

التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

"أثر أسلوب التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة"

"The impact of the continuous improvement method on profitability in small and medium enterprises in the Kingdom"

نورة محمد الشعيبي

د/ مصعب بن سعد النعيم

ماجستير المحاسبة - جامعة الملك فيصل

أستاذ مساعد في قسم المحاسبة بجامعة الملك فيصل

noura.m.alshuaibi@gmail.com

[malnaim@kfu.edu.sa](mailto:malnaim@kfu.edu.sa)

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تسليط الضوء على التحسين المستمر كإحدى أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المتبعة في الفكر المحاسبي المعاصر ، كنتيجة للتطورات التي حدثت في بيئة المنشآت الحديثة ، وتوضيح مدى حجم الاستفادة منها من قبل المنشآت سواء كانت عامة أو خاصة، صناعة كانت أم خدمية، التي تسعى إلى تحسين المكانة والقدرة التنافسية لها، وذلك من خلال اتباع الوسائل المناسبة لتحقيق العملية التحسينية على أنشطتها لذلك يتم تسليط الضوء على أسلوب التحسين المستمر كإحدى الأساليب المعاصرة، التي تعتبر فعالة لمواكبة التطورات التي تحدث في المنشآت، وكيفية الاستفادة من التطورات من قبل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية خلال عام (٢٠٢٣). كما تكونت عينة الدراسة من (١٢٧) من المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر قوي لاستخدام التحسين المستمر على ربحية المنشآت ، كذلك أشارت النتائج إلى وجود أثر قوي لاستخدام التحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على الربحية .

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإدارية الحديثة - التحسين المستمر - الشركات الصغيرة والمتوسطة - الربحية - الصناعي - .

## Abstract

This study aimed to shed light on continuous improvement as one of the modern management accounting methods followed in our world today, as a result of the developments that have occurred in the modern business environment, and to clarify the extent of the benefit from it by both public and private, industrial or service-oriented entities seeking to improve their status and competitiveness, through the appropriate methods to achieve the improvement process in their activities. This research aims to highlight the continuous improvement method as one of the contemporary methods, which is considered effective for keeping pace with the developments that occur in establishments, and how to benefit from these developments by small and medium-sized enterprises. To achieve this goal, the study relied on the descriptive-analytical method and used a questionnaire as a tool to collect study data, where the study community consisted of all employees in small and medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia during the first semester of 1445 (2023). The study sample consisted of 127 employees in small and medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia, and the data was analyzed using the statistical analysis program SPSS. The study reached several results, the most important of which are: the impact of using continuous improvement on the profitability of establishments, The results also indicated the impact of using continuous improvement on productivity and product quality on profitability.

**Key words:** profitability- continuous improvement- industrial-  
Modern management accounting.

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

### ١. المقدمة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية كان لابد من تحقيق مزايا تنافسية للمنشآت منها التركيز على التكاليف؛ من خلال تخفيض لهذه التكاليف مما زاد اهتمام الباحثين والدارسين نحو التوجه نحو أدوات تخفيض التكاليف والتي منها تقنية التحسين المستمر كأحد الأدوات التي تهدف الوصول للتكلفة المستهدفة.

وبعد أسلوب كايزن فلسفة لتشجيع العاملين على الاهتمام بالتحسينات بصورة مستمرة وتدريبية لكافة العوامل والأنشطة الخاصة بالعمليات وتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال الأدوات التي تقع تحت مظلة كايزن والتي تشمل دوائر الجودة، ورقابة الجودة الشاملة التوجه نحو العميل، وتحسين الإنتاجية (٢٠١٢). (Imal, وبالإضافة الى ما سبق فإنه يعد نظاما يشمل جميع الموظفين ويدعم أي شخص يساهم في التحسين عن طريق الاقتراحات والاهتمام بالتحسينات بصورة مستمرة والتي لا يتم تقديمها مرة واحدة في الشهر أو السنة، إنما تقدمها بصورة مستمرة لجعل العمليات التشغيلية ذات كفاءة وفعالية. وبذلك يختلف عن باقي التقنيات التي تتحكم التكلفة حيث يهتم بتحسين الأداء من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة (AI- Shattarat et al., 2021)

ويعتبر نظام كايزن للتحسين المستمر أسلوبا لتطوير طرق المعايير في ضوء دراسة الأداء في الفترات الماضية. كما أن استخدامه يحقق تحسينات مستمرة في معايير التكاليف من خلال التخفيض المستمر في التكاليف المعيارية وهو ما يجعل المعايير أكثر ملاءمة وتوافق مع التطورات المستمرة في ظروف وامكانيات الأداء الفعلي استنادا لعمل أي فريق متعدد التخصصات يمكن تكوينه من كافة الأقسام داخل المنشأة (٢٠١٧, EL-Dardery).

### ٢. مشكلة البحث:

يتميز العصر الحالي بالتطور التكنولوجي والمعرفي نتيجة البيئة شديدة، التغير الأمر الذي نتج عنها الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات وتتمارس فيها أنشطتها ومن ثم تحقيق أهدافها ومن أبرز هذه التغيرات هي الأداء والربحية. ولعل من أهم

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

العوائق أو القيود التي تحد من إمكانية المنظمات من استخدام مبدأ التحسين المستمر في بعض المنظمات، هو نقص الخبرات حول مفهوم التحسين المستمر، قلة اهتمام بعض الإدارات وضعف رغبتها في تبني وتطبيق هذا المفهوم، إضافة إلي قد تعاني بعض المنظمات من قلة توفر بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة. فمن هذا المنطلق وهذه الظروف التنافسية الشديدة، كان لابد لأي منظمة البحث عن إيجاد استراتيجية تستفيد منها في مجال أنشطتها وتعمل علي زيادة جودة منتجاتها ورفع مستوى خدماتها وانعكاس ذلك على ربحية المنظمات في المملكة العربية السعودية، ومن ثم يمكن بلوره مشكلة البحث في انخفاض تبني المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأسلوب التحسين المستمر، وعليه يسعى البحث الي معالجة تلك المشكلة من خلال الإجابة علي السؤال الرئيسي التالي :

ما هو تأثير التحسين المستمر على الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

### ثم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما هو تأثير التحسين المستمر للإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت

الصغيرة والمتوسطة الحجم؟

٢- ما هو تأثير التحسين المستمر لأداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية

المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم؟

٣- ما هو تأثير التحسين المستمر للتكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة

والمتوسطة الحجم؟

### ٣. أهمية البحث:

يمكن تقسيمها الي:-

أهمية علمية: إثراء الفكر المحاسبي حول أسلوب كايزن ومزاياه.

أهمية عملية : مساعده الشركات في تبني الأسلوب والاستفادة منه على مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً مهماً وهو أثر التحسين المستمر على ربحية المنشآت. حيث أن التحسين المستمر من الأساليب المهمة لتحقيق الربحية للمنشآت،

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

وذلك من خلال تحقيق مجموعة من النتائج، منها: تخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية.

