



تحسين أداء محققى هيئة النزاهة باستخدام نموذج ديمنك - دراسة حالة في مكتب تحقيق النجف الاشرف

أ.م.د. قاسم محمد العنزي

الباحث محمد علي حمود جعفر الصافي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

جاءت فكرة البحث الحالي من منطلق الدور الفعال والمهم للتحسين المستمر في رفع أداء المحققين. وذلك قبالة التلكؤ أو عدم متابعة امكانية تطوير عمل هؤلاء الأفراد، لذا هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين التحسين المستمر ورفع الأداء بما يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير واقع حال مكتب تحقيق النجف الأشرف بما يتناسب مع أهداف هيئة النزاهة.

قد اعتمد البحث المنهج التحليلي الوصفي كمنهج لدراسة المشكلة باستعمال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.21) إذ خضعت الاستبانة للصدق والثبات للتأكد من صحة النتائج. وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات من بينها إن مكتب تحقيق النجف من الممكن أن يحقق تحسين ورفع الأداء عبر التحسين المستمر وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

Abstract

The current study idea came from point of the effective and important role for continuous improvement in performance. Vs. delay or not to pursue the possibility of developing the work of these individuals, so the study objective illustrate the relationship between continuous improvement and raise performance to take the necessary decisions to develop reality Najaf investigations commensurate with the aims of Commission of integrity. And descriptive analytic study has adopted as a method to study the problem using statistical analysis software (SPSS V.21) having undergone questionnaire validity and reliability to ensure the validity of results.

And this study found a set of conclusions like the Najaf Office could achieve improving performance through continuous improvement and that the results were consistent with hypotheses.

المقدمة

تسعى المنظمات دائماً الى تغيير أساليبها القديمة والبحث عن وسائل جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية للتناسب مع المتغيرات الحديثة ولتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الاداء وتقديم أفضل الخدمات بما يلبي رغبات وأحتياجات العملاء بصفتهم الهدف الاستراتيجي، وفي خضم هذا التنافس الهائل برز أهمية التحسين المستمر كأداة استراتيجية للتغلب على الصعوبات والمعوقات والوصول بالمنظمة الى تحقيق أهدافها الاساسية التى تسعى الى تحقيقها، وللقضاء على الروتين والرتابة في أداء موظفي المنظمة من خلال التجديد والتطوير والابداع تسعى المنظمات إلى تمكين موظفيها وتحسين أدائهم لخلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى تحسين أنشطتها ورفع أدائها.

وعليه فقد أتجه هذا البحث إلى زيادة أداء محققى هيئة النزاهة/ مكتب النجف باستعمال أبعاد نموذج (Deming) الأربعة (التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح)، وقد تم اختيار مكتب النجف ميداناً



للجانب التطبيقي للبحث أيماناً من الباحث بإمكان رئاسة الهيئة وبالخصوص مكتب تحقيق النجف الارتقاء بأداء محققها في تقديم أفضل الخدمات وتحقيق مستوى جيد في حسم القضايا، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بشكل رئيسي في جميع البيانات والمعلومات فضلاً عن ما بذله البحث من جهود حثيثة مكنته من الحصول على البيانات والمعلومات من خلال المعاشية الميدانية مع الموظفين والمحققين والمسؤولين في المنظمة عينة البحث وذلك للتحقق من فرضياتها، وجاءت هذا البحث في أربعة محاور، درس المحور الأول المنهجية العلمية والثاني عرض الاطار النظري لمتغيري التحسين المستمر والأداء فيما خصص المحور الثالث لتقويم واقع حال العينة والتحليل الاحصائي، وأخيراً عرض ما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يحقق التحسين المستمر دور كبير في رفع أداء العاملين في المنظمات، ويعاني مكتب تحقيق النجف من ضعف في استعمال الاسلوب العلمي في تحقيق الأداء، وكذلك في تدريب العاملين وتمكينهم وتحفيزهم نحو الابداع والابتكار مما يؤثر سلباً على الأداء لذا أصبح من الضروري التصدي لهذه المشكلة وتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء المكتب ولغرض تأطير المشكلة لادب من أثارة التساؤلات الآتية.

- 1- ما مدى ادراك مكتب تحقيقات النجف الأشرف لأهمية التحسين المستمر في أداء الافراد العاملين.
- 2- ما هو الأسلوب الأفضل الذي يمكن اتباعه لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.
- 3- ما مدى ادراك مكتب تحقيقات النجف الاشرف لأهمية رفع الأداء في انجاز المهام المناطة بهم.
- 4- هل هنالك تصور واضح لدى المكتب عن مجالات القصور في التخطيط والتفويض والمراجعة والتصحيح ومدى انعكاسه على الأداء.

ثانياً: أهمية البحث

ينبثق أهمية البحث من خلال أهمية متغيراتها، أذ يعمل التحسين المستمر على تطوير ورفع أداء الفرد والمنظمة والوصول إلى تحقيق غاياتها وبذلك تكمن أهمية البحث في الآتي:

- 1- تقديم مرجعاً علمياً وعملياً لمكتب تحقيقات النجف الأشرف ولبقية مكاتب هيئة النزاهة يبرز الدور الذي يلعبه التحسين المستمر في رفع الأداء.
- 2- يساهم في زيادة أداء العاملين في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة والمتمثلة بأساليب العمل القانوني والتحقيقي وتغييرات أساليب ارتكاب الأفعال الجرمية.
- 3- الوقوف على واقع حال أداء الافراد العاملين في مكتب تحقيق النجف الاشرف.
- 4- دراسة امكانية تطبيق خطوات التحسين المستمر ورفع الأداء والتي يمكن توظيفها في عملية الاعداد والتخطيط للمستقبل.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويتمثل الهدف الرئيس في بيان دور التحسين المستمر في رفع أداء محققى مكتب تحقيقات النجف الاشرف ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الأهداف الفرعية هي:

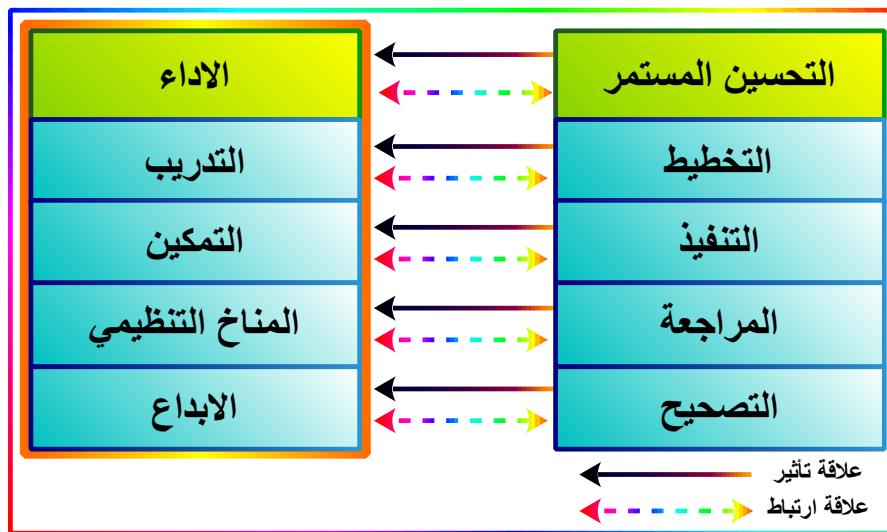
- 1- تقديم نموذج (Deming) كأسلوب مهم في تحسين الأداء وتبسيط الضوء على العوامل المساعدة على تحسين الأداء.
- 2- توضيح العلاقة بين التحسين المستمر ورفع الأداء واستنباط المؤشرات اللازمة لاتخاذ القرارات لتطوير واقع حال المكتب بما يتناسب مع أهداف هيئة النزاهة.
- 3- التعرف على درجة الارتباط بين توجهات العاملين في مكتب تحقيق النجف نحو التحسين المستمر ومستوى ادائهم الوظيفي.
- 4- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات من أجل تحسين ورفع الأداء.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يتضمن مخطط البحث الفرضي نوعين من المتغيرات، هي:

المتغير المستقل: التحسين المستمر: ويتمثل بأربعة أبعاد أساسية

المتغير المعتمد: ويتمثل أيضاً بأربعة أبعاد فرعية، وكما في الشكل (1) أدناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

أستناداً إلى المخطط الفرضي فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية.

