات الخبرة (سنة)
30	4	8	11	7	التكرار
100	13.3	26.7	36.7	23.3	النسبة %

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة (36.7%) لديهم خبرة من 5-10 سنوات، وأن نسبة (26.7%) خبراتهم من 10-15 سنوات، وأن نسبة (23.3%) خبراتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (13.3%) خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على أن بالبنك خبرات متباينة.

الفرضية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الادارية

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لجميع عبارات الفرضية

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
الأولى	11	36.7	14	46.7	4	13.3	1	3.3	-	-
الثانية	13	43.3	14	46.7	2	6.7	1	3.3	-	-
الثالثة	15	50	10	33.3	5	16.7	-	-	-	-
الرابعة	12	40	12	40	3	10	3	10	-	-
الخامسة	15	50	12	40	3	10	-	-	-	-
السادسة	13	43.3	14	46.7	2	6.7	1	3.3	-	-
السابعة	11	36.7	13	43.3	4	13.3	2	6.7	-	-

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يلاحظ من الجدول رقم (5) الآتي:

العبرة الأولى: أن نسبة (46.7%) وافقوا على انه يتم القيام بالتخطيط والتحسين للاعمال المطلوب تنفيذها بالبنك قبل البدء فيها باستمرار، وأن نسبة (36.7%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (13.3%). ونسبة (3.3%) لم يوافقوا علي ذلك

العبرة الثانية: أن نسبة (46.7%) وافقوا على أنه تقوم ادارة البنك بعملية تحسين الخطط والاجراءات بصورة مستمرة لتحقيق فعالية العملية الادارية، وأن نسبة (43.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (6.7%)، وان نسبة (3.3%) لم يوافقوا علي ذلك

العبرة الثالثة: أن نسبة (50%) وافقوا بشدة على انه يتم الحرص علي الاستفادة من الافعال التصحيحية الضرورية بأكبر قدر ممكن لتحقيق اهداف البنك، ونسبة (33.3%) وافقوا، والمجايدون يمثلون نسبة (16.7%)
العبرة الرابعة: أن نسبة (40%) وافقوا بشدة على أنه يعمل الافراد علي الاستفادة من التحسين المستمر لمواكبة

التطورات التنظيمية، ونسبة (40%) وافقوا والمحايدون يمثلون نسبة (10%) ، وأن نسبة (10%) لم يوافقوا علي ذلك.

العبرة الخامسة: أن نسبة (50%) وافقوا بشدة على انه يتم مراجعة النتائج باستمرار وذلك من خلال عناصر العملية الادارية المختلفة ، وأن نسبة (40%) وافقوا علي ذلك ، والمحايدون يمثلون نسبة (10%)
العبرة السادسة: أن نسبة (46.7%) وافقوا على أنه يستخدم البنك التحسين المستمر كأداة رقابية علي فعالية عناصر العملية الادارية ، وأن نسبة (43.3%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (6.7%) ، وأن نسبة (3.3%) لم يوافقوا علي ذلك .

العبرة السابعة: أن نسبة (43.3%) وافقوا على أنه تتم مقارنة التحسين المنجز بالتحسين المخطط له من خلال اسهامه في فعالية عناصر العملية الادارية ، ونسبة (36.7%) وافقوا بشدة ، والمحايدون يمثلون نسبة (13.3%) ، ونسبة (6.7%) لم يوافقوا علي ذلك .

وبما أن غالبية إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على **إثبات صحة الفرضية**

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

جدول رقم (6)

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاولي	1.39	0.369	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الثانية	1.33	0.340	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الثالثة	1.31	0.357	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الرابعة	1.36	0.402	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
الخامسة	1.30	0.404	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
السادسة	1.36	0.463	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
السابعة	1.43	0.446	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023

يتضح من الجدول رقم (6) ان:

1. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبرة الاولى هي 1.39 والانحراف المعياري لها يساوي 0.369 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون بشدة علي انه يتم القيام بالتخطيط والتحسين للأعمال المطلوب تنفيذها بالبنك قبل البدء فيها باستمرار.

2. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية هي 1.33 والانحراف المعياري لها يساوي 0.340 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون بشدة علي أنه تقوم ادارة البنك بعملية تحسين الخطط والاجراءات بصورة مستمرة لتحقيق فعالية العملية الإدارية.

3. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبرة الثالثة هي 1.31 والانحراف المعياري لها يساوي 0.357 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون بشدة علي انه يتم الحرص علي الاستفادة من الافعال التصحيحية الضرورية بأكبر قدر ممكن لتحقيق اهداف البنك.

4. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.36 والانحراف المعياري لها يساوي 0.402 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون علي أنه يعمل الافراد علي الاستفادة من التحسين المستمر لمواكبة التطورات التنظيمية.

5. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.30 والانحراف المعياري لها يساوي 0.404 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون بشدة علي انه يتم مراجعة النتائج باستمرار وذلك من خلال عناصر العملية الادارية المختلفة.

6. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.36 والانحراف المعياري لها يساوي 0.463 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون علي أنه يستخدم البنك التحسين المستمر كأداة رقابية علي فعالية عناصر العملية الإدارية.

7. قيمة الوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.446 وتعني ان غالبية افراد العينة موافقون بشدة علي أنه تتم مقارنة التحسين المنجز بالتحسين المخطط له من خلال اسهامه في فعالية عناصر العملية الإدارية.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار مربع كاي للفرضية

العبارات	الفرضية	
	ق. احتمالية	كاي 2
الأولى	0.001	6.65
الثانية	0.000	15.933
الثالثة	0.000	23.083
الرابعة	0.000	21.133
الخامسة	0.000	15.533
السادسة	0.000	8.466
السابعة	0.000	19.533

يمكن تفسير الجدول كما يلي:

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 6.65 والقيمة لاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 15.933 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 23.083 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 21.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 15.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

- المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 8.466 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 19.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

هدفت هذه الدراسة الي معرفة دور التحسين المستمر في فعالية عناصر العملية الادارية، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

1. وجود علاقة بين المتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (فعالية عناصر العملية الادارية) وهذا بدوره يؤكد صحة الفرضية انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الادارية

2. تقوم ادارة البنك بعملية تحسين الخطط والاجراءات بصورة مستمرة لتحقيق فعالية العملية الادارية بالبنك
3. يعمل الافراد العاملون بالبنك علي الاستفادة من التحسين المستمر لمواكبة التطورات التنظيمية .
4. بالبنك تتم مقارنة التحسين المنجز بالتحسين المخطط له من خلال اسهامه في فعالية عناصر العملية الادارية

ثانياً: التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاتي:

1. العمل علي الاستفادة من الافعال التصحيحية الضرورية باكبر قدر ممكن لتحقيق اهداف البنك
2. يجب أن يستخدم البنك التحسين المستمر كاداة رقابية علي فعالية عناصر العملية الادارية ،
3. اجراء دراسات حول التحسين المستمر وفعالية عناصر العملية الادارية وربطهما مع متغيرات اخري

المصادر والمراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية:

1. ميسر احمد الجبوري ، نظم ادارة الجودة ، العراق ، مطبعة بغداد ، 2009
2. اسماعيل يحي التكريتي ، محاسبة التكاليف المتقدمة ، ط2، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008
3. هدى عبد اللطيف، الأسس العلمية للإدارة، ط1، مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2003.
4. علي الشراوي، إدارة الأعمال العملية الإدارية، ، الإسكندرية، الدار الجامعية،، 1993م.
5. حسين عمر، مبادئ التخطيط التآثيري في نظام الاقتصاد الحر، ط1، مصر، دار الفكر، 1998م.
6. سميرة أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال ، الإمارات ، دار النهضة العربية 1987م
7. عبدالله حسين جوهر ، ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة شباب الجامعه مصر الاسكندريه 2011م .
8. خير الدين ، موسى احمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، عمان ،دار وائل للنشر ، 2012م،
9. سامي جمال الدين ، الرقابة على أعمال الإدارة ، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002م ،

ثانياً: الرسائل والاوراق العلمية :

1. لارا قاسم خنجر ، اثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية ، بغداد ، مجلة دراسات محاسبية ومالية العدد 44 ، 2018
2. هبة سر الختم عبد الرازق ، نظم المعلومات الادارية واثرها علي فعالية العملية الادارية ، الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2022
3. حنا احلام ، اعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل لتميز الموارد البشرية ، مجلة اقتصادية وادارية ، العدد 12 ، 2012

ثالثاً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 1.Ching weetman ،developing cost effective model based techniques for Gut testing ، philosophy PhD، 2006
- 2.Mohamed Aichouni ،quality un 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 (20–22 december 2010)