



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين  
دراسة حالة: شركة باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف  
البدني -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د.قبايلي أمال	بوههم مني	1
	العلاي خولة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د.نمديلي أسماء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د.قبايلي أمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د.براهم نور الهناء

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و عرفان

أول ما يشكرو ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول الآخر والظاهر والباطن ، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى ، وأنار دروبنا ، فله جزيل الحمد والثناء العظيم ، هو الذي أنعم علينا اذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله " عليه ازكى الصلوات وأظهر التسليم ، أرسله بقرآنه المبين ، فعلمنا ما لم نعلم ، وحثنا على طلب العلم أينما وجد .  
لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر والمشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع .

ونخص بالشكر الجزيل والسلام لأستاذتنا الفاضلة "قبايلي أمال " على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثناء موضوع دراستنا من جوانبه المختلفة، ونسأل الله أن يبارك لها في صحتها وأن يرزقها الصحة العافية .  
كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذه المذكرة ، وعلى كل ما بذلوه من عناء في قراءة وتصحيح مذكرتنا .  
والى كل عمال شركة باك أم سي -ميلة- .  
والى كل من أنار لنا درب النجاح .



# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

عملا بقوله تعالى : " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله عزوجل على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه لنا في إتمام  
هذا العمل .

شرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل حصة مشواري الدراسي:  
إلى الشمعة التي أضاءت لي الطريق شعاعا ونورا من عمرها وإلى من كانت  
دعواتها سر نجاحي أمي الغالية أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية .  
إلى من كان سببا في تحقيق نجاحي وألمي إلى من يكد ويشقى لأجل أن يوفر  
لنا أسباب الراحة والسعادة أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه لنا .  
إلى أخواتي الغاليات : لمياء ، حليلة وزوجها وأولادها رحمة ويونس ، وهدي  
وزوجها وأولادها فراس وإخلاء حفظهم الله ورعاهم .  
وإلى صديقتي " خولة " التي كانت عوننا لي في إنجاز هذا العمل  
المتواضع..... وإلى كل أحبتي وعائلتي وصديقاتي.

وإلى أستاذتنا الفاضلة "أمال قبايلي" التي كانت لنا عوننا في إنجاز هذا العمل  
والتي لم تبخل علينا بكل ما تملك من وقت وإرشاداتها القيمة.  
وإلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على مشواري الدراسي الى هذه اللحظة.  
وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

منى



# إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على نبي الهدى والإحسان إلى  
مبلغ رسالة السلام.

أهدي لؤلؤة نجاحي إلى ترياق الحياة ورفيقة دربي إلى التي يعجز  
لساني عن وصفها ، إلى العطاء الذي لا ينفذ والشمعة التي تحترق  
لتضيء طريقتي أعظم امرأة في العالم.....أمي .

وإلى الذي غرس في نفسي حب العلم والمعرفة و الذي يرشدني  
دوما إلى طريق النجاح والتميز الرائع دوما.....أبي.

وإلى إخوتي محمد ومنال وابنتهما مرام حفظهم الله ورعاهم .

وإلى صديقتي وزميلتي في العمل والتي عملت معي بكل بغبة وإتمام  
هذا العمل المتواضع " منى".....وإلى رفقاء دربي أصدقائي وأحبتي و  
كل من دعمني ووقف معي في الأوقات الصعبة.

وإلى مشرفتنا الأستاذة الفاضلة "أمال قبايلي" من كانت موجهة لنا  
في هذا العمل في كل صغيرة وكبيرة .

وإلى كل من ضيعتهم مذكرتي ولم تضيعهم ذاكرتي .

خولة

## ملخص:

حاولنا في هذه الدراسة التطبيقية التطرق إلى موضوع إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين بمؤسسة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة-"، حيث تم التطرق الى مفهوم إستراتيجية كايزن كأحد العوامل التي تساعد المؤسسات في نجاحها وتطوير أداء موظفيها وذلك عبر مجموعة من المراحل والمبادئ والمحددات الخاصة بإستراتيجية كايزن وربطها بأهم العوامل الأساسية لتطوير أداء الموظفين.

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة دور إستراتيجية كايزن في تطوير أداء موظفين في مؤسسة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة-" وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية وتم توزيعه على 47 موظف بالمؤسسة قيد الدراسة، ومن خلال تحليل بيانات المستجوبين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد أثر لإستراتيجية كايزن على تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"، وقدمت مجموعة من التوصيات من أهمها أن التركيز على التغييرات الصغيرة والتدرجية إضافة إلى التدريب والتطوير المستمر للموظفين يعتبر أمرا بالغ الأهمية في كيفية تطبيق مبادئ إستراتيجية كايزن، كما أن التقدير والتشجيع للموظفين الذين يطبقون هذه المبادئ يمكن أن يثير الإلهام والحافز بين الموظفين الآخرين بتطبيق هذه الاقتراحات.

## الكلمات المفتاحية:

كايزن، إستراتيجية كايزن، الأداء، تطوير الأداء، تطوير أداء الموظفين.

## **Summary:**

In this applied study, we delved into the topic of the Kaizen strategy and its role in enhancing employee performance at the Pac Mc Manufacturing Company for cosmetic and personal cleaning products located in Mila. The study delves into the concept of the Kaizen strategy as one of the factors that assist organizations in their success and in the development of their employees' performance, through a set of stages, principles, and specific determinants of the Kaizen strategy.