### ٤. أهداف البحث :

- ١- دراسة مفهوم التحسين المستمر وأهدافه وفوائده ومدى أهميته وقياس ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة
- ٢- قياس تأثير التحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- ٣- قياس تأثير التحسين المستمر في أداء الموظف وجودة الخدمة عن طريق قياس ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- ٤- قياس تأثير التحسين المستمر في التكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

### ٥. متغيرات البحث:

**المتغير المستقل:** الإنتاجية وجودة المنتجات، إبداع الموظف وجودة الخدمة ، تخفيض التكاليف  
**المتغير التابع:** الربحية

### ٦. فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

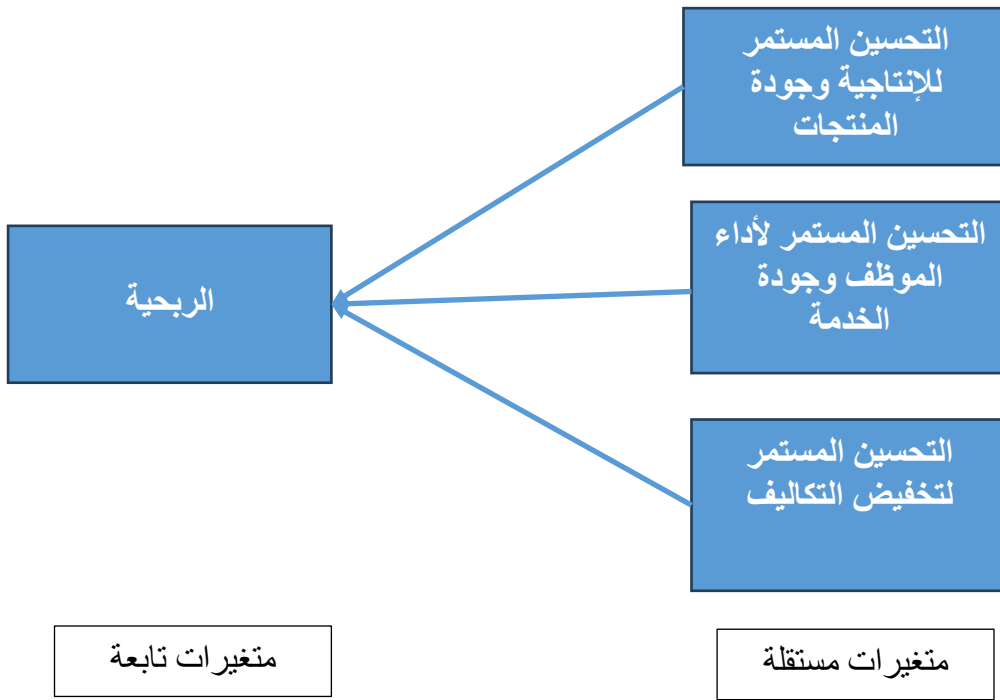
- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في أداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في التكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

### ٧. نموذج البحث:



### ٨. الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم تناول أهم وأحدث الدراسات في مجال البحث ومنها :

دراسة (Almiman, 2018) يتساءل هذا البحث عن الإجراءات والتدخلات التي من شأنها تسهيل ثقافة التحسين المستمر في المنظمات غير الربحية. كدراسة حالة لهذا البحث، تم اختيار القطاع السعودي غير الربحي، حيث يوجد القليل من الأبحاث التجريبية حول التحسين المستمر في البلدان النامية. تركز منهجية البحث المرتكزة ونهج البحث العملي على قضية لتسليط الضوء على

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

السمات الثقافية التي تعزز التحسين المستمر وكانت النظرية المؤرضة هي النهج المختار لجمع وتحليل البيانات النوعية؛ أسفرت إحدى وثلاثون مقابلة أجريت في ثلاث عشرة منظمة غير ربحية عن بيانات كشفت، عند تحليلها، عن ستة مواضيع. تقدم هذه الدراسة واحدة من أولى "وجهات النظر الداخلية" للمنظمات السعودية غير الربحية ببيانات موثوقة، مع التركيز بشكل خاص على التحسين المستمر.

دراسة بن مشيب (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر من خلال تعرف الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلمين الجدد ومدخل التحسين المستمر بالأدب التربوي المعاصر، والكشف عن درجة (توفر - أهمية) ممارسات التنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية، ووفقاً لطبيعة الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء المجتمع المدرسي بالمملكة العربية السعودية (قادة المدارس، المشرفين التربويين، المعلمين)، وبلغ حجم العينة الإجمالي ٤١٩ عضواً ووفقاً لنتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر (kaizen)

دراسة اسماعيل & محمد. (2019). هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين لدى البنوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر لما له من أثر إيجابي على جودة الخدمة المصرفية.

ودراسة عواد. (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مرتكزات التحسين المستمر ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود درجة مرتفعة من الممارسة للتحسين المستمر داخل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

ال فلسطينية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود درجة مرتفعة من الاستدامة المؤسسية وفقاً لوجهة نظر المستجيبين، وإلى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الاستدامة المؤسسية للمنظمات الصحية غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على القضايا الجوهرية المتعلقة بتعزيز استدامتها المالية بالإضافة إلى إيلاء اهتمام أكبر بالاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات لتقليل جوانب الهدر في المعاملات المتنوعة التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

و دراسة Elgool (2021). هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحسين المستمر كإحدى الوسائل الاستراتيجية المتبعة في عالمنا اليوم، كنتيجة للتطورات التي حدثت في بيئة المؤسسات الحديثة، وتوضيح مدى حجم الاستفادة منها من قبل المنظمات. ولغرض تحقيق الهدف المنشود تم دراسة الأبحاث السابقة للتعرف على معنى التحسين المستمر والميزة التنافسية والعلاقة بينهم. فهذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على تقنية التحسين المستمر كإحدى الاستراتيجيات المعاصرة، التي تعتبر استراتيجية فعالة لمواكبة التطورات التي تحدث في المؤسسات، و كيفية الاستفادة من التطورات من قبل المنظمات. و خلال البحث تم عرض فرضية أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية. وكذلك تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم بعض التوصيات على ضوءها.