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والأداء بأبعاده مجتمعة وتنشقت منها الفرضيات الفرعية الآتية.
- أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين بعد التخطيط ورفع أداء المحققين.



- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ ورفع أداء المحققين.
ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المراجعة ورفع أداء المحققين.
ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصحيح الانحرافات ورفع أداء المحققين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير التحسين المستمر في الأداء بأبعاده مجتمعة وتشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية.

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التخطيط معنوياً في رفع أداء المحققين.
ب- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التنفيذ معنوياً في رفع أداء المحققين.
ت- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر المراجعة معنوياً في رفع أداء المحققين.
ث- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تصحيح الانحرافات معنوياً في رفع أداء المحققين.

سادساً: أدوات البحث

تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، ويشمل المتغيرات الرئيسة (أبعاد التحسين المستمر، ورفع الأداء)، والتي تنبثق منها (40) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وكانت قيمة الوسط الفرضي هي (3) والذي تقاس على ضوءه نتائج إستجابات أفراد العينة (الاتفاق من عدمه) وتقارن مع الأوساط الحسابية الموزونة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع وعينة البحث في هيئة النزاهة - مكتب تحقيق النجف الاشرف والبالغ عددهم (53) موظفاً على الملاك الدائم، طبق البحث على عينة قصدية مكونة من كافة مسؤولي ومحققي مكتب النجف البالغ عددهم (33).

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال البرنامج الأحصائي (SPSS) وهذه الأساليب هي (النسبة المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، معامل التحديد، الأنداد الخطي، إختبار F).

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً: التحسين المستمر:

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت بما أطلق عليه بعمليات إعادة البناء، إذ عمدت العديد من المنظمات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر وتصدرت شركة (Toshiba) ذلك عام 1946 واعتمدته (Matsushita Electric) عام 1950 وشركة (Toyota) عام 1951 (الجبوري، 2008: 254). ويطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح (Kaizen) وهي كلمة يابانية تنقسم إلى مقطعين (KAI) وتعني التغير و(ZEN) وتعني للأحسن أو للأفضل وتترجم اجمالاً بـ (منهجية التحسين المستمر) وقد عرفها العالم الياباني (ماساكي إماي) تعريفاً شاملاً ودقيقاً، بأنها تحسين يومي بسيط ومتدرج يقوم به أي شخص في أي مكان، ولا تقتصر عملية



التحسين المستمر على قطاع بعينه، بل يمكن أ يُطبق على القطاعات الصناعية، والمالية، والعقارية، وتتعداها إلى التحسين في الحياة التنظيمية، والحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة العملية، بل والحياة الأسرية بأسرها (الصالح والصريمي، 2015: 233)، ويبين الجدول (1) الآتي تعريفات التحسين المستمر.

جدول (1) تعريفات التحسين المستمر حسب المفكرين والباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	الجبوري، 2008: 256	مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل.
2	الطائي وآخرون، 2009: 199	جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.
3	نجم، 2010: 585	هو ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي
4	جودة، 2013: 190	عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة، ولكن بذل جهد أكبر لتحسين الأداء.
5	السكرانة، 2014: 134	هو نظام صارم، لا يمكن ممارسته بين آونة وأخرى فقط، حين تود ذلك. بل يجب أن يكون التزاماً مستمراً يدعمه الفعل.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

أ: مكونات التحسين المستمر

أكد (Vondermbse & Swhitel, 1996) على إن هنالك مجموعة من مكونات التحسين المستمر، وهي (حمود، 2002: 45):

- 1- تمييز وتوثيق الإجراءات.
 - 2- تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
 - 3- استخدام طرائق التحليل وأدوات حل المشكلات.
 - 4- استخدام حلقة Deming (خطط - أعمل - أفحص - نفذ).
- هنالك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال عملية التحسين المستمر، تتمثل في (العزاوي، 2010: 20 - 21):

- 1- زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أي زيادة الإنتاجية.
- 2- ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف.
- 3- يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى الربحية.
- 4- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين المركز التنافسي وزيادة نسبة السعر / الكلفة وبالتالي زيادة الربحية.
- 5- زيادة رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.

ب: مداخل التحسين المستمر

- 1- المدخل الياباني: ويطلق عليه تسمية أسلوب Kaizen الذي ينظر إلى عملية التحسين على إنها عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة Little Steps مدروسة بشكل جيد ومتأني،



ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر. فاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر للجودة على إنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات، ويركزون على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، فهم يرون أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في التحسين المستمر سهلة وبسيطة (عقلي، 2009: 134).

2- المدخل الأمريكي : وهو التغيير المتقطع، على عكس التحسين المستمر التدريجي لكايزن، وعادة ما يحفز الابداع أهداف متسعة أو اختراقية تجبر هذه الأهداف التفكير بطريقة ثورية مختلفة فمثلاً عندما يكون الهدف %1.000 تحسين يجب أن يكون العاملون مبتكرين ومبدعين (خارج الصندوق) وعادة يمكن تحقيق ما يبدو مستحيلًا، مما ينتج تحسينات هائلة وازدهار (أيفان ودين، 2009: 328). والابتكار هو وثبة استراتيجية كبيرة وهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه ويحوّله إلى قديم يصلح للمتاحف أكثر مما يصلح للأعمال، والابتكارات قليلة وتحدث في فترات متباعدة وتتطلب جهود عظيمة واستثمارات ضخمة، ولأن المنظمات لن تستطيع الانتظار طويلاً في ظل المنافسة المتسارعة والأسواق سريعة التغير، لهذا فإن التحسين المستمر يقدم بديلاً فعالاً من أجل التطوير المستمر والتنوع وملائمة الاستخدامات (نجم، 2010: 539).

جدول رقم (2) يوضح مقارنة بين الابداع والتحسين المستمر.

معايير المقارنة	الاتجاه الأمريكي	الاتجاه الياباني
المدى الزمني للتحسين	التحسين على دفعات قصيرة الاجل متتالية	التحسين على مراحل وعلى المدى الطويل دون أحداث تغييرات جذرية دفعة واحدة.
وتيرة التحسين	سريعة جذرية ومبدعة ودفعه واحدة. خطوات واسعة متلاحقة منقطعة وانية وفورية وكل فترة زمنية.	خطوات مستمرة خطوة خطوة دون التوسع دفعة واحدة بشكل متقطع وعلى مدى زمني طويل.
المعنيون بالتحسين	نخبة مختارة وممتازة من العاملين	كل من يعمل بالمنظمة
شمولية التحسين	يشمل التحسين مجالاً محدداً ثم الانتقال لمجال آخر وهكذا.	التحسين شامل لكل المجالات وبأن واحد.
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
متطلبات التحسين	استثمارات مالية كبيرة، والاعتماد على الجانب الفني أكثر من الجانب الانساني.	استثمارات مالية عادية والاعتماد على الجانب الانساني أكثر من الجانب الفني.
التكنولوجيا	التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة، والنظريات الحديثة، هي التي توجد التحسين المستمر والمتميز.	تكنولوجيا سهلة والعنصر البشري هو المفكر والمبدع وهو الذي يوجد التحسينات وليست التكنولوجيا.
مقياس تقييم التحسين	نتائج أو تحسينات تؤدي الى أرباح.	نتائج وتحسينات تؤدي الى أرباح والى اشباع معنوي.