These are linked to the essential factors for developing employee performance. The study addressed the topic of the Kaizen strategy and its role in developing the performance of the employees of the Pac Mc Company in Mila. This study aims to understand the role of the Kaizen strategy in improving the performance of the employees of Pac Mc, a manufacturer of cosmetics and personal cleaning products, based in Mila. We used a survey to gather primary information, distributing it to 47 employees at the institution under study. Through the analysis of respondent data, Through the analysis of the respondents' data, the study came to a set of conclusions, the most important of which is that there is an impact of the Kaizen strategy on the development of the performance of employees working at Pac Mc -Mila -, and made a set of recommendations, the most important of which is that focusing on small and gradual changes in addition to continuous training and development of employees is extremely important in how to apply the principles of the Kaizen strategy, and appreciation and encouragement for employees. who apply these principles can inspire and motivate other employees to apply these suggestions.

**Keywords:** Kaizen, Kaizen strategy, Performance, Performance development, Employee performance development.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
II	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
17-2	<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإستراتيجية كايزن</b>
2	<b>تمهيد</b>
9-3	<b>المبحث الاول : ماهية الكايزن اليابانية</b>
3	المطلب الأول : مفهوم الكايزن اليابانية
5	المطلب الثاني : أهمية ومناهج الكايزن اليابانية
7	المطلب الثالث : مراحل وخطوات تطبيق الكايزن اليابانية
13-10	<b>المبحث الثاني : ماهية إستراتيجية كايزن</b>
10	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية كايزن
12	المطلب الثاني : أهداف ومزايا إستراتيجية كايزن
13	المطلب الثالث : مبادئ إستراتيجية كايزن
16-14	<b>المبحث الثالث : أساسيات حول إستراتيجية كايزن</b>
14	المطلب الأول : محددات إستراتيجية كايزن
15	المطلب الثاني : معوقات تطبيق إستراتيجية كايزن
16	المطلب الثالث : متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن
17	<b>خلاصة الفصل</b>

## فهرس المحتويات

43-19	<b>الفصل الثاني : التأصيل النظري لأداء الموظفين</b>
19	<b>تمهيد</b>
34-20	<b>المبحث الأول : ماهية أداء الموظفين</b>
20	المطلب الأول : مفهوم الأداء
24	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء
25	المطلب الثالث : أنواع ومراحل الأداء
27	المطلب الرابع : تقييم الأداء
39-35	<b>المبحث الثاني : تطوير أداء الموظفين</b>
35	المطلب الأول : مفهوم عملية تطوير الأداء
37	المطلب الثاني : خطوات عملية تطوير الأداء
38	المطلب الثالث : مداخل عملية الأداء
42-40	<b>المبحث الثالث : إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين</b>
40	المطلب الأول : دور مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين
40	المطلب الثاني : دور مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين
41	المطلب الثالث : دور مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين
41	المطلب الرابع : دور مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين
43	<b>خلاصة الفصل</b>
85-45	<b>الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة</b>
45	<b>تمهيد</b>
49-46	<b>المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باك أم سي -ميلة-</b>
46	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة باك أم سي وأهدافها
47	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المطلب الثالث : مهام المؤسسة
60-50	<b>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>
50	المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها
54	المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان
57	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

## فهرس المحتويات

83-61	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
70	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	خاتمة
91	قائمة المراجع
96	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المعنى اللغوي لكايزن	4
02	المعنى الاصطلاحي لكايزن	4
03	مرادفات الكلمات اليابانية الخمسة (5S) باللغتين الإنجليزية والعربية	9
04	يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان	52
05	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	52
06	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	53
07	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات	53
08	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	54
09	يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	56
10	يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات	57
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
14	يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	64
15	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	65
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: إستراتيجية كايزن	66
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: أداء الموظفين	69
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	72
19	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	76

# قائمة الاشكال



## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	حلقة التحسين المستمر لديمينغ	8
02	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
03	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
04	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	64
05	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	64
06	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	65
07	يبين ترتيب أبعاد إستراتيجية كايزن في مؤسسة باك أم سي -ميلة-	68
08	يبين ترتيب عبارات أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة	70
09	النموذج الميداني للدراسة	81

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
96	أداة الدراسة الاستبانة	01
99	قائمة محكمي استبيان الدراسة	02
100	مخرجات برنامج SPSS	03

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم القديمة في الفكر البشري لكن إدراك الناس لهذا المفهوم يتنوع فقد يفهم البعض أن كلمة إستراتيجية تعني خطة فعلية أو برنامج عمل يهدف الى النجاح والامتياز بينما تعني للبعض الآخر أنها عبارة عن شيء مهم، وبسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة وجب على المؤسسات البحث عن أساليب وإستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية كايزن اليابانية التي تعتبر من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها؛ حيث تتمحور هذه الإستراتيجية على أن التحسين الصغير المستمر يمكن أن يؤدي الى تحسينات كبيرة ونتائج ملموسة على المدى البعيد؛ إذ تعتمد عليها المؤسسات سعياً الى التغيير والتخلص من الهدر في العمليات قدر الامكان مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في إستراتيجية كايزن، أما الجانب الاجتماعي فيها فيتضمن التغيير في ثقافة الموظفين في المؤسسة من خلال التعلم الذي يعتبر جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يكتسب من خلالها كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفسه.

تتمحور إستراتيجية كايزن على التحسين المستمر للأداء والذي يعتبر من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث يعتبر تحقيق الأداء هدفاً مهماً للفرد وللمؤسسة بحيث يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية، ويعتبر أداء الموظفين بأنه عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، بالإضافة الى الإهتمام ببعض المتغيرات الأخرى كالنجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة وسلوكيات الغياب وكذا سوء استخدام الموارد، وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل.