ال حوراني (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بإبعادها الخمسة (هندسة القيمة التسعير المستند إلى السوق، تخفيض التكلفة، إدارة جودة المنتجات التركيز على العميل على تحسين الربحية) في ظل التوجه نحو استخدام نظام التكاليف المبني على أساس النشاط في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة تغطي متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر إيجابي من استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة إلى جانب نظام التكاليف المبني على أساس النشاط على تحسين الربحية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات كان من أهمها: الحث على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، والسعي نحو عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف المبني على

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

أساس النشاط لزيادة الوعي لديهم في تطبيق كلا النظامين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

دراسة شهاب (2023). حيث هدفت إلى دراسة مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر لتطوير التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء دراسة استكشافية على عينة من المعامل والشركات الصناعية العراقية، وتكونت عينة الدراسة التي تم عليها التحليل الإحصائي من؛ (24) مدير، (54) محاسب بقسم التكاليف، وتتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يتناول أحد الأساليب المتطورة في المحاسبة الإدارية، حيث يتناول استخدام نظام التحسين المستمر لتحسين عملية وضع وتطوير المعايير في نظام التكاليف المعيارية، بينما تتبع الأهمية العملية من أن نظام التحسين المستمر يدعم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة. وتوصلت الدراسة إلى ان مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر تتوافر في البيئة الصناعية العراقية وذلك لعينتي الدراسة ككل (المديرين والمحاسبين في اقسام التكاليف)، وايضاً ان الفروق المعنوية بين رأي عينة المحاسبين وعينة المديرين فيما يتعلق بتوافر المقومات يرجع الى اختلاف الخلفية العلمية والاكاديمية بينهما

ابو فضة, & عبد الرحمن. (2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التحسين المستمر (من حيث التركيز على الموظفين والتركيز على العمليات الداخلية والتركيز على الزبائن والتركيز على الأداء المالي) لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وبين أداء هذه المؤسسات. ولتحقيق هدف هذه الرسالة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم تتميز بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات إلا أن المؤسسات تبدي اهتمام أكبر بالتركيز على الأداء المالي لها. وإنّ علاقة إجراءات التحسين المستمر المرتبط بالتركيز على العاملين والعمليات الداخلية والزبائن والأداء المالي إيجابية وطردية. وأن التحسين المستمر بالتركيز على جميع الأبعاد مجتمعة يفسر التغيرات في الأداء المؤسسي بما لا يقل عن (62.0%). وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها تعزيز إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات وخاصة فيما يتعلق بالزبائن من حيث الابتكار وخفض سعر المنتجات المصرفية ورفع جودتها. كذلك من المستحسن أن تقوم الإدارات العليا في المؤسسات المصرفية برفع مستويات مشاركة العاملين لديها،

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

وإعطاء العاملين دوراً أكبر فيما يتعلق بالتغذية العكسية فيما يخص احتياجات الزبائن وملاحظاتهم حول الخدمات المقدمة وجودتها. أضافه أن تقوم المؤسسات المصرفية بتفعيل العمل التشاركي بما يخدم مصلحة العمل ويؤدي إلى تحسين العمليات.

### ٢. الإطار النظري للبحث

#### ١.١. التحسين المستمر

يري (مدحت أبو النصر : ٢٠١٥ ، ص (٥١) أن استراتيجية التحسين المستمر هي مجموعة المبادئ أو الإجراءات التي تنصب علي العمل أو العمليات التشغيلية وعلي شكل خطوات تدرجية صغيرة ومستمرة من خلال الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل وجهود مبذولة في كافة المستويات الإدارية بهدف تخفيض التكلفة وتحسين النوعية .

#### ١.٢. ماذا تعني كايزن

- تعني "التحسين المستمر". وتأتي من الكلمات اليابانية كاي والتي تعني "تغيير" أو "لتصحيح" و زن و التي تعني "إلى الأفضل" وهذا يعني التحسين المستمر .  
ويتم تعريفه ايضاً على أنه البحث عن التحسينات المستمرة في المباني، والمواد ، والعمل وأساليب الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسات.

#### ١.٢. مفهوم التحسين المستمر

هناك مجموعة من التعريفات أشارت إلى أن التحسين المستمر هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تنفذ في المنشأة غرضها الأساسي هو السعي الدائم والمستمر نحو تخفيض التكاليف وتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة (عبد الرحمن أبو فضة , ٢٠٢٣)،

وهناك مجموعة أخرى أشارت إلى أن التحسين المستمر مثل دراسه (أبو النصر : ٢٠١٥) و داسه ((Myers, Daniel: ٢٠١٥) و داسه (اسماعيل & محمد, ٢٠١٩) يسعى دائماً إلى إجراء تحسينات لكافة العمليات الإنتاجية بداية من مرحلة تصميم المنتج إلى نهاية دورة حياة المنتج وذلك بغرض تحسين أداء المنشأة بشكل متكامل ، كما عرفه البعض على أنه أسلوب يسعي للبحث

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

المستمر عن الجودة والكفاءة والمسؤولية عن كل عملية وكل منتج وكل خدمة والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وصولاً إلى تحسين الجودة وبالتالي خفض التكلفة، هناك مجموعة أخرى أشارت إلى أنه مجموعة من الجهود والمهام التي يقوم بها العاملون داخل المنشأة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لتحسين أداء العمليات المختلفة في المنشأة (العزازي، ٢٠٢٠)

ومما سبق يمكن للباحثة الإشارة إلى أن التحسين المستمر هو ذلك النظام الذي يسعى إلى تحسين وتطوير كافة العمليات الإنتاجية والخدمية للمنشأة ككل، والبحث دائماً عن كافة الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها خفض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج وتلبية احتياجات ورغبات العملاء ورفع مستوى أداء المنشآت.

### أنواع أساليب التحسين المستمر

حيث يمكن تقسيم التحسين المستمر إلى نوعين : (Weil and Maher, ٢٠٠٥)

١- التحسين العام المستمر

٢ التحسين المستمر لعنصر محدد.

### فلسفة كايزن

هناك منهجية قياسية لكايزن التي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة مثل الهندسة والصناعة والإدارة والعمليات الداعمة الأخرى في المنظمة. وسيتم يتم توضيح منهجية كايزن في الخطوات التسلسلية التالية (Myers, Daniel. 2015)

١. اختر عمليات الهدف
٢. تأسيس فريق
٣. ضع أهداف للمشروع والخطط
٤. لا حظ العمليات
٥. حل العمليات
٦. اوجد التحسين
٧. التنفيذ

٨. العرض

### الخطوات الرئيسية لتطبيق كايزن

#### الخطوة الاولى: الاهتمام بالمشكلة

وهذا يعني أن بداية حل المشاكل من اجل التحسين المستمر يبدأ من نقطة موقع المشكلة نفسها بالتعاون مع الأفراد العاملين في نفس الموقع ولا تحل من وراء المكاتب .

#### الخطوة الثانية: الرقابة

تعد الرقابة أفضل طريقة لتقييم المشاكل من خلال امتلاك المعرفة خاصة حول ما يحدث في مواقع العمل ومناقشة الموظفين حول ما يدور في موقع العمل .

#### الخطوة الثالثة: التخلص من الهدر

ينبغي البحث عن عوامل الهدر في الموارد والأنشطة مع وضع الحلول المناسبة للتخلص من ذلك الهدر أو العادم الضياع في الموارد والأنشطة .

#### الخطوة الرابعة: تنفيذ التحسين المستمر

ويتضمن تطبيق مفهوم التطوير المستمر ما يلي :

١. التحسين المستمر للمنتجات والعمليات .
٢. إجراء تقييم دوري لمعايير أداء معايير التميز التي سبق تحديدها من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات.
٣. التحسين المستمر للإنتاجية والفعالية والكفاءة لجميع العمليات في المنظمة
٤. تعزيز الأنشطة القائمة على الوقاية .
٥. تعليم وتعليم كل موظف لكي يكون قادراً على استخدام تقنيات التحسين المستمر .
٦. تحديد الأهداف المتعلقة بالتحسين والتدابير اللازمة لتحقيقها .

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

٧. الاعتراف بالنتائج التي تم الحصول عليها من قبل موظفي المنظمة فيما يتعلق بالتحسين المستمر ولا سيما ما يتصل بالعمليات .

### ٨.١.١. مبادئ التحسين المستمر

١. يجب أن تتطور العمليات عن طريق التحسن التدريجي بدلاً من التغييرات الجذرية .
٢. الموارد البشرية هي أهم أصول الشركة
٣. الانضباط والتهديب
٤. العمل بروح الفريق الواحد
٥. تحسين مستمر

### ٨.٢. الربحية

إن الربحية تعتبر من المؤشرات ذات الأهمية لقياس كفاءة وفعالية أداء الشركة وتحقيقها للاستخدام الأمثل للموارد، وهي من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى كافة الشركات لإنجازها، حيث هي مؤشر على بقائها واستمرارها من خلال تحقيق إيرادات تتجاوز المصاريف والتكاليف المتكبدة من الاستثمار في أصولها، وهي من الأرقام المالية في غاية الأهمية بالنسبة للعديد من الأطراف ومن أبرزهم المستثمرون والدائنون (الأمامي، ٢٠٢٢).

إن الشركات تستطيع تحقيق الربحية من خلال إدارة أصولها بكفاءة عالية وتحقيق مبيعات واستثمارات تتعكس بشكل إيجابي عليها و تكمن أهمية الربحية باعتبارها أداة فاعلة في توفير معلومات في غاية الأهمية عن قدرة الشركة على إدارة أصولها التشغيلية ومدى إمكانيتها على تحقيق العوائد التي تمكنها من القيام بالاستثمارات التي تعود عليها بالفائدة والنفع (بشير، ٢٠٢٠)

### ٨.٢.١. مفهوم الربحية

إن الربحية تعتبر من أهم المقاييس التي يركز عليها عمل المنشأة طالما أن بقاء الشركة واستمراريتها في ممارسة نشاطها تعتمد على تحقيق الأرباح عدا عن حاجة الدائنين والمستثمرين

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

للمعلومات التي تصف وضع الشركة ومدى مقدرتها على تحقيق العوائد لهم باعتبار أن ارتفاع نسب الربحية ما هو إلا مؤشر جيد على كفاءة أداء المنشأة (بشير، ٢٠٢٠).

وتمثل العلاقة القائمة بين ما هو متحقق والعوامل التي أدت الى تحققه أي أنها تمثل نتائج ما حققته الشركة من استثمارات واستثمارها الأمثل للموارد المتاحة لديها وتقييم أداء الشركة بناء على ذلك (الشرعة ٢٠١٧).

وتعتبر الربحية أمر حيوي لشتى أنشطة الشركة حيث أنه اذا كانت الشركة لا تستطيع تحقيق الأرباح المطلوبة أو أنها في حالة غير مستقرة فإن بقاء الشركة يكون في موضع الخطر وبالتالي يبرز هنا الدور الفاعل للربحية باعتبارها المؤشر على بقاء الشركة ونجاحها على المدى الطويل. (Vukovic et al., 2020)

حيث تمثل الربحية أداة لقياس نتائج المنشأة النقدية وحتى تتمكن الإدارة من تقييم الوضع المالي لها قامت المحاسبة بتوفير القوائم المالية التي يعد لها الدور الأكبر في هذا الجانب إلا أن تقييم الأداء غير كافي من خلالها لذا فقد تم الاستعانة بالربحية ومؤشراتها كمقياس لأداء المنشأة ولاتخاذ القرارات الملائمة بالاعتماد على القيم والنسب المالية الصادرة منه.

تعد الربحية من أهم المقاييس التي تعتمد عليها الشركات في تقييم أدائها وتجنب مخاطر تعرضها للإفلاس والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في ضمان استمرارية المنشأة وبقائها حيث أن غالبية الشركات جل اعتمادها على التمويل الداخلي أكثر من التمويل الخارجي (عليوي ٢٠١٩).

وتعتبر من أبرز المؤشرات التي تستخدم كمؤشر حول كفاءة أداء الشركة لأنشطتها، وتقييم جودة قراراتها المالية والاستثمارية التي تهتم كل من المقرضين والمستثمرين والشركة، حيث تهتم الشركة بمدى مقدرتها على تحقيق الأرباح، والمستثمرون بمدى ما تعود أنشطة الشركة واستثماراتها بالعوائد والنفع عليهم، أما المقرضون فيتجلى اهتمامهم بمدى مقدرة الشركة على سداد ديونها (أبو عودة، ٢٠١٧).

وهي مقياس فاعل لتقييم نتائج أعمال الشركة التي تقوم بممارستها لتحقيق هدفها في الحصول على الربح والحكم على مدى كفاءة إدارة الشركة في تشغيل أصولها ومواردها المتاحة لديها (العثمان، ٢٠٢٠)

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

### ٨.٢.٢. خصائص الربحية

إن من أهم الخصائص التي لا بد وأن تتمتع بها الربحية لتكون مؤشر فاعل لتقييم كفاءة أداء الشركة هي:

(أ) الدقة : يتمثل بصدق وموضوعية أدوات ومؤشرات القياس بحيث تعكس حقيقة الأداء كما هي بإظهار الصورة المطابقة للواقع.

(ب) الكفاية: تتمثل في تقييم جميع جوانب ونواحي أداء الشركة الاجتماعية والإنتاجية والتجارية حتى تكون المعلومات شاملة ومكتملة لدى الأطراف المستخدمة لها.

### ٨.٢.٣. العوامل المؤثرة على الربحية

إن من أهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارات في الشركات هو تعظيم الربحية وتحقيق نسب عالية تعكس الأداء بصورة إيجابية لذلك قد تواجه الشركات وهي في صدد تحقيق هذا الهدف العديد من العوامل التي تؤثر على الربحية بشكل متفاوت وتنقسم هذه العوامل الى عوامل داخلية وعوامل خارجية (مهدي وجاهل ٢٠٢١)

(أ) عوامل داخلية والتي ترتبط بالبيئة الداخلية للشركة والتي تشمل حجم الشركة حيث يعبر حجم الشركة عن مقدار الطاقة الإنتاجية التي تمتلكها الشركة أو مقدار ما تقدمه من خدمات لعملائها و يعد عامل الحجم مهم وخاصة في الشركات الصناعية الكبيرة ، وأيضاً رأس المال العامل والذي يمثل الفرق بين أصول الشركة والتزاماتها المتداولة ويتمحور حول مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها المتداولة من مواردها المتاحة لديها ، كما تعتبر السيولة من العوامل الداخلية حيث تعبر عن قدرة الشركة على تحويل أصولها الى نقد وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (السرطاوي وحسان ٢٠١٩).

(ب) عوامل خارجية وتتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالشركة والعوامل الاقتصادية التي تؤثر على الاقتصاد المحلي والاقتصاد العالمي من تضخم وركود والتغير الحاصل في أسعار الفائدة.

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

### المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يرى كثير من المعنيين بالشأن التنموي أن تطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها هي من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية، والمساهمة في معالجة مشكلتي البطالة والفقر من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المنشآت إهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بغية تعزيز قدرتها على الصمود أمام المنافسة المحلية والدولية. ويأتي الاهتمام المتزايد بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المنشآت الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإنتاجية والإدارية والفنية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

ولمواكبة التطورات التي طرأت على مجال التقدم التقني السريع خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، إلى جانب انخفاض تكاليف النقل وتزايد المنافسة الدولية، فقد شهد مجال تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً نحو موضوع القدرة التنافسية لهذه المنشآت. ففي يونيو من عام ٢٠٠٠، حضرت حكومات العديد من الدول المتقدمة والنامية مؤتمر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للوزراء المسؤولين عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة ووزراء الصناعة. وتناول المؤتمر موضوع تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي: الاستراتيجيات والسياسات. وقد توصل المؤتمر إلى ميثاق بولونيا حول سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة (Bologna Charter on SMF Policies) الذي أقرته سبعون وأربعين دولة، بما فيها الجزائر، ومصر، والمغرب، وتونس.

### تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

لا يوجد تعريف محدد وموحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. فكلمة صغيرة ومتوسطة هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر ومن فترة زمنية إلى أخرى حتى داخل الدولة الواحدة. يتم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، وحجم رأس المال، أو خليط من هذين المعيارين معاً، وهناك تعريفات

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو حجم الأرباح الصافية المحققة والقيمة المضافة. فنجد على سبيل المثال أن إدارة المؤسسات الصغيرة الأمريكية تحدد حجم رأس المال لكل وحدة من هذه المؤسسات بما لا يتجاوز ٩ مليون دولار. وعدد العمال بما لا يزيد عن ٢٥٠ عاملاً. أما في المملكة المتحدة فيشترط ألا يزيد حجم رأس مال المؤسسة عن ٢.٢ مليون جنيه إسترليني وألا يزيد عدد العمال فيها عن ٥٠ عاملاً. أما البنك الدولي فيعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال وتعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من ٥٠ عاملاً (الاسرح , ٢٠٠٧).

يعتبر تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة من أحد العوامل الأساسية لوضع سياسات وتشريعات وبرامج وخدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات متسقة وموثوق بها ويمكن تحليلها وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالشأن التنموي عمومًا وبالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالخصوص في فهم هذه المنشآت وتقييم أثر التغيرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمتاز بعدد من المزايا أهمها:

١. تسهيل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.
٢. الاعتماد على معيار ثابت وموحد، خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وتغيرات أسعار الصرف.
٣. يتسنى لمعظم دول العالم جمع المعلومات حول هذا المعيار.

وبناءً على هذا المعيار، يتباين تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في الدول العربية تبايناً كبيراً.

وتلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، وتقاس أهميتها بمؤشرات عديدة منها نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني في الميادين التالية.

- العمالة الموظفة.
- العدد الإجمالي للمنشآت.
- الناتج المحلي الإجمالي.

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

- القيمة المضافة المحققة.
- التركيب التكاملي للنسيج الاقتصادي (عوكي ، ٢٠٠٣).

### خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تشترك فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتكسبها طبيعة خاصة رغم تعدد مجالات النشاط وتنوع النظم الإنتاجية واختلاف الأطر التنظيمية لمكوناتها الفرعية، ويمكن إجمال هذه الخصائص في ما يلي (حسن عبد المطلب الأسرج ٢٠٠٧):

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تشترك فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتكسبها طبيعة خاصة رغم تعدد مجالات النشاط وتنوع النظم الإنتاجية واختلاف الأطر التنظيمية لمكوناتها الفرعية، ويمكن إجمال هذه الخصائص في تلك المرتبطة بالملكية والإدارة والتنظيم من ناحية وفي الخصائص المرتبطة بالتعامل في الأسواق من ناحية أخرى .

### التحديات التي تواجه تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة عمومًا ثلاث مجموعات من التحديات التنافسية تتمثل

في:

١. **التحديات المتصلة بالحجم:** مثل الحجم الصغير قيد على المنشآت الصغير والمتوسطة حينما تكون إقتصاديات الحجم عاملاً رئيسياً في أية مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، مما يقلل من قدرتها على المنافسة. كما يعوق صغر الحجم المشروع في الأنشطة عالية المجازفة، حيث تتطور التقنية بخطى سريعة وتعتمد على استثمارات ضخمة في البحث والتطوير. وأخيراً، لقد ثبت أن إصدار شهادات تفيد الالتزام بمعايير الإنتاج والعمليات الصناعية مكلف للغاية بالنسبة للشركات الصغيرة، وبالتالي يزيد ذلك من صعوبة اندماجها في سلاسل القيمة العالمية.

٢. **أوجه الخلل التي تعتري السوق:** إن تجزئة أسواق عناصر الإنتاج هو إحدى السمات المميزة لكثير من الدول النامية، حيث تضع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في موقف غير موات عندما يتعلق الأمر بالحصول على المدخلات، والائتمان، والعمالة، وأسواق التقنية والمعلومات. ويرجع السبب الاقتصادي وراء أوجه القصور تلك إلى أن الجهات المقدمة لهذه العوامل قد تجد أنه من الأسهل

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

والأوفر إقتصادياً التعامل مع عدد قليل من الشركات الكبيرة بدلاً من التعامل مع عدد كبير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتفرقة، على سبيل المثال، حيث توافر المعلومات عن المشروع، وسهولة مراقبته، وتكلفة الرجوع إلى العميل في حالة إخفاقه مقارنة بحجم الصفقة. وفي المحيط الحالي لاقتصاد المعرفة، يتجسد أحد التحديات المهمة بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في إيجاد التقنية الأجنبية الجديدة، وتقييمها، وشرائها، وإتقانها، وقد تكون هذه المهمة مكلفة وطويلة. وفي حالة الدول النامية، فإن المشكلة السابقة تتضاعف بسبب سوء وضع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الذي لا يمكنها من التعامل مع التغير الفني والتقني. وقد أوضحت البحوث الميدانية أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تدرك حتى مدى ضعفها فنياً وتقنياً. إذ أن الكثير من القائمين على هذه المنشآت غير مطلعين على التقنية المنافسة في الدول الأخرى، وعلى طبيعة المهارات والتقنيات الجديدة اللازمة لمسايرة الركب، كما أنهم يفتقرون إلى التعليم والمعرفة الخاصة بتنظيم المنشآت بما يؤهلها للبحث وتحديد ما تحتاجه من تقنية أو مساعدة. وفي حين تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة صعوبة في مسايرة اتجاهات التقنية والأسواق الدولية، فإن هذه المشكلات تنتشر على نطاق أوسع بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية (عوكي ، ٢٠٠٣).

٣. **تحيز السياسات ضد المشروعات الصغيرة:** تميل العديد من السياسات الحكومية، حتى تلك التي يقصد من بعضها مساندة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلى إلحاق الضرر بالمنشآت الصغيرة. وقد تتضمن هذه السياسات سياسات الاستيراد والتصدير، والضرائب وإدارتها، إضافة إلى جوانب أخرى عديدة في إطار القوانين واللوائح تزيد بشكل غير متكافئ من تكلفة المعاملات التجارية بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تعرقل نموها أو توفر لها حوافز قوية فعلياً كي تبقى صغيرة أو غير رسمية أو كلا الأمرين معاً (حسن ، ٢٠٠٧).

## ٣ - الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات. ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

### ٩. منهجية الدراسة:

استناداً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو التعرف على تأثير التحسين المستمر على الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وإلى أن الظاهرة المدروسة تتعلق بالحاضر، رأى الباحثان أن أنسب مناهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية، حيث يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. فالشركات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات ذات حجم محدود من الموارد والموظفين، تديرها أصحاب الأعمال الصغار، وتتميز بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق، وتلعب دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل.

#### ٩.١. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

#### ٩.٢. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية حيث عينة الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وعددهم ١٢٧ شركات صغيرة ومتوسطة .

#### - أداة الدراسة وإجراءات إعدادها:

حيث أن الدراسة الحالية ميدانية مسحية هدفت إلى التعرف على تأثير التحسين المستمر على الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فقد اختار الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة:

- ١- تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من:
  - أولاً: البيانات الأولية للمستجيب/ة، وتضمنت: المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة
  - ثانياً: أثر أسلوب التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة ، وتضمنت (٢٠) عبارة، وذلك في (٥) محاور رئيسية. والتي تم اقتباسها من دراسات (ماهر محسن مهرج ، ٢٠١٤- أحمد صفوت ، ٢٠٢٢ - جمال الدين ٢٠١٧ - إسماعيل ٢٠١٩)

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

٢- أعطى الباحثان لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس خماسي الأبعاد لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر أسلوب التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة بدرجة (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة).

## - صدق الاتساق الداخلي:

من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل مفردة بدرجة المحور الذي تنتمي اليه والجدول (١) يوضح معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة :

## جدول (١) معاملات الارتباط بين درجات المفردات بالدرجة الكلية للمحور

م	التحسين المستمر	م	الربحية	م	الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات
العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط
١	**٠,٧٧٣	١	*٠,٧٣٧*	١	**٠,٧٣٤
٢	**٠,٧٢٧	٢	*٠,٨٠٢*	٢	**٠,٧٩٢
٣	**٠,٧٨٤	٣	*٠,٧٥٦*	٣	**٠,٧٧٦
٤	**٠,٨٠٨	٤	*٠,٧٧١*	٤	**٠,٧٣١
م	ابداع الموظف وجودة الخدمة	م	تخفيض التكاليف		
العبارات	معامل الارتباط	العبارات	معامل الارتباط		
١	**٠,٧٢٢	١	*٠,٨٠٩*		
٢	**٠,٧١٨	٢	*٠,٧٤٥*		
٣	**٠,٧٥٦	٣	*٠,٧٢٣*		

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه دالة إحصائياً مما يعني صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

• ثبات الاستبانة:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ، حيث تم حساب ثبات محاور الاستبانة الفرعية وحساب ثبات الاستبانة ككل.

جدول رقم ( ٢ ) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	التحسين المستمر	الربحية	الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات	ابداع الموظف وجوده الخدمة	تخفيض التكاليف	الاستبانة ككل
معامل ألفا كرونباخ	٠.٨٧٢	٠.٨٧٥	٠.٨٧٨	٠.٨٧١	٠.٨٧٤	٠.٨٧٤

يتضح من الجدول أن الاستبانة تتميز بدرجة كبيرة من الثبات، مما يدل على ثباتها وصلاحيتها للتطبيق.

## ١٠ . النتائج ومناقشتها

### أولاً : وصف عينة الدراسة :

فيما يلي وصف عينة العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة عينة الدراسة التي تم اختيارها وفقاً لبعض المتغيرات (المؤهل - سنوات الخبرة)

### جدول (٣) التوزيع النسبي للعاملين عينة الدراسة وفقاً للمؤهل وسنوات الخبرة

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل	دبلوم	٦	٤,٧٪
	بكالوريوس	١٠٦	٨٣,٥٪
	ماجستير	١٣	١٠,٢٪
	دكتوراه	٢	١,٦٪
سنوات الخبرة	من سنتين فأقل	٥٥	٤٣,٣٪
	من ثلاث الي خمس سنوات	٢٥	١٩,٧٪
	من خمس الي عشر سنوات	٢٣	١٨,١٪
	من عشرة سنوات فأكثر	٢٤	١٨,٩٪
عدد الاستجابات		١٢٧	

يتضح من الجدول أن ٨٣.٥٪ من عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس و ١٠.٢٪ مؤهلهم ماجستير وهذا يعني أن عينة الدراسة من أصحاب مؤهل علمي عالي وبالتالي لديهم قدرة على التحليل، ونلاحظ أن معظم الردود تتراوح لأشخاص خبرتهم من سنتين فأقل بنسبة ٤٣.٣٪ تليها فئة الخبرة من من ثلاث الي خمس سنوات بنسبة (١٩.٧٪) تليها فئة الخبرة عشرة سنوات فأكثر بنسبة (١٨.٩٪) تليها فئة الخبرة من ١٠ خمس الي عشر سنوات بنسبة (١٨.٩٪).

الإجابة على السؤال البحثي: ما هو تأثير التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

لدراسة تأثير التحسين المستمر على الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة اتضح ما يلي:

- بالنسبة للمحور الاول: " أثر أسلوب التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة "

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
١	تسعى المنظمة الى تحقيق التحسين المستمر للاداء باستمرار.	٤,٣٥٤٣	٠,٧٥٠٩٥	مرتفع جدا

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

مرتفع جدا	٠,٨١١١٢	٤,٢٦٧٧	تقوم المنظمة بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين	٢
مرتفع جدا	٠,٩٠٧٠٧	٤,١٠٢٤	تقوم المنظمة بهدف التحسين المستمر بمقارنه نتائجها بنتائج المنظمات المنافسة لها	٣
مرتفع جدا	٠,٧٩٤٩٤	٣,٩٩٢١	تحرص المنظمة على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء.	٤
4.179125			المتوسط الكلي	

يتضح من الجدول ٤ أن جميع اراء العاملين غي المنشآت الصغيرة والمتوسطة يتفقون على وجود تأثير للتحسين المستمر على الربحية، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (٣.٩ - ٤.٣) وهي قيم مرتفعة جداً وبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (٤.١) وهو متوسط مرتفع وهذا يدل أن المستجيبين أجمعوا إلى حد كبير بأهمية التحسين المستمر

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بأثر أسلوب التحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة وخلصت النتيجة على أن مستوى الأثر مرتفع جدا.

- بالنسبة للمحور الفرعي الأول: "ما هو تأثير التحسين المستمر للإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم "

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
١	تحرص إدارة المنظمة على توفير الخدمات لتحسين الانتاجية	٤.٠٣٩٧	٠.٨٨٠١	مرتفع جدا
٢	تهدف المنظمة إلى تحسين قيمة المنتج حيث تقوم بتحديد بدائل للتصميم وعمليات الإنتاج	٤.٢٣٨١	٠.٨٨٠٦	مرتفع جدا
٣	تحرص المنظمة على زيادة تدريب العاملين وتحفيزهم على تطبيق التغيرات الإضافية لترشيد التكاليف وزيادة جودة المنتجات	٤.١٩٠٥	٠.٨٤٥٨	مرتفع جدا

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

مرتفع جدا	٠.٨٢٧٠	٤.١٦٦٧	٤ تعمل المنظمة على تطوير عملية التهيئة وتحسين أداء المكائن لخفض التلف والضياع
٤.١٥٨٧٥			المتوسط الكلي

جدول ( ٥ ) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو المحور الفرعي الأول

من خلال النظر الى الجدول والذي يشير على أن أفراد العينة يتفقون وجود تأثير للتحسين المستمر للإنتاجية وجودة الخدمات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم بشكل مرتفع، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين ( ٤ و ٤.٢ ) وهي قيم مرتفعة جداً وبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (٤.١) .

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بأثر التحسين المستمر للإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الفاعلية مرتفع جداً وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسته ابو فضة, & عبد الرحمن. (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم تتميز بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات إلا أن المؤسسات تبدي اهتمام أكبر بالتركيز على الأداء المالي لها. وإن علاقة إجراءات التحسين المستمر المرتبط بالتركيز على العاملين والعمليات الداخلية والزبائن والأداء المالي إيجابية وطردية. وأن التحسين المستمر بالتركيز على جميع الأبعاد مجتمعة يفسر التغيرات في الأداء المؤسسي بما لا يقل عن (٦٢.٠٪).

بالنسبة للمحور الفرعي الثاني: " تأثير التحسين المستمر لأداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم "

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
١	يعمل الموظف على زيادة نشاطه الابداعي وزيادة قدرة الشركة التنافسية	٤.٠١٦٠	٠.٩١٥٦	مرتفع جدا
٢	توفر المنظمة بيئة عمل مريحة وصحية للعاملين بها	٣.٨٨٠٠	٠.٩٥٥٤	مرتفع

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

مرتفع	١.٠٣٤٩٣	٣.٧٤١٩	تحرص المنظمة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لديها	٣
٣.٨٧٩			المتوسط الكلي	

جدول ( ٦ ) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو المحور الفرعي الثاني

يتضح من الجدول أن جميع أفراد العينة يتفوقون على وجود تأثير للتحسين المستمر لأداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (٣.٧ و ٤) وهي قيم مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (٣.٨٧)

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بأثر التحسين المستمر لأداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الفاعلية مرتفع. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحوراني (2023) التي توصلت إلى م وجود اثر ايجابي من استخدام أسلوب التحسين المستمر في التكلفة المستهدفة إلى جانب نظام التكاليف المبني على أساس النشاط على تحسين الربحية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

- بالنسبة للمحور الفرعي الثالث: تأثير التحسين المستمر للتكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التفسير
١	تعمل المنظمة على إجراء تحسينات على العمليات المختلفة من اجل خفض التكاليف	٤.٢٤٨٠	٠.٧٩٩٧	مرتفع جدا
٢	تعمل المنظمة على الاستراتيجيات التسويقية غير المكلفة	٤.١٠	٠.٨٨٧٤	مرتفع جدا

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

مرتفع جدا	٠.٨١٠١	٤.١٩	تعمل المنظمة على اختيار البديل الأفضل للقيام بالإجراءات المطلوبة للتحسين وبما يتناسب مع التكلفة المستهدفة للمنتج	٣
٤.١٧٩			المتوسط الكلي	

جدول ( ٧ ) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو المحور الفرعي الثاني يتضح أن جميع أفراد العينة يتفقون على وجود أثر للتحسين المستمر للتكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم ، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (٤.١ و ٤.٢) وهي قيم مرتفعة جداً وبلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (٤.١٧) وهو متوسط مرتفع

وبذلك تم الإجابة على السؤال المتعلق بتأثير التحسين المستمر للتكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وخلصت النتيجة إلى أن مستوى الفاعلية مرتفع جداً ونفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شهاب (٢٠٢٣). والتي توصلت الي أن نظام التحسين المستمر يدعم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وان مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر تتوافر في البيئة الصناعية العراقية وذلك لعينتي الدراسة ككل (المديرين والمحاسبين في اقسام التكاليف)، وايضاً ان الفروق المعنوية بين رأي عينة المحاسبين وعينة المديرين فيما يتعلق بتوافر المقومات يرجع الى اختلاف الخلفية العلمية والأكاديمية بينهما.

## تحليل نتائج اختبار الفرضيات

للإجابة عن الاتي:

## صحة الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

## صحة الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في أداء الموظف وجودة الخدمة على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في التكاليف على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار الخطي للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة باستخدام حزمة البيانات الإحصائية SPSS على النحو التالي:

P	T	B	العلاقة			الفرضيات
			>---	الربحية	التحسين المستمر	الفرضية الرئيسية
.001	2.415	٠.٦٦٩	>---	الربحية	التحسين المستمر	الفرضية الرئيسية
.001	5.440	٠.٧٧٤	>---	ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.	التحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات	الفرضية الفرعية الأولى
.001	2.415	٠.٤٤٣	>---	ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.	التحسين المستمر في أداء الموظف وجودة الخدمة	الفرضية الفرعية الثانية
.001	2.330	٠.٣٩٩	>---	ربحية المنشآت الصغيرة	التحسين المستمر في التكاليف	الفرضية الفرعية الثالثة

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

			والمتوسطة الحجم.			
قيمة معامل التفسير = ٠.٩٩٢						

يشير الجدول (٨) إلى وجود أثر لاستخدام التحسين المستمر على ربحية المنشآت وذلك بقيمة بلغت (sig<0.05 , T=2.41 , B=0.669) ، لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على الربحية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

كذلك أشارت النتائج إلى أثر استخدام التحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على الربحية وذلك بقيمة بلغت (sig<0.05 , T=5.44 , B=0.774) ، لذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في الإنتاجية وجودة المنتجات على ربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## ١١. التوصيات

- ١- ضرورة استخدام أسلوب التحسين المستمر؛ لكونه يساهم في زيادة حصة الشركة في السوق المحلية وتحسين الوضع التنافسي لها من خلال تقوية مركزها التنافسي وتخفيض تكاليف منتجاتها مع المحافظة على الجودة المطلوبة لضمان تلبية حاجات الزبائن.
- ٢- ضرورة قيام دورات للعاملين في الشركة للتعرف على أهمية استخدام أسلوب التحسين المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالشركة.
- ٣- ضرورة إدخال أسلوب التحسين المستمر في العملية الإنتاجية لكونه يساهم في تحقيق عوائد ربحية للشركة.

## المراجع:

## المراجع العربية:

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

- أبو عودة، ، باسل، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين (١٩٩٧-٢٠١٤)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧.
- الإمامي (٢٠٢٢). "العلاقة بين نسب الربحية ونسب كل من السيولة والضمان والتوظيف في الجهاز المصرفي الأردني". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية : النهضة، جامعة القاهرة، ع ١٥، ص ٣١ - ٥٣.
- (مهدي وجاهل ٢٠٢١) . التمرکز المؤسسي للدوائع واثرة على ربحية البنوك الأردنية. مجلة البلقاء، المجلد الخامس، العدد الأول،.
- ابو فضاة، & مرام عبد الرحمن. (2023). علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين.
- اسماعيل محمود اسماعيل، م.، & محمد. (2019). أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 10 (العدد الرابع الجزء الثاني)، 739-717.
- بن مشبب بن مبارك آل جعثم، & د/مسعود. (٢٠١٨). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر kaizen. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (العدد الخامس عشر)، ٢٤٠-١٨٥.
- حسن عبد المطلب الأسرج، (٢٠٠٧)، المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر، MPRA <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/1856/2007>. ، Paper No. 1856.
- الهوراني، نور تيسير محمد (2023) أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على تحسين الربحية في ظل التوجه نحو استخدام نظام التكاليف المبني على أساس النشاط "ABC" في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت ، كلية الأعمال ، الاردن
- السرطاوي وحسان. حسني علي، العوامل المؤثرة ربحية البنوك التجارية، في الأردن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز العربية للاقتصاد والإدارة. مجلد السادس عشر، عدد الثاني، ص ١٥٠ - ١٣٣، ٢٠١٩م.

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

شهاب، إدريس أنيس يونس، عبد اللطيف، ناصر نور الدين، فتحة، & محمد محمد محمد. (2023). مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر (kaizen) لتطوير التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية-دراسة استكشافية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، 7(1)، 383-343.

عبير الحاج حسن، (٢٠٠٧)، دور وزارة الصناعة والتجارة في زيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، -3-presentations/3-4Nov07/2-3-Jordan.pdf. <http://css.escwa.org.lb/sdpd/presentations/3-4Nov07/2-3-Jordan.pdf>.

العثمان، (٢٠٢٠)، العلاقة بين نسب الربحية وكل من نسب السيولة والضمان والتوظيف في الجهاز المصرفي الأردني. مجلة النهضة. العدد الخامس عشر،

العزازي، نهى محسن علي إبراهيم (2020) أثر مدخل التحسين المستمر على الأداء المالي والتشغيلي للشركات المساهمة المصرية: دراسة إمبريقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع1

عليوي، نزار عبد المجيد وآخرون. (يونيو ٢٠١٩). "تقنيات التحسين المستمر، والأداء المنظمي: إطار مفاهيمي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، عدن، جامعة عدن: الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، ع ١

منال محمد حسن عواد. (2020). مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية ( Doctoral dissertation ,Al-Quds University).

ناديا عوكي، (٢٠٠٧)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية العربية السورية، <http://css.escwa.org.lb/sdpd/presentations/3-4Nov07/2-7-Syria.pdf>.

وزارة التجارة الخارجية، (٢٠٠٣)، خلفية عامة عن المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مارس.

## المراجع الأجنبية:

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

Myers, Daniel. (2015). "The Kaizen Approach". Towerre, Sources.com.

(. أسلوب التحسين المستمر كأداة 2021 Elgool ,Z .M .I., Lubis ,A., & Mansor ,F).

CONTINUOUS IMPROVEMENT استراتيجية فعالة للحصول على ميزة تنافسية:

METHOD AS AN EFFECTIVE STRATEGIC TOOL TO INCREASE

THE COMPETITIVE ADVANTAGE. *Online Journal of Islamic*

*Management and Finance (OJIMF)*, 1(1), (13-31.

continuous and process improvements in a Spanish municipality. *Asian*

*Journal on Quality*, 9(1), PP. 1-21.

Almaiman, S. (2018). Developing a framework to facilitate a culture for

continuous improvement within nonprofit organisations: the case of Saudi

Arabia (Doctoral dissertation).

## قائمة الاستبيان للشركات الصغيرة والمتوسطة

### الملحقات ( الاستبيان ) : -

نشكرك على مشاركتك في دراستنا البحثية، يتكون هذا الاستبيان من أسئلة قصيرة. مساهمتك  
ثمينة في مساعدتنا على فهم العلاقة بين جهود التحسين المستمر والربحية في الشركات الصغيرة  
والمتوسطة الحجم. يُرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

١- المؤهل العلمي

بكالوريوس

ماجستير

دكتورة

٢- عدد سنوات الخبرة

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

من سنتين فأقل

من ثلاث سنوات الى ٥ سنوات

من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات فأكثر

م	العبرة	حدود الأجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
					غير موافق بشدة
التحسين المستمر					
١	تسعى المنظمة إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء باستمرار.				
٢	تقوم المنظمة بالربط بين الأداء والجودة من أجل التحسين				
٣	تسعى المنظمة إلى التطوير والتحسين من خلال البحث والدراسات الميدانية.				
٤	تقوم المنظمة بمقارنه نتائجها بنتائج المنظمات المنافسة لها				
الربحية					
٥	تحرص المنظمة على فتح خطوط إنتاج جديدة والتي تلبي احتياجات العملاء.				
٦	تصنف أهداف المنظمة بأنها قابله للقياس				

## التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

					٧	تمتلك المنظمة أهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الجودة المطلوبة.
					٨	تسعى المنظمة إلى تعديل اهدافها حسب التغيير في السوق التنافسي.
الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات						
					٩	تحرص إدارة المنظمة بتوفير الخدمات لتحسين الانتاجية
					١٠	توفر المنظمة بيئة عمل مريحة وصحية للعاملين بها.
					١١	تحرص المنظمة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لديها.
					١٢	تتابع المنظمة التحسين المستمر بشكل مستمر مما يساعد علي التطوير المستمر للخدمات مما يزيد الانتاجية
ابداع الموظف وجوده الخدمة						
					١٣	يمكن للموظف ان يعمل علي زيادة التحسين المستمر من خلال زيادة نشاطه الابداعي.
					١٤	يمكن للموظف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفقاً إمكانياتها.
					١٥	تعمل المنظمة على استغلال كافة الموارد المتاحة بصورة مثالية.
تخفيض التكاليف						

التحسين المستمر وربحية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

					١٦	تعمل المنظمة علي إجراء تحسينات علي العمليات المختلفة من اجل خفض التكاليف ورضاء العملاء
					١٧	تعتمد المنظمة علي الاستراتيجيات التسويقية غير المكلفة
					20	تعمل المنظمة علي توظيف المستقلين بدلاً من الاعتماد علي موظفين بدوام كامل.