المصدر: عقيلي، عمر وصفي، 2009، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجة نظر.

ج: أدوات التحسين المستمر

إن المنظمة تكون بأمس الحاجة إلى أدوات الجودة الأساسية وهي (مخطط باريتو والتوزيع التكراري ومخطط التبعر وخرائط التدفق وقوائم الاختبار ومخطط السبب والنتيجة وخرائط المراقبة) من أجل تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وفعالة في عملية التحسين المستمر، وتستعمل هذه الأدوات في مجالات



إنتاجية كالصناعة الميكانيكية وصناعة المعدات الطبية والصيدلية والغذائية وتستخدم كذلك في المجالات الخدمية كالصحة والتعليم والبنوك والموارد البشرية إلى غير ذلك.

جدول (3) الادوات الاساسية للجودة واستعمالاتها في حلقة (Deming) التحسين المستمر.

فلسفة التحسين المستمر (PDCA)							المهام	الادوات
التخطيط	التنفيذ والتحسين			الفحص		التخطيط		
تخطيط المستقبل	تنميط الحلول	تقييم النتائج	تنفيذ الحلول	تطوير الحلول	تحليل العملية	تحديد الاولويات		
	✓			✓	✓	✓		خرائط التدفق
		✓	✓	✓		✓		قوائم الاختبار
✓		✓	✓			✓		مخطط باريتو
✓						✓		التوزيع التكراري
✓			✓	✓	✓	✓		مخطط السبب والنتيجة
✓		✓		✓	✓			مخطط التبعثر
✓		✓		✓		✓		خرائط المراقبة

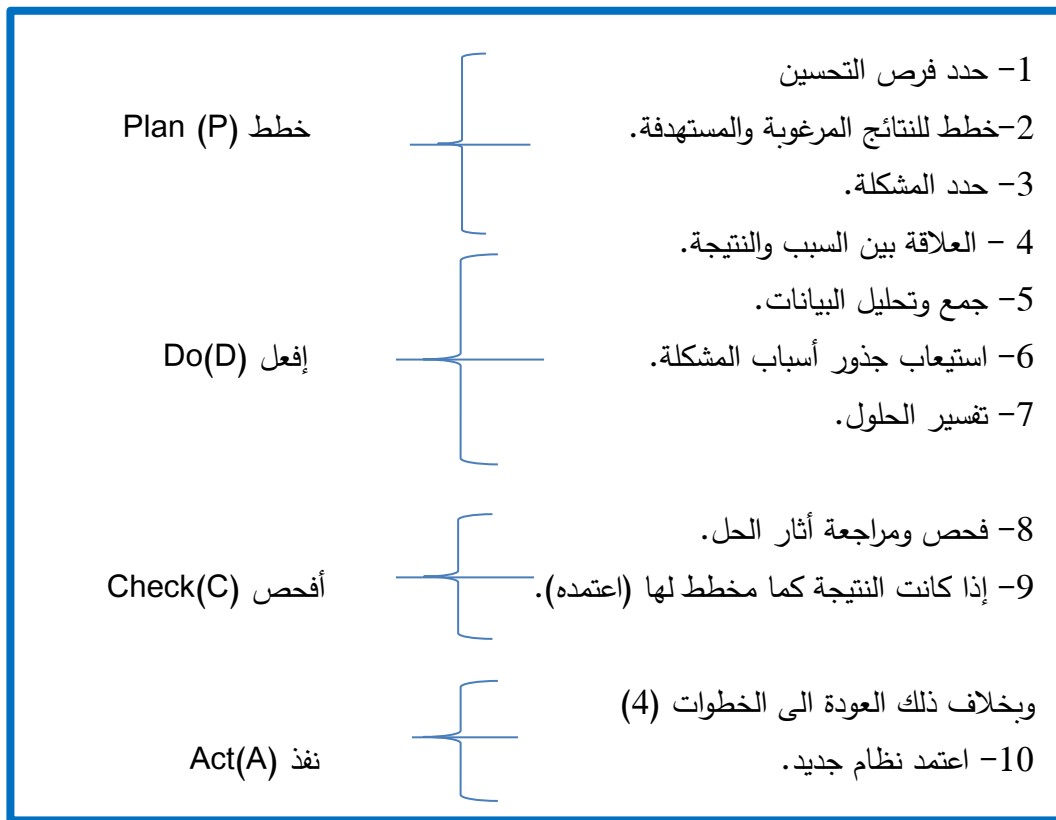
المصدر: عيشوني، محمد أحمد، (2010)، مقدمة الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات، 17

د: خطوات التحسين المستمر وفقاً لنموذج (Deming)

يعد (Deming, 1900-1993) الرائد الأول للجودة في عصرنا الحديث حيث أطلق عليه البعض (أبو الجودة)، وعن طريق فلسفته بين كيف يمكن تحسين الأداء، ويُنسب إليه الطفرة الاقتصادية في اليابان (العزاوي، 2010: 260 - 261).

تبدأ هذه الدورة بالتفكير، والتخطيط (Plan)، على سبيل المثال تحديد من يكون العملاء، وما الذي يريدونه، وكيفية تحقيق احتياجاتهم. وبعد ذلك تنفذ المهمة، وتعد الخدمة أو ينتج المنتج (do). بعد ذلك في مرحلة المراقبة (check)، تختبر جودة المنتج، أو الخدمة. وأخيراً، إذا لم تتحقق متطلبات العمل يتم تصحيحه، أو إذا تحققت يتم تحسينه أيضاً (act). وقبل أن تتخذ أي إجراء، أو تنفذ أي نشاط يجب أن تمارس الحصول على صورة ذهنية للحركة الدائرية للدورة.

يؤكد (Deming) على احتواء المرحلة الأولى على تحديد، تحليل، استكشاف المشكلة واختيار فريق التحسين، وفي المرحلة الثانية يتم العمل على إزالة أسبابها بتنفيذ الخطة، أما في مرحلة الفحص فيتم مراقبة التقدم والتأكد من نتائج الحل المقترح، وإذا كانت النتائج ناجحة فإن الفريق يجري توثيقاً للعملية لتغذو عملية معيارية وإلا يتم إعادة الخطوات جميعاً (الجبوري، 2008: 267).



الشكل (2) يبين خطوات (Deming) في التحسين المستمر

المصدر: الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، (2008)، "نظم إدارة الجودة"، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، ص 268

ثانياً: الأداء

تبرز أهمية أداء العاملين من خلال نتائجه، فإن كان أدائهم جيداً، سوف يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أفضل المنظمات في عالم اتسم بالمنافسة الشديدة (كمال، 2014: 83)، ويرى كروسبي أنه كلما ارتفع مستوى جودة الأداء أدى ذلك إلى خفض التكلفة وزيادة الأرباح وأن معيار جودة الاداء هو عدم وجود اي خطأ أو عيوب في السلعة أو الخدمة المقدمة (الصالح والصريمي، 2015: 64)، وهذا ما يُسمى بالأخطاء الصفرية ومن الممكن أن يصل الفرد في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول ضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة أرباح المنظمة (جودة، 2014: 172). وقد اقترن مفهوم الاداء بمصطلحين هامين هما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تشير الى العلاقة بين الموارد والنتائج أو المدخلات والمخرجات، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، أما الفعالية تشير تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الانشطة المناسبة (شرف الدين، 2012: 51)، وقد عرفه (توفيق) بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (المتي، 2009: 32). فيما عرفه أبو زيادة، بأنه ناتج جهد وسلوك جميع الافراد



العاملين في المنظمة في كافة الادارات والاقسام الموجودة فيها، والذي يحدده مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها (أبو زيادة، 2011: 888).

أ: تخطيط الاداء

ذكر (ying Ying, 2012: 11) بأن تخطيط الاداء هو المرحلة الاولى ويوفر الاساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الالتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة (القيسي وإبراهيم، 2016: 228).

وأكد جوران على ضرورة ربط مسألة تحسين الجودة بالتخطيط وبمدى كفاءة الادارة، فالجودة لا تأتي بالعمل الارتجالي أو الصدفة بل نحققها من خلال التخطيط الجيد ورقابة فعالة وتحسين مستمر للجودة بجعلها بمستوى أفضل دائماً، فيما اكد بالدريج على ضرورة مشاركة العاملين وادماجهم في عملية التخطيط وتدريبهم لتطبيق الجودة وتقييم أداء العاملين وهو مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة الأداء وتحسينه (مجيد والزيادات، 2015: 61-72).

ويتضمن التخطيط للأداء خطوتين، الاولى وضع أهداف الاداء والمعايير، أذ تتم مناقشة أهداف الاداء والمعايير بين المدير والموظف ومناقشة المسؤولية الرئيسة التي سينجزها الموظف والثانية بناء خطة تطوير مستندة على القيم وقابليات العمل وإجراءات التحسين. (الحمادي، وعلي، 2010: 132-133).

ب: نظام عمل الأداء العالي

تتألف أنظمة العمل العالية الأداء من أجزاء مترابطة تكمل أحدهما الأخرى للوصول إلى أهداف المنظمة، ويعرف نظام العمل عالٍ الأداء "بأنه مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية"، وهو عمل ينظم ويعالج ويزيد من معرفة الفرد، من مهارة والتزام ومرونة، ومن الممكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأفراد إذا ركزت على أربعة معايير. إذ يجب على المنظمات أن تطور كفاءات مستخدميها والتي هي (الطائي والعبادي، 2015: 307):

- 1- القيمة الثمينة: تزيد نظم العمل عالية الأداء من القيمة من خلال تأسيس الطرائق التي تزيد الكفاءة، وتخفيض الكلف، وتحسين العمليات، وتزود شيئاً فريد من نوعه إلى الزبائن.
- 2- الندرة: تساعد نظم العمل عالية الأداء المنظمات في تطوير وتسخير المهارات، المعرفة، والقدرات التي ليست متوفرة على حد سواء في كل المنظمات.
- 3- صعوبة التقليد: يتم تصميم نظم العمل عالية الأداء حول عمليات وقابليات الفريق التي لا يمكن أن تنقل، أو تستنسخ من قبل المنظمات المنافسة.
- 4- التنظيم: تدمج نظم عمل الأداء العالي مواهب العاملين ونشرهم بسرعة في المهام الجديدة وبمرونة كبيرة.

ج : أبعاد الاداء

- 1- التدريب: أشار فيليب كروسي على ضرورة التعليم والتدريب المستمر ولكافة مستويات الادارة لإدراك أهمية تحسين الجودة وأشار بارتون ومارسون بضرورة إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من



اجل شرح فلسفة ونهج تحسين الاداء وتمكينهم من تطبيقه وجعل ارضاء الزبائن هاجسهم الاول والاخير (مجيد والزيادات، 2015 : 66-72).

2- التمكين: تبلورت أفكار وأراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الاعمال والذي يعد احد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة، وقد ذكر (Robbins,2001) بأن التمكين يعنى منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (محمد علي، وأحمد، 2013: 165).

تؤدي سياسة تفويض الصلاحية للعاملين الى إحساسهم بالأهمية فضلاً عن تحقيق الاستفادة من امكاناتهم الفعلية وذلك من خلال تحقيق هدفين أولهما، زيادة أمكانية تصميم خطة عمل افضل، وثانيهما تحسين كفاءة صنع القرارات عن طريق مشاركة العقول المفكرة للوصول الى تحسين جودة الاداء المقدم (طایل، 2013: 85).

3- المناخ التنظيمي: ينظر الى المناخ التنظيمي على أنه من أشد العوامل تأثيراً في تحقيق المنظمة لمستوى جيد من الرضا الوظيفي لأفرادها وكذلك من اشد العوامل تأثيراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها (البقمي، 2010: 15 - 16).

أن نظام الاداء المؤسسي يرتبط بالمناخ التنظيمي من حيث أمكانية المنظمة أن تعمل على تطوير ثقافة الاداء العالي والتي تستند الى السلوك الاخلاقي للموظف دون استعمال القوة (العقوبة) من خلال وضع خطط وبرامج التعلم والتدريب الاخلاقي وتشجيع التثقيف الذاتي في هذا الجانب وخلق الاستعدادات النفسية لتقبله (العنزي، 2013: 14).

4- الابداع: يشير الابداع الى الجهود الاستثنائية المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد فرص جديدة أو ابتكارات في المنتجات أو تحسين العمليات (الكرعاوي، 2015: 84).

وقد عرفه حسين بأنه سعي المنظمة لتكون الاولى في تقديم خدمات أو منتجات جديدة وتكون شديدة التنافس في اقتناص الفرص (حسين، 2013: 395). فيما عرفه (العواد، 2005) بأنه مجموعة إجراءات وعمليات تؤدي الى تحسين المناخ العام للمنظمة وتفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة (عوض، 2013: 208).

د: قياس الأداء والتحسين المستمر

يعد قياس الأداء عنصراً هاماً جداً يجب تطويره من قبل المنظمات وهو عملية أساسية من العمليات الإدارية في المنظمة (ياغي والخفاجي، 2014: 37). إذ يهدف إلى معرفة هل تم تحقيق الأهداف الأساسية وهل تم التحرك باتجاه التنفيذ الناجح للاستراتيجية ومقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المتوقعة (سليط، 2012: 220).

إن قياس الأداء في المنظمات التي تبحث عن النجاح طويل الأمد، يجب أن يبدأ من التحسينات المنظورة لدى العميل خصوصاً في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة جداً. إن قياس الأداء في ظل عملية التحسين المستمر ينطلق من الآتي (الطائي وقداة، 2008: 225):



- 1- التحقق وضمان تلبية متطلبات العملاء.
- 2- توفير صورة قابلة للرؤية والفهم من قبل الأفراد لمراقبة مستويات أدائهم.
- 3- توفير معايير ومؤشرات تجري بواسطتها المقارنات، ومنها المقارنة المرجعية.
- 4- لتحفيز ودفع جهود التحسين من خلال الكشف عن مشكلات الجودة وتوفير أماكنية تحديد الأولويات لعمليات التحسين. وإعطاء مؤشرات الكلف المرتبطة بانخفاض مستوى الجودة. وإعطاء المبررات لتخصيص الموارد واستعمالها في مشاريع التحسين.
- 5- إعطاء مؤشرات عن أداء المنظمة لمعرفة تأثيرات تطبيق التحسين المستمر.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض نتائج البحث في ضوء أجابات العينة وتحليلها

يسعى هذا المحور الى التعرف على واقع التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة في ضوء إستجابة العينة، أذ يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (4) يوضح ذلك ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا أنخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا أنخفض عن (2). (القيسي، وأبراهيم، 2016: 234).

جدول رقم (4) قوة المتوسطات

درجة المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المقياس	5	4	3	2	1

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الاوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 5+4+3+2+1$$

مستوى أجابات العينة عن متغير التحسين المستمر

يتضمن المتغير الاول التحسين المستمر أربعة أبعاد وهي (التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التصحيح) والجدول (5) يوضح مستوى أجابة العينة وكما يأتي.



جدول (5) يُبين التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية وكافة المحاور لمتغير التحسين المستمر.

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوزن	%	مطبق تماماً	%	مطبق	%	مطبق جزئياً	%	غير مطبق	%	غير مطبق تماماً
37.572	.740	1.88	0	0	3.03	1	12.12	4	54.54	18	30.30	10
38.178	.805	1.91	0	0	3.03	1	18.18	6	45.45	15	33.33	11
38.178	.914	1.91	0	0	9.09	3	9.09	3	45.45	15	36.36	12
56.358	.983	2.82	3.03	1	18.18	6	48.48	16	18.18	6	12.12	4
33.33	.736	1.67	0	0	3.03	1	6.06	2	45.45	15	45.45	15
40.72	.836	2.04	3.03	1	7.272	12	18.786	31	41.814	69	31.5	52
كافة الفقرات												
38.784	.899	1.94	0	0	9.09	3	9.09	3	48.48	16	33.33	11
39.39	.810	1.97	0	0	3.03	1	21.21	7	45.45	15	30.30	10
46.662	.990	2.33	0	0	12.12	4	33.33	11	30.30	10	24.24	8
55.752	1.023	2.79	6.06	2	15.15	5	39.39	13	30.30	10	9.09	3
37.572	.893	1.88	3.03	1	0	0	15.15	5	45.45	15	36.36	12
43.63	.923	2.18	1.818	3	7.878	13	23.634	39	40	66	26.664	44
كافة الفقرات												
36.966	.755	1.85	0	0	3.03	1	12.12	4	51.51	17	33.33	11
35.148	.663	1.76	0	0	0	0	12.12	4	51.51	17	36.36	12
40.602	.883	2.03	0	0	6.06	2	21.21	7	42.42	14	30.30	10
56.964	.972	2.85	6.06	2	12.12	4	51.51	17	21.21	7	9.09	3
38.178	.843	1.91	3.03	1	0	0	12.12	4	54.54	18	30.30	10
41.57	.823	2.08	1.818	3	4.242	7	21.816	36	44.238	73	27.876	46
كافة الفقرات												
36.966	.712	1.85	0	0	3.03	1	9.09	3	57.57	19	30.30	10
39.996	.866	2.00	0	0	6.06	2	18.18	6	45.45	15	30.30	10
46.662	1.051	2.33	0	0	15.15	5	30.30	10	27.27	9	27.27	9
56.358	.983	2.82	6.06	2	15.15	5	39.39	13	33.33	11	6.06	2
39.39	.728	1.97	0	0	3.03	1	15.15	5	57.57	19	24.24	8
43.87	.868	2.19	1.212	2	8.484	14	22.422	37	44.238	73	24.234	39
كافة الفقرات												
42.45	.862	2.12	كافة المحاور									

المصدر: مخرجات الحاسوب

1- التخطيط:

إن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على إن مكتب تحقيق النجف لا يطبق التخطيط حيث بلغت نسبتهم (73.31%). إذ كانت أجابة (31.5) من الأفراد المبحوثين بأن التخطيط غير مطبق تماماً. بينما جاءت أجابة (41.81) بدرجة غير مطبق. في حين نلاحظ إن (18.78%) من أفراد العينة يتفقون على إن هذا المتغير مطبق إلى حد ما. في حين نجد (10.30) فقط من العينة يتفقون على إن التخطيط مطبق في المكتب ويعكس هذا مدى أفتقار المكتب للخطط والبرامج ورؤية واضحة تساهم في تحسين وتطوير الاجراءات والأساليب المستخدمة في التحقيق، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2.04)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري بلغ (0.836) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q4)، قد بلغ وسطها الحسابي (2.82) هي الأعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).



2- التنفيذ:

تشير نتائج الجدول إلى إن إجابات ما نسبته (66.66%) من أفراد عينة البحث يتفقون على إن المكتب لا يطبق تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تم التخطيط لها لتحسين الكفاءات وتحسين أساليب ووسائل التحقيق والتعاون مع الجهات التشريعية والتنفيذية والقضائية، إذ كانت اجابة (26.66) من الأفراد المبحوثين بأن تنفيذ التخطيط غير مطبق تماماً، بينما جاءت النسبة (40) بدرجة غير مطبق، في حين نجد إن (23.63%) من الأفراد المبحوثين أُنفقوا على إن تنفيذ التخطيط مطبق إلى حد ما، وإن (9.69%) أُنفقوا على أن تنفيذ التخطيط مطبق، مما يشير إلى أن مكتب النجف لا يقوم بتنفيذ الخطط أن وجدت والتي تؤدي إلى رفع الاداء ومن خلال النتائج السابقة يتضح للباحث عدم أهتمام إدارة المكتب بعرض الخطط على موظفيها وتهيأتهم لغرض تنفيذها، وقد كان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2,18)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، وبإنحراف معياري بلغ (0,923)، وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، كما أن الفقرة (Q9) قد بلغ وسطها الحسابي (2.79) وهي بذلك تكون الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).

3- المراجعة

تشير نتائج الجدول إلى إن ما نسبته (72.114%) من أفراد العينة يتفقون على إن مكتب النجف لا يطبق مراجعة الخطط والمؤشرات المتعلقة بالسياسات المتبعة من قبله لتحسين وتطوير أعماله في حين إن (21.81%) من الأفراد المبحوثين أُنفقوا بأن المكتب يطبق إلى حد ما مراجعة الخطط، بينما جاءت اجابة (6.06%) بأن المكتب يطبق مراجعة الخطط، مما يدل على أن المكتب لا يقوم بمراجعة ومتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة من أجل كشف جوانب القصور والاعداد لوضع الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2.08)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البُعد ضعيف، مع إنحراف معياري بلغ (0,823) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q14)، قد بلغ وسطها الحسابي (2.85) هي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).

4- التصحيح

أظهرت نتائج الجدول إن ما نسبته (68.47%) من أفراد العينة على اتفاق بأن مكتب النجف لا يطبق تصحيح الإنحرافات التي تظهر نتيجة عدم المطابقة لما هو مخطط له، في حين أظهرت النتائج إن (22.42%) يتفقون على إن المكتب يطبق إلى حد ما تصحيح الإنحرافات التي تظهر، أما الأفراد الذين يتفقون على إن المكتب يقوم بتصحيح الإنحرافات في حالة عدم المطابقة لما هو مخطط له شكلت نسبة (9.69%)، مما يشير إلى عدم الاهتمام الجدي من قبل المكتب في معالجة الانحرافات التي تظهر أثناء تنفيذ الخطة وهذا بدوره ينعكس على تراجع أداء الموظفين، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2.19)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0,868) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q19)، قد بلغ



وسطها الحسابي (2.82) هي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).

ونستخلص من الجدول (5) المؤشرات الآتية:

- 1- ان الوسط الحسابي لأبعاد التحسين المستمر بلغت قيمته (2.12) بانحراف معياري قدره (0.862) ووزن مؤوي (42.45%)، والوسط الحسابي هو اقل من الوسط الفرضي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) ومن هنا فهو يشير الى اتجاه ضعيف في استجابة المبحوثين بشكل عام.
- 2- جاء بُعد (التنفيذ) بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مؤوي مقداره (43.63) بوسط حسابي قدره (2.18) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، في حين جاء بُعد (التخطيط) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بوزن مؤوي مقداره (40.72) بوسط حسابي قدره (40.72).
- وبناءً على ما تم التوصل اليه يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (6).

الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد التحسين المستمر

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	المتغيرات
الرابع	40.72	0.836	2.04	التخطيط
الأول	43.63	0.923	2.18	التنفيذ
الثالث	41.57	0.823	2.08	المراجعة
الثاني	42.45	0.868	2.19	التصحيح
42.09		0.863	2.12	جميع الأبعاد

المصدر: اعداد الباحث

مستوى أجابات العينة عن متغير رفع الأداء



جدول (7) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية وكافة المحاور لمُتغير الاداء

الفقرة	غير مطبق تماماً	%	غير مطبق	%	مطبق الى حد	%	مطبق	%	مطبق تماماً	%	الموزون	المعيار	الانحراف النسبية
Q21	7	21.21	24	72.73	1	3.03	0	0	1	3.03	1.91	.723	38.182
Q22	12	36.36	16	48.48	4	12.12	1	3.03	0	0	1.82	.769	36.36
Q23	3	9.09	12	36.36	14	42.42	4	12.12	0	0	2.58	.830	51.51
Q24	6	18.18	7	21.21	4	12.12	10	30.30	6	18.18	3.09	1.422	61.812
Q25	10	30.30	14	42.42	9	27.27	0	0	0	0	1.97	.770	39.39
كافة الفقرات	38	23.025	73	44.24	32	19.392	15	9.09	7	4.242	2.27	.903	45.45
Q26	6	18.18	17	51.51	5	15.15	3	9.09	2	6.06	2.33	1.080	46.662
Q27	12	36.36	15	45.45	4	12.12	2	6.06	0	0	1.88	.857	37.572
Q28	3	9.09	6	18.18	17	51.51	6	18.18	1	3.03	2.88	.927	57.57
Q29	5	15.15	21	63.63	5	15.15	2	6.06	0	0	2.12	.740	42.42
Q30	14	42.42	14	42.42	3	9.09	2	6.06	0	0	1.79	.857	35.754
كافة الفقرات	40	73	73	34	15	3	2.2	.892	44.00	3	2.2	.892	44.00
Q31	11	33.33	3	9.09	11	33.33	8	24.24	0	0	2.48	1.202	49.692
Q32	2	6.06	16	48.48	9	27.27	5	15.15	1	3.03	2.61	.933	52.116
Q33	0	0	0	0	12	36.36	15	45.45	6	18.18	3.82	.727	76.356
Q34	1	3.03	1	3.03	4	12.12	22	66.67	5	15.15	3.88	.820	77.576
Q35	0	0	1	3.03	5	15.15	21	63.63	6	18.18	3.97	.684	79.386
كافة الفقرات	14	8.484	21	12.726	41	24.846	71	43.028	18	10.908	3.35	.873	67.025
Q36	1	3.03	2	6.06	15	45.45	12	36.36	3	9.09	3.42	.867	68.478
Q37	1	3.03	4	12.12	14	42.42	11	33.33	3	9.09	3.33	.924	66.6
Q38	6	18.18	19	57.57	4	12.12	4	12.12	0	0	2.18	.882	43.632
Q39	0	0	1	3.03	10	30.30	12	36.36	10	30.30	3.94	.864	78.78
Q40	0	0	0	0	9	27.27	14	42.42	10	30.30	4.03	.770	80.598
كافة الفقرات	8	4.848	26	15.756	52	31.512	53	32.118	26	15.756	3.38	.861	67.61
كافة المحاور													
											2.8	.882	56.02

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسوب

1- البرامج التدريبية

تشير نتائج الجدول إلى إن ما نسبته (67.29%) من أفراد العينة المبحوثة لا يقوم بتطبيق مسح الاحتياجات التدريبية للمحققين التي تساهم في رفع ادائهم، في حين إن (13.3%) من العينة المبحوثة أشاروا إلى إن المكتب يُطبق هذه الاحتياجات، بينما نلاحظ (19.39%) من الأفراد المبحوثين أشاروا إلى إن المكتب يطبق إلى حد ما هذه الاحتياجات، مما يدل على تراجع أهتمام المكتب بتدريب موظفيه وهذا بدوره ينعكس على تراجع الاداء، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2.27)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البُعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0,903) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q24)، قد بلغ وسطها الحسابي (3.09) بمستوى جيد وهي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف.

2- التمكين

أظهرت نتائج إن نسبة (68.48%) من أفراد العينة المبحوثة يتفقون على عدم تبني مكتب النجف لُبعد التمكين في حين اظهرت الدراسة إن (31.51%) من العينة أُنفقوا على إن المكتب يطبق التمكين، مما يشير الى عدم تبني مكتب النجف لُبعد التمكين، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (2.2)،



وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البعد ضعيف، مع إنحراف معياري عام بلغ (0,892) مما يُشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q28)، قد بلغ وسطها الحسابي (2.88) وهي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف ولم تتجاوز الوسط الفرضي البالغ (3).

3- المناخ التنظيمي

تشير نتائج الجدول إلى إن (78.78%) من أفراد العينة أشاروا إلى إن عمل مكتب تحقيق النجف يتأثر بالمناخ التنظيمي الخاص بالمنظمات الاعلامية وبالظروف الأمنية وبالجهات الساندة مثل (ديوان الرقابة المالية وعمل مكاتب المفتشين العموميين)، بينما نلاحظ (21.2%) أشاروا إلى إن ذلك غير مطبق، وهذا يعكس مدى تأثر عمل المكتب بدعم المنظمات الاعلامية وبالظروف الامنية وبعمل الجهات الساندة، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (3.35)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار جيد، مع إنحراف معياري عام بلغ (0,873) وهذا ما يشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q35)، قد بلغ وسطها الحسابي (3.97) وهي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف.

4- الابداع

اظهرت نتائج الجدول إن نسبة (79.386%) من العينة أشاروا إلى إن محققى وموظفي المكتب يتمتعون بروح المواطنة وبالسرية الكافية للتعامل مع المواطنين لحسم القضايا، في حين إن (20.604%) الى غير ذلك، وهذا يدل على تمتع مكتب النجف بمحققين يتسمون بالسرية الكافية لحسم الدعاوى الاخبارية والجزائية، وكان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد بلغ (3.38)، وهذا يدل إن مستوى إنتشار هذا البُعد جيد، مع إنحراف معياري عام بلغ (0,861) مما يُشير إلى تدني مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي كما أن الفقرة (Q40)، قد بلغ وسطها الحسابي (4.03) وهي الاعلى أنتشاراً في مكتب تحقيق النجف.

نستخلص من الجدول (7) المؤشرات الآتية:

- 1- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد متغير رفع الأداء (2.80) بإنحراف معياري (0.882) ووزن مؤوي (56.02%)، والوسط الحسابي هو أقل من الوسط الحسابي الفرضي المعتمد والبالغ (3) ومن هنا فهو يشير إلى اتجاه ضعيف في استجابة المبحوثين بشكل عام.
- 2- جاء بُعد الابداع بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مؤوي مقداره (67.61%) ، وبوسط حسابي قدره (3.38) ثم تلتها الأبعاد الأخرى بالتسلسل (المناخ التنظيمي، التدريب) وجاء بُعد (التمكين) بالمرتبة الاخيرة من حيث الأهمية النسبية بوزن مؤوي مقداره (44.75) بوسط حسابي قدره (2.20). واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (8)



الجدول (8) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد الاداء

المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
التدريب	2,27	0.903	45.45	الثالث
التمكين	2.20	0.892	44.00	الرابع
المناخ التنظيمي	3.35	0.873	67.02	الثاني
الابداع	3.38	0.861	67.61	الأول
جميع الأبعاد	2.80	0.882	56.02	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات البحث

يعرض هذا الجانب نتائج علاقات الاختبار بين متغيرات البحث التي أشتملت على مجموعة من الفرضيات توضح الية علاقات الارتباط المتوقعة بين متغيرات البحث، وذلك استدلالاً بنتائج معامل ارتباط بيرسون، وتم أخضاع الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضيات للاختبار باستخدام أحصاءات الاختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، وذلك في محاولة للإجابة عن فرضيات العلاقة.

1- اختبار فرضية علاقات الارتباط:

أن المصفوفة الظاهرة في الجدول (9) يمكن من خلالها اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى والفرضيات المتفرعة عنها وهي:

الفرضية الرئيسة الاولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التحسين المستمر ورفع الاداء، وقد تتفرع عنها الفرضيات الاتية:

- أ- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط ورفع الاداء.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ ورفع الاداء.
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المراجعة ورفع الاداء.
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصحيح ورفع الاداء.



الجدول (9) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيري البحث.

		CII	P	D	C	A	PIJD
CII	Pearson Correlation	1	.847**	.908**	.903**	.796**	.555**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001
	N	33	33	33	33	33	33
P	Pearson Correlation	.847**	1	.839**	.626**	.533**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33
D	Pearson Correlation	.908**	.839**	1	.754**	.555**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.003
	N	33	33	33	33	33	33
C	Pearson Correlation	.903**	.626**	.754**	1	.714**	.404*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.020
	N	33	33	33	33	33	33
A	Pearson Correlation	.796**	.533**	.555**	.714**	1	.340
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000		.053
	N	33	33	33	33	33	33
PIJD	Pearson Correlation	.555**	.681**	.504**	.404*	.340	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.020	.053	
	N	33	33	33	33	33	33

المصدر: مخرجات الحاسوب

أن نتائج الجدول (9)، تعطي مؤشراً على صحة فرضيات علاقات الارتباط في هذا البحث وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر والاداء، وبما إن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والاداء قد بلغ (0.555)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط ورفع الاداء، وبما إن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والاداء قد بلغ (0.681)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ ورفع الاداء، وبما إن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والاداء قد بلغ (0.504)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المراجعة ورفع الاداء، وبما إن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والاداء قد بلغ (0.404)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصحيح ورفع الاداء، وبما إن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والاداء قد بلغ (0.304)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.



2- إختبار فرضية علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يختص هذا المحور بأختبار فرضيات التأثير التى حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض أذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في رفع الاداء على المستوى الكلي)، كما يتضح في الجدول (10).

الجدول (10) علاقة تأثير التحسين المستمر في رفع الاداء

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756 ^a	.572	.558	.27011

المصدر: مخرجات الحاسوب

إن الجدول (10)، يشير الى وجود علاقة تأثير معنوية للتحسين المستمر في رفع الاداء، فلقد جاءت القدرة التفسيرية مرتفعة نسبياً على وفق قيمة (R^2) البالغة (0.756)، وهذا يدل على ان التحسين المستمر تفسر ما قيمته (75%) من رفع الاداء، وهذا ما يدعم ثبوت صحة هذه الفرضية، وهي قيمة معنوية كما يتضح من الجدول (11)، إذ إن قيمة t المحسوبة بلغت (9.650) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على معنوية هذا النموذج.

الجدول (11) قيمة t لعلاقة تأثير التحسين المستمر في رفع الاداء

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.705	.177		9.650	.000
	CII	.517	.080	.756	6.440	.000

المصدر: مخرجات الحاسوب

أما الفرضيات الفرعية المتفرعة من هذه الفرضية فكانت نتائجها موضحة في الجداول أدناه. وهي بذلك يمكن قبولها أذا كانت (t) الجدولية أكبر من (1.96) كما يأتي:

الجدول (12) علاقات تأثير أبعاد التحسين المستمر في الأداء

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Error Std.	Beta		
P	.477	.071	.769	6.696	.000
D	.407	.087	.642	4.659	.000
C	.491	.085	.721	5.790	.000
A	.363	.080	.632	4.541	.000

المصدر: مخرجات الحاسوب

1- الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر التخطيط معنوياً في الاداء.

من الجدول (12) يتضح إن علاقة التأثير بين التخطيط ورفع الاداء هي معنوية وذلك وفق قيمة (t) البالغة (6.696) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05) كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل (B)



قد بلغ (769). وهو يُبين بأن زيادة بُعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاداء بنسبة (76%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التنفيذ معنوياً في الاداء.

من الجدول (12) يتضح إن علاقة التأثير بين التنفيذ ورفع الاداء هي معنوية وذلك وفق قيمة (t) البالغة (4.659) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05) كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل (B) قد بلغ (642). وهو يُبين مقدار الزيادة في رفع الاداء عندما يكون هنالك زيادة في التنفيذ بمقدار وحدة واحدة بنسبة (64%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر المراجعة معنوياً في رفع الاداء.

من الجدول (12) يتضح إن علاقة التأثير بين المراجعة ورفع الاداء هي معنوية وذلك وفق قيمة (t) البالغة (5.790) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05) كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل (B) قد بلغ (721). وهو يُبين بأن زيادة بُعد المراجعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاداء بنسبة (72%)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تصحيح الانحرافات معنوياً في رفع الاداء.

من الجدول (12) يتضح إن علاقة التأثير بين التصحيح ورفع الاداء هي معنوية وذلك وفق قيمة (t) البالغة (4.541) وهي قيمة عالية تحت مستوى معنوية (0.05) كما إنها موجبة إذ إن قيمة معامل (B) قد بلغ (632). وهو يُبين بأن زيادة بُعد التصحيح بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاداء بنسبة (63%)، وهو يُبين مقدار الزيادة في رفع الاداء عندما يكون هنالك زيادة في قيمة التصحيح بمقدار وحدة واحدة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- يفتقر مكتب النجف الى رؤيا واضحة تساعد على صياغة وتخطيط استراتيجية عمل مناسبة.
- 2- توصلت النتائج الى أن المكتب يفتقر الى مراجعة الخطط أن وجدت والمتعلقة بالسياسات المتبعة من قبله والتي تؤدي الى تحسين وتطوير العمل التحقيقي والاداري، مما يدل على أن المكتب لا يقوم بمراجعة ومتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة من اجل كشف جوانب القصور والاعداد لوضع الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات.
- 3- أظهرت النتائج أن مكتب النجف لا يقوم بمسح الاحتياجات التدريبية وتحديد البرامج التي تساهم في تحسين اداء المحققين مما يدل على تراجع أهتمام المكتب بتدريب موظفيه وهذا بدوره ينعكس على تراجع الاداء.
- 4- توصلت النتائج الى عدم أهتمام مكتب النجف ب (متابعة التقدم الحاصل في اداء أفراد العاملين) بعد الدورات التدريبية التي تقيمها هيئة النزاهة في مقرها العام ذات الصلة بتحسين أداء خدماتها مما يدل على أن المكتب يعاني من ضعف في تطوير اداء أفراد العاملين.



5- أشارت النتائج الى أن مكتب النجف يتأثر بالمناخ التنظيمي المتعلق بدعم المنظمات الاعلامية وبالظروف الامنية وبدعم الجهات الساندة مثل (عمل ديوان الرقابة المالية وعمل مكاتب المفتشين العموميين) وقد جاءت النسبة مرتفعة ويعود سبب ذلك الى الدور الكبير الذي يقوم به الديوان ومكاتب المفتشين في كشف حالات الفساد الاداري والمالي وإرساله الى هيئة النزاهة وكذلك الدور الكبير الذي تلعبه المنظمات الاعلامية في تكوين الوعي الكافي لدى شرائح المجتمع بعمل الهيئة.

6 - لا يتأثر عمل مكتب النجف بالجهات التشريعية والتنفيذية والاحزاب وجماعات الضغط وغيرها، ويعود سبب ذلك الى استقلالية هيئة النزاهة وأرتباطها بمجلس النواب.

7- حققت فقرة يتبنى مكتب النجف الافكار المبدعة التى تؤدي الى رفع مستوى الاداء وفي تقديم الخدمات مستوى متدني، ويعود سبب ذلك عدم أهتمام المكتب بتطوير أداء موظفيه.

8- حققت فقرة تتمتع موظفي ومحققي مكتب النجف بالمواطنة ويستجيبون للشكاوى والبلاغات بالوقت المناسب بما يساهم في حسم الدعاوى نسبة مرتفعة وهذا يدل على تمتع مكتب النجف بمحققين يتسمون بالسرعة الكافية لحسم الدعاوى الاخبارية والجزائية.

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة ببناء رؤية استراتيجية واضحة متوافقة مع رؤية هيئة النزاهة تمتد لفترة طويلة تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتقلبات البيئية والداخلية والخارجية.

2- التأكيد على وضع ومراجعة خطط وبرامج لتحسين وتطوير الاجراءات والاساليب التحقيقية والادارية وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع الجهات التى تقدم الشكاوى والبلاغات بمشاركة جميع الموظفين بما يؤدي الى خلق دافع عالي باتجاه انجاز كافة المهام والانشطة من قبل العاملين

3- مسح وتحديد الاحتياجات التدريبية للمحققين والموظفين كل حسب أختصاصه وضرورة متابعة التقدم الحاصل في ادائهم خاصة وأن هيئة النزاهة تمتلك صرح علمي فريد معني بتدريب كوادر الهيئة وبقية الوزارات وهو الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد التى تعد الاولى في المنطقة والثالث على المستوى العالمي.

4- أيجاد الحلول المناسبة لجوانب القصور والخلل في أداء الموظفين وعدم أهمالها من خلال الارشاد والتعلم أولاً والتحذير ثانياً وأنزال العقاب أخيراً.

5- من الضروري التركيز على مفاهيم التحسين المستمر وصولاً الى تطبيقه مع تحديد المهارات والامكانيات المطلوبة لاداء الموظفين والسعى الى توفير الاجهزة والمعدات الحديثة لاداء مهامهم ولمواكبة تطورات البيئة الخارجية.

6- ضرورة قيام ادارة المكتب بتحقيق التوازن بين المناخ التنظيمي الداخلي للمكتب والخارجي المتعلق بالدوائر ذات الصلة بعمل الهيئة مثل ديوان الرقابة المالية ومكاتب المفتشين العموميين والمنظمات الاعلامية ومحاولة تسويتها، والاهتمام بمعتقدات وسلوك الموظفين ومدى تاثرهم بالظروف الداخلية والخارجية.



7- تقييم ومراجعة أداء المكتب لمعرفة مدى تحقيق المكتب لأهدافه مقارنة بأهداف الهيئة وما تم الوصول إليه مما هو مخطط له مسبقاً والعمل على معالجة القصور والفجوات وتعزيز الجوانب التي تساهم في دعم الرؤية الاستراتيجية وضرورة تبني الأفكار المبدعة والعمل على تحفيز المحققين والموظفين على الابداع والابتكار.

المصادر

1. نجم، عبود نجم، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
2. أبو زيادة، زكي، (2011)، أثر تطبيق مفهوم اداة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، رسالة ماجستير، مجلة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25، 2011 .
3. أيفان، جيمس ودين، جيمس، (2009)، "الجودة الشاملة، الإدارة والتنظيم والاستراتيجية"، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية.
4. البقمي، مصلح حمدان، (2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض- المملكة العربية السعودية.
5. الجبوري، ميسر أبراهيم أحمد، (2008)، "نظم إدارة الجودة"، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
6. جودة، محفوظ أحمد (2007)، "أساليب البحث العلمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
7. جودة، محفوظ أحمد، (2014)، "إدارة الجودة الشاملة / مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
8. حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة الى لتجربة بعض الدول، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 21، العدد (2)، جامعة بابل.
9. الحمداني، ناهدة إسماعيل وعلي، علي اكرم عبد الله، (2010)، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين- دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافيدين مجلد 32، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
10. حمود، خضر كاظم، (2002)، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
11. السكارنة، بلال خلف، (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، العراق.



12. سليط، أسامة، (2012)، "بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس الأداء - نظام إدارة استراتيجية- أداة اتصال)"، دار أيتراك للطباعة، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
13. شرف الدين، مومن، (2012)، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتقة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
14. الصالح، شاكر بن أحمد والصريمي، خالد بن محمد، (2015)، "الجودة الشاملة - نشأتها - تطورها - أساليبها"، دار الفكر، عمان - الأردن.
15. طایل، مصطفى كمال، (2013)، "معايير الجودة الشاملة، الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
16. الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
17. الطائي، يوسف حليم والعبادي، هاشم فوزي، (2015)، إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
18. الطائي، يوسف حليم والعجيلي، محمد عاصي والحكيم، ليث علي، (2009)، "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
19. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة/ مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار ثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
20. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
21. العنزي، سعد علي حمود، (2013)، نظام إدارة الاداء لتطوير السلوك الأخلاقي في المؤسسة الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السادس لهيأة النزاهة.
22. عوض، عاطف، (2013)، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد الثالث.
23. عيشوني، محمد أحمد، (2010)، "الدليل العملي لتحسين المستمر في العمليات باستخدام الأدوات السبع الأساسية للجودة"، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية.
24. القيسي، فاضل حمد سلمان وأبراهيم، صفاء محمد، (2016)، "دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (92)، العراق.
25. الكرعوي، محمد ثابت، (2015)، استراتيجية ريادية الأعمال لتبنى إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.



26. كمال، بو الشرش، (2014)، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
27. المتني، حسان، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات (دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم)"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، سوريا.
28. مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد، (2015)، "إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
29. محمد علي، عالية جواد وأحمد، سيف الدين عماد، (2013) أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة إستطلاعية لإراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون.
30. ياغي، أحسان محمد ضمير والخفاجي، نعمة عباس، (2014)، "التغيير التنظيمي - منظور الأداء المتوازن"، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.