وعلى غرار باقي المؤسسات تعتبر مؤسسة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة" من المؤسسات التي تسعى لمعالجة مختلف الضغوطات والمشاكل المتعلقة بالعمل والتحسين المستمر للمنهج العملي، لذلك لجأت لتبني مجموعة من الإصلاحات لتحقيق أهدافها المتضمنة مخرجات ذات جودة عالية وذلك من خلال تحديد أنشطة التحسين المستمر وأساليبه.

## أولاً-إشكالية الدراسة:

تعد إستراتيجية كايزن أحد أهم العوامل الأساسية لتطوير أداء الموظفين سواء من حيث التحسين المستمر في الأداء أو في بيئة العمل، والالتزام بمبدأ أن الجميع لهم حق التطوير المستمر من خلال التدرج البسيط من الأصغر إلى الأكبر، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة" لمعالجة هذه الإشكالية ومن خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن استخدام إستراتيجية كايزن لتطوير أداء الموظفين في شركة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني-ميلة-؟"

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى تطبيق إستراتيجية كايزن في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-؟"
- 2- ما مستوى أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-؟"
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي-ميلة-؟"
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي-ميلة-؟"
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي-ميلة-؟"
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي-ميلة-؟"
- 7- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي-ميلة-؟"

ثانيا-فرضيات الدراسة:

### 1-الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

وتتفرع الى:

- مستوى تطبيق إستراتيجية كايزن في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هو جيدة ويرقى الى المستوى المقبول.
- مستوى أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هو جيد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".



**ثالثا- أهمية الدراسة:**

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعتبر إستراتيجية كايزن من المواضيع التي تزايد الاهتمام بها في الاونة الأخيرة لتطبيقها لعملية التحسين المستمر في المنظمات؛
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" في معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين وبالتالي العمل على تعزيزه؛
- لفت انتباه المؤسسة والمديرين والموظفين الى أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن وعملية تطوير الأداء الوظيفي؛
- يمكن أن يستفيد الباحثون والمهتمون من هذه الدراسة لاعتبارها إضافة علمية جديدة.

**رابعا- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية إستراتيجية كايزن ومعرفة مبادئها؛
- التعرف على الأسباب والعوامل المؤدية إلى تطوير أداء الموظفين داخل مؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
- التعرف على مستوى تطوير أداء موظفين مؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
- التعرف على مدى وجود ارتباط بين إستراتيجية كايزن وتطوير أداء موظفين مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

**خامسا- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:**

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثلة في تحديد إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين لدى مؤسسة باك أم سي.

**1-الدوافع الذاتية:**

-الالهام والرغبة الشخصية في معرفة إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين.

**2- الدوافع الموضوعية:**

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص.
- قلة وجود دراسات تناولت موضوع إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين في جامعة ميله وفي الجامعات الجزائرية.
- محاولة لفت انتباه المديرين والموظفين في الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين.

سادسا-منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا اتباع "المنهج الوصفي" للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لإستراتيجية كايزن وأداء الموظفين، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة باستخدام الاستبيان لتحليل النتائج.

سابعا-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة أساسا في الحدود البشرية والمكانية والزمانية:

1-الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في جميع موظفي مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

2- الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة "باك أم سي-ميلة-".

3- الحدود الزمانية:

انحصرت الفترة الزمنية ابتداء من السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

ثامنا- الدراسات السابقة:

1- دراسة ( سارة عنان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2022/2021) جاءت بعنوان: " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف"، هدفت الدراسة الى محاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداء أفرادها وتعزيز فرص البقاء والاستمرارية في ظل بيئة شديدة المنافسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة تساهم إيجابا في تحسين أداء العاملين من خلال تنمية التعلم لديهم، وتحقيق التكيف لديهم من خلال قبولهم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة الى أن أداء العامل يعبر عن النتيجة التي يرغب العامل بلوغها عند تنفيذ العمل الموكل له بناء على المهارات والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة إلى ذلك فأداء العامل هو نتيجة العمل النوعي والكمي الذي يقوم به وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه، وقد تم تقديم عدة توصيات أهمها أنه ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلق قسم خاص بإدارة المعرفة والعمل على نشر مفهومها على مجال واسع والانتقال من ممارسة عناصرها بدرجات متفاوتة إلى تطبيقها كمدخل تسييري حديث أثبت نجاحه في العديد من المؤسسات المعاصرة، وقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المحددات الخارجية للأداء.

2- دراسة(حسين قانة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2021/2020) جاءت بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين، دراسة حالة العاملين بالجهاز الإداري في كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر3"، هدفت

الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات حيث تم تحليل نتائج 302 استبياناً موزعاً على عينة من العاملين (أساتذة وإداريين) في كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر3، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر ايجابياً على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر3، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات بأبعاها وأداء العاملين في الكلية محل الدراسة، وتم تقديم عدة توصيات من أهمها ضرورة متابعة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتوظيف أفراد ذوي مؤهلات عالية وخبرة في الميدان، وقد استقننا من هذه الدراسة في تحديد تعريف وأهمية تطوير الأداء والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

**3- دراسة (حمزة هرباجي وفتيحة بوحروود، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2019) جاءت بعنوان: "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن، دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بسطيف"**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف، وذلك بالتطبيق على عينة من هذه المؤسسات، حيث اتضح وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم الكايزن تبعاً لاختلاف حجم المؤسسة، كذلك تم تحديد أهم العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة ونظام الاتصالات، كما تم التأكيد على أن المؤسسات الصناعية بولاية سطيف قد تكون بيئة عمل ملائمة لتبني مفاهيم الكايزن التي منشؤها في الأصل بيئة الأعمال اليابانية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وعي مسيري المؤسسات الصناعية بسطيف بمفاهيم التحسين المستمر وفق منهج الكايزن، وذلك من حيث مجموعة من الممارسات المرتبطة بهذا المنهج مثل: القيام بمبادرات للتحسين بشكل مستمر وتدرجي، والاعتماد على الخطوات الخمسة المعروفة بـ "5S" الفرز، الترتيب، التنظيف، التعقيم والانضباط، وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات أهمها ربط عمليات التحسين المستمر بمجموعة من الحوافز سواء كانت مادية ومعنوية وهذا ما يساعد على استمرارية الالتزام وروح المسؤولية لدى العامل ويشجع بشكل كبير على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية في العمل، وقد استقننا من هذه الدراسة في تحديد خطوات تطبيق الكايزن وفق "ديمينغ" وكذا معوقات تطبيق استراتيجية كايزن والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

**4- دراسة (عبد الناصر محمد سيد أحمد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 01، القاهرة، مصر، أبريل 2019) جاءت بعنوان: "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية"**، هدفت الدراسة الى تحديد مدى توافر أو عدم توافر متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في قطاع الاتصالات وتحديد أهم العوامل التي تؤثر على التحسين المستمر بالمنظمة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الظاهرة

المبحوثة وجمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة وإجراء استبيان لتحديد أسباب حدوث الظاهرة وملاحظتها ومعوقات نجاحها والفرص المتاحة لها في المستقبل، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر بشركات الاتصالات، وتم تقديم عدة توصيات أهمها: الاهتمام بتدريب العاملين على القضايا المرتبطة الجودة وإشراك العاملين في اتخاذ قرارات الجودة، وقد استعدنا من هذه الدراسة في تحديد مزايا ومحددات استراتيجية كايزن ومتطلبات نجاح هذه الأخيرة والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

5- دراسة ( Bwemelo Gordian, European Journal of Business and Management , Vol 6 , Issue 35 , )

جاءت بعنوان: **"KAIZEN as a Strategy for Improving SSMEs' Performance : Assessing its Acceptability and Feasibility in Tanzania"** (Tanzania, 2014) هدفت الدراسة الى البحث في مقبولية وجدوى كايزن بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تنزانيا، تم إجراء مسح شمل 500 من أصحاب المصلحة و 23 مؤسسة تجريبية باستخدام الاستبيانات والمقابلات وملاحظات خلال ندوات التوعية والدورات التدريبية في الموقع حول منهجية كايزن التي عقدت في دارفس منطقة السلام، وتوصلت الى الدراسة أن المشاركين أظهروا استعدادا لتنفيذ كايزن، وكشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه جدوى ممارسات كايزن يمكن أن يكون الاستنتاج يعتبر أن كايزن مقبولة بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على الرغم من جدواها صعبة للغاية، والدراسة توصي بتدريب المديرين والموظفين وتحفيز الموظفين وتحويل أسلوب الإدارة وجعل كايزن حملة وطنية كاستراتيجيات مناسبة لتسهيل التبني الناجح وتنفيذ كايزن في تنزانيا، وقد استعدنا من هذه الدراسة في تحديد خطوات الكايزن.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتبين وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية، ويظهر بشكل واضح دور إستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين وسنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة لإستراتيجية كايزن تم ربطها بمتغير آخر في حين دراستنا الحالية تم ربطها بمتغير تطوير أداء الموظفين؛
- اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث العينة، وميدان الدراسة والمتغير التابع، والطرق الاحصائية لحساب فروق متغيرات الدراسة.
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:
- استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من الباحثين محل الدراسة؛
- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS .

#### تاسعا- صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلّة دراسة هذا الموضوع؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين إستراتيجية كايزن وتطوير أداء الموظفين.

## عاشرا- هيكل الدراسة

من أجل الاجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة الى مايلي :

### 1-مقدمة:

تعتبر مدخل لدراسة موضوع إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين لدى مؤسسة باك أم سي والتي سعت لتوضيح مختلف الأساليب المتبعة في اعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، أهدافها، نموذج الدراسة، دوافعها وصعوباتها والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها.

### 2- الفصل الأول:

جاء بعنوان الإطار المفاهيمي لإستراتيجية كايزن من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث، وقد تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية الكايزن اليابانية، وفي المبحث الثاني الى ماهية إستراتيجية كايزن وفي المبحث الثالث الى أساسيات حول إستراتيجية كايزن.

### 3- الفصل الثاني:

جاء بعنوان التأصيل النظري لأداء الموظفين، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية أداء الموظفين، وفي المبحث الثاني الى تطوير أداء الموظفين، وفي المبحث الثالث الى إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين.

### 4- الفصل الثالث:

جاء بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول الى بطاقة تعريفية لمؤسسة باك أم سي -ميلة-، وفي المبحث الثاني الى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث الى تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

### 5- خاتمة:

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول : الإطار  
المفاهيمي لإستراتيجية  
كايزن



### تمهيد:

يشكل "كايزن" أساسا مهما في زيادة كفاءة عمليات الجودة، وإضافة عدة مزايا إلى أية مؤسسة وإلى المستفيدين منها، وهو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة في العالم كله، وتهتم أساليب الإدارة الحديثة "بالتحسين المستمر Continuous Improvement" واستخدام أساليب وإستراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك، ومن بين تلك الإستراتيجيات إستراتيجية "كايزن Kaizen" التي تنطلق من فكرة أن التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي تمتلك في النهاية صافي تأثير مميز دون الحاجة إلى تحمل تكاليف عالية، وبما أن التغيير هو سنة الله في الكون فالتغيير للأفضل هو مطلب طبيعي في الحياة ويحدث ذلك عندما يتعاون الجميع، وفي اليابان يطلق على إستراتيجية التغيير للأفضل وباستمرار "كايزن"، والتي استخدمها اليابانيون في كل مناحي الحياة من أصغرها لأكبرها ولكنها إستراتيجية معاكسة للتجديد؛ حيث أن التجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما كايزن فيتضمن التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة ومرنة؛ ومتابعة مستمرة لضمان النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل، ومن ثم يتعامل "كايزن" مع التغيير لتحسين الوضع الراهن في أية مؤسسة مهما كان هذا التغيير ضئيلا للابتعاد عن الهدر بكل أشكاله.

ولأجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الكايزن اليابانية.

**المبحث الثاني:** ماهية إستراتيجية كايزن.

**المبحث الثالث:** أساسيات حول إستراتيجية كايزن.

## المبحث الأول: ماهية الكايزن اليابانية

يعد كايزن فلسفة الثقافة اليابانية والتي تسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بالتحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات) على أساس مستمر، وهو مسؤولية الجميع من إدارة وعمال في إزالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وكذا طرق الإنتاج، ولفهم أكثر لكايزن اليابانية قمنا بالتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ونشأة وأهمية ومناهج ومراحل وخطوات تطبيق الكايزن اليابانية.

### المطلب الأول: مفهوم الكايزن اليابانية

تعد الكايزن اليابانية الجهود الإدارية التي تهدف إلى إحداث التغييرات الصغيرة اللازمة والتي ستؤدي إلى تغييرات كبيرة وتقدم قيمة مضافة للمنظمة وللعامل، ولذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف ونشأة الكايزن اليابانية.

#### أولاً- تعريف الكايزن اليابانية

كايزن هي " كلمة يابانية تتكون من كلمتين (KAI) وتعني بالانجليزية "change" أي "التغيير" و (ZEN) وتعني "good" أي "أحسن"، وتترجم كلمة كايزن بالانجليزية "Continuous Improvement" وتعني التحسين المستمر، وتم تطبيقه على يد الياباني "مسكاي اماي" "Massaki Imai" في عام 1986".  
أي أنه "إجراء تغييرات صغيرة على أساس منتظم بمرور الوقت لجميع العمليات داخل المنظمة، لتكون أكثر كفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

كذلك هناك تعريفات أخرى لمفهوم كايزن، نذكرها كمايلي:<sup>2</sup>

الكايزن هو "التركيز على العمل الجماعي والمرونة والجودة؛ فالالتزام بالعمل الجماعي يأتي من الاتصال المباشر والتواصل بين الفرد ورئيسه، وليس من مشاركة ممثلي الموظفين".

كما يعرف كايزن بأنه "النظر إلى عملية التحسين المستمر على أنه عملية ينبغي أن تكتمل بشكل تدريجي وأنه ليس ممكناً أن يكتمل التحسين دفعة واحدة، وعلى الإدارة القيام بعملياتين أساسيتين هما:

-الصيانة: أي تصميم وصياغة المعايير والنماذج والتأكد من تطبيقها.

-التحسين: أي تطوير المعايير والنماذج وترقيتها إلى أعلى الدرجات".

ويمكن تلخيص المعنى اللغوي والاصطلاحي لكايزن في الجدولين المواليين (1) و(2) على التوالي:

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد سيد أحمد، "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، المجلد 49، العدد1، أبريل 2019، ص: 317.

<sup>2</sup> كتنزة كاتب، "دور استراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص: 19.

الجدول رقم (01): المعنى اللغوي لكايزن

			
1	改	KAI	CHANGE
2	善	ZEN	GOOD (GO TO BETTER)
1 + 2	改善	KAIZEN	CONTINUOUS INCREMENTAL IMPROVEMENT

**Source:** The consulting office Michail Iolidis total quality and productivity projects, **Kaizen definition & principles in brief: A concept & tool for employees involvement**, Michail Iolidis Publications, Thessaloniki, Greece, 2006, P: 1.

الجدول رقم (02): المعنى الاصطلاحي لكايزن

المؤلف	السنة	التعريف
Imai	1986	كايزن هو الكلمة اليابانية للتحسين أو "التغيير للأفضل" تحمل دلالة في الصناعة من جميع الأنشطة التي جرت في مكان العمل الياباني لتعزيز العمليات والبيئة.
Deming et al	1986	التركيز على مستوى الشركة لتحسين أداء العملية.
Harrigton	1991	منهجية وضعت من قبل لمساعدة المنظمات أن يكون هناك تحسينات كبيرة في طريقة الإنتاج.
Krajewki & Ritman	1996	البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة للأنشطة والعمليات.
Weetman	2006	عملية إحداث تحسينات على مدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.
Carolyn et al	2010	يهدف إلى تحسين المعلومات والتدفقات والمنتجات من أجل السيطرة على تكاليف الإنتاج والجودة.

المصدر: عبدلي عبلة، "أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص: 22.

من خلال ما سبق يمكن تعريف كايزن على أنه إدارة العمل أو المشكلة من المكان الذي به العمل أو المشكلة، حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من الهدر، أو للقضاء على جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يعتمد قيمته من أرض الواقع. والحقيقة أن هذا المفهوم لم يأتي إلا نتيجة لمجموعة من التطورات والتي سنحاول التطرق لها في العنصر الموالي.

### ثانيا - نشأة الكايزن اليابانية

إن فكرة التحسينات الصغيرة استخدمت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب ظروف الحرب والعجز في الموارد وعدم وجود الوقت، حيث بداية ابتكرها أحد مديري "شركة تويوتا" وهو "تايتشي أوهونو" "Taiichi Ohno" خلال سنوات اعادة البناء في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا عام 1946.

من جهة أخرى خرجت اليابان مدمرة من الحرب وبدون موارد ولكنها كانت تمتلك إرادة قوية في النهوض، فاستخدمت الفكرة التي تعلمها اليابانيون من الجنود الأمريكيين والخبراء وطورت مفهوما جديدا اطلق عليه فيما بعد (الكايزن)، حيث في عام 1984 جاء الخبير الياباني "مسكاي اماي" "Massaki Imai" ليعلي شأن كايزن في الثمانينات كفلسفة يابانية انتشرت في عدة ميادين، تم تطبيقه في مجال الصناعة و التجارة وأثبتت نجاحها ولكن استخدامها في الإدارة توسع فيما بعد ليشمل جميع نواحي الحياة من منظمات تعليمية واجتماعية... وغيرها<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكايزن تطبق بطريقة الخطوات الصغيرة وليس التغييرات الشاملة المكلفة، حيث من خلال ما تطرقنا اليه سابقا يتضح أن لإستراتيجية كايزن أهمية بالغة سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### المطلب الثاني: أهمية ومناهج الكايزن اليابانية

يقوم الكايزن على أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه؛ وتتم عملية التحسين من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهمية ومناهج الكايزن اليابانية.

#### أولاً- أهمية الكايزن اليابانية:

يمكن تحديد أهمية الكايزن بالنسبة للمنظمة والأفراد والمدراء فيما يلي:<sup>2</sup>

- يقوم الكايزن على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البداية؛
- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام مجموعة من المقاييس كتخفيض نسبة التلف واستخدام خرائط السيطرة؛
- الكايزن ليس مجرد تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها في السوق؛

<sup>1</sup> كلثوم حفاري وكلثوم مبخوتي، "الكايزن كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماستر في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022، ص: 6.

<sup>2</sup> كنزة كاتب، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

- يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسات في المنافسة؛

- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل أفضل؛

- المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الكايزن عملية تحسين سريعة يشترك فيها مجموعات عمل من المدراء والموظفين بحيث يعملون كفريق واحد لانجاز الأهداف المحددة، حيث يتبين أن للكايزن مناهج سنتطرق إليها لاحقاً.

### ثانياً- مناهج الكايزن اليابانية:

تمثل هذه المناهج توجه عام أو طريقة تفكير تنظم أبعاد عملية التحسين المستمر من حيث مدى التحسين وهل يتم تنفيذ عمليات التحسين بشكل جذري أو تدريجي وهل يتطلب التحسين استثمارات ضخمة أو قليلة وهل يتم التركيز على التكنولوجيا أو الأفراد، فالتحسين المستمر بشكله العام يتضمن منهجين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1- المنهج الياباني (kaizen):

ويركز هذا المنهج بشكل أساسي على عملية التحسين المستمر بوصفها عملية تراكمية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأني ومتتالية وبصورة مستمرة ولا تأتي على شكل دفعة واحدة بل على شكل دفعات ويكون تركيزه على العنصر البشري أكثر مما هو على العنصر المادي التكنولوجي.

#### 2- المنهج الأمريكي: (innovtion)

يركز المنهج الأمريكي على إجراء تغييرات كبيرة وجذرية على المنتجات والعمليات وعلى المدى القصير، ويكون دور الإدارة العليا وفق هذا المنهج دور متميز وفعال بشكل كبير، ويحتاج هذا المنهج إلى استثمارات مالية كبيرة، إذ تركز الإدارة الغربية ومنها الأمريكية على عملية التحسين وفق مفهوم الابتكار والذي يسمى أيضاً الاختراق أو التقدم المفاجئ في التقنيات أو المعرفة وبخطوات واسعة إذ يركز على أشياء جديدة لتحل محل الأشياء القديمة.

واستناداً إلى ما تقدم تعد فلسفة كايزن قاعدة قوية للمؤسسة لأنها توجه القادة إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات والجودة معاً، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد، حيث من خلال ماسبق يظهر أن لكايزن مراحل وخطوات سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 23.

### المطلب الثالث: مراحل وخطوات تطبيق الكايزن اليابانية

يعد كايزن قاعدة قوية للمؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه القادة إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات والجودة معا وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد، لذلك سنحاول التطرق في هذا المطلب لخطوات تطبيق الكايزن وفق "ديمينغ" ومراحل الكايزن اليابانية.

#### أولاً- خطوات تطبيق الكايزن وفق "ديمينغ"

طور "Deming" نموذجا على شكل عجلة أو دورة متتابعة أطلق عليها عجلة ديمينغ أو دورة PDCA، وتعتبر هذه العجلة نموذجا للتحسين المستمر في مختلف المجالات، من خلال تكامل الأنشطة والوظائف التي يتكون منها وهي: التخطيط، التنفيذ، الفحص (الرقابة) والفعل، ويمكن شرح هذه المراحل فيمايلي: <sup>1</sup>

**1- التخطيط (Plan):** تركز هذه المرحلة على قيام مسؤول الفريق بتحديد العملية أو الآلية أو السياسة المطلوب تحسينها ويستخدمون الأساليب الإحصائية لتوثيق جميع البيانات اللازمة حول هذه العملية؛ ثم يتم تحديد التكلفة والفوائد التي يمكن استخدامها والبدائل لحل المشكلة وعندها تصبح الخطة موضع التنفيذ، حيث يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي تتفرع لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسئوليات ويجب أن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

**2- التنفيذ (Do):** يتم تطبيق الخطة المذكورة أعلاه خلال مرحلة التخطيط ويتم مراقبة تقدمها مع الاستمرار في عملية جمع البيانات وتوثيق كل ما يحدث بما يتيح ذلك للفريق من الحصول على البيانات التي يحتاجونها وإجراء التعديلات اللازمة لإجراء التحديثات لها.

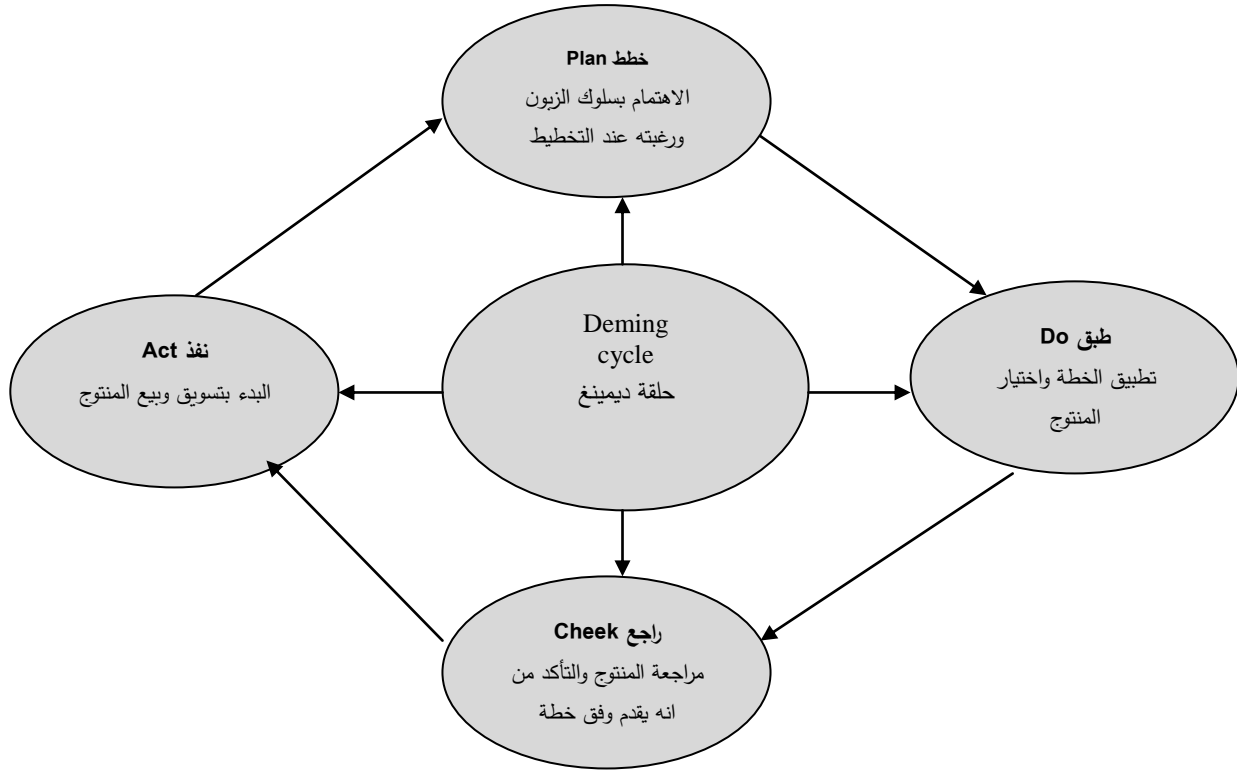
**3- الفحص (Check):** تركز هذه المرحلة على مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات، والقيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مرحلة التنفيذ لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة وبدقة فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق إما إلى إعادة تقويم الخطة أو إيقاف المشروع.

**4- الفعل (Act):** بناءا على نتائج الفحص يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع أي انحرافات عن المواصفات والتدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها، حيث يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الإيجابية التي تعد معايير يتمكن العاملين الآخرون من الاستفادة منها.

كما توصف عجلة التحسين بأنها طريقة الخطوة بخطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تنقيحها، وذلك في جميع الأنشطة وبصورة مستمرة، ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> حمزة هرياجي وقتيحة بوجرود، "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن- دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019، ص: 365.

الشكل رقم (01): حلقة التحسين المستمر "لديمينغ"



المصدر: عبلة عبدلي، "أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص: 28.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الكايزن يمنح للعاملين صلاحية التغيير في مجال عملهم عند نجاحهم في تخفيض الضائع كما توفر لهم أنشطة البحث والتجربة المستمرة، ومشاركة كل المستويات في عملية تغيير بيئة العمل وخلق الرغبة داخلهم للتغيير الأفضل، حيث من خلال الخطوات التي تطرقنا إليها يتضح أن الكايزن يتطلب خمس مراحل لتطبيقه سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

#### ثانياً - مراحل الكايزن اليابانية

لتطبيق الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمس المعروفة بـ (5S) أو ما يطلق عليها "جيمبا كايزن" "Gemba Kaizen"؛ تهدف للتحسين والتطوير في العمل، ويمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مرحلة التصنيف والفرز:** ويعني الفصل بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية؛ لتشغيل أي نظام في أية مؤسسة كتحديد المهام والتخلص من ما هو غير ضروري أو غير مفيد.
- 2- مرحلة التنظيم والترتيب:** تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة من خلال حفظ الأشياء بانتظام كي تكون متاحة للاستعمال.

<sup>1</sup> مها محمود ناجي، "متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة أسيوط، مصر، المجلد 07، العدد 04، ديسمبر 2020، ص: 233.

3- **مرحلة التنظيف:** الحرص على تنظيف وتطهير بيئة العمل من أية معوقات والفحص المستمر والتنظيف الشامل لأماكن العمل وصيانة الأجهزة والمعدات؛ حتى النظافة الشخصية للعاملين؛ ليكون مظهرهم العام لائقاً لأداء وظائفهم.

4- **مرحلة التوحيد والتقييس:** مراعاة المعايير الموحدة والملزومة للجميع؛ وتقليل التلف والهدر من خلال إيجاد عيوب البيئة المحيطة، بهدف توحيد الممارسات في المكان الواحد وبمستوى موحد من النظام والانتظام.

5- **مرحلة التدريب والانضباط:** الالتزام بتعليمات وقوانين العمل وتحويلها إلى عادات وانضباط ذاتي لأفراد العمل المعنيين.

ويوضح الجدول رقم (03) مرادفات الكلمات اليابانية الخمسة باللغتين الإنجليزية والعربية.

**جدول رقم (03) مرادفات الكلمات اليابانية الخمسة (5S) باللغتين الإنجليزية والعربية:**

اليابانية	الانجليزية	العربية
SEIRI	Sorting	التصنيف والفرز
SEITON	Organizing	التنظيم والترتيب
SEISO	Cleaning	التنظيف
SEIKETSU	Standardization	التوحيد والتقييس
SHITSUKE	Training and discipline	التدريب والانضباط

المصدر: مها محمود ناجي، "متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة أسيوط، مصر، المجلد 07، العدد 04، ديسمبر 2020، ص: 233.

مما تقدم يتبين أن التحسين الجذري يتحقق بسرعة وجيزة إلا أنه يتطلب موارد ضخمة، أما التحسين المستمر على العكس فيحتاج إلى وقت أطول ولكن لا يتطلب سوى استثمارات وموارد محددة وضمن الإمكانيات المتاحة، حيث سنحاول التطرق في المبحث الموالي الى ماهية إستراتيجية كايزن من حيث المفهوم والأهداف والمزايا والمبادئ.



## المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية كايزن

تركز إستراتيجية كايزن على تحسين الأداء وبيئة العمل، والالتزام بمبدأ أن الجميع لهم حق التطوير المستمر من خلال التدرج البسيط من الأصغر إلى الأكبر، لذا فإن الجميع لهم الحق في تعديل قواعد التشغيل ووضع أسس التطوير ليتبنونها بإرادتهم، ولهذا فإن القادة الإداريين يحتاجون إلى تحليل العمليات القائمة في المؤسسات التي يعملون بها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف ومزايا ومبادئ إستراتيجية كايزن.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية كايزن

إستراتيجية كايزن هي مجموعة من الإجراءات التي تنصب على العمليات التصنيعية وعلى شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر بتضافر كل الجهود المبذولة في كافة المستويات الإدارية بهدف تخفيض الكلفة وتحسين النوعية، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية إستراتيجية كايزن.

#### أولاً- تعريف إستراتيجية كايزن

تعتبر إستراتيجية كايزن من أهم الإستراتيجيات التي تطرق لها الكثيرون، وسنحاول التطرق في هذا العنصر إلى أهم التعاريف.

تعرف إستراتيجية كايزن بأنها "فلسفة تحدد دور الإدارة في الاستمرارية التي تشجع وتطبق التحسينات المستمرة والتي تشمل كل فرد في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها بتكلفة بسيطة بدون تحمل نفقات، ودون الحاجة إلى أدوات معقدة أو باهظة التكاليف، وهي تركز على التبسيط من خلال تقسيم العمليات المعقدة إلى مكونات فرعية وتحسينها"<sup>1</sup>

كما تعرف إستراتيجية كايزن بأنها "البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة."<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر يمكن تعريف إستراتيجية كايزن بأنها "عملية تتم بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمنياً وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، فهي تقوم على العمل الجماعي، وتقدير المقترحات، وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيلة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> كلثوم حفاري وكلثوم مبخوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>3</sup> شريفة بنت عوض الكسر، "متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد 01، العدد 05، جويلية 2017، ص: 62.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية "كايزن" هي أسلوب للعمل الجماعي لحل مشكلات العمل وتحسين بعض مناحي الأداء من خلال نظم للتحسين المستمر أو خرائط في مجال معين أو حلقات للجودة ويتوقف نجاح إستراتيجية "كايزن" على مدى تقبل الإدارة للأفكار المقدمة ودعمهم لسياسات التحسين المستمر وبلوغ وتنمية رضا العميل.

ومن خلال هذه التعاريف تظهر أن إستراتيجية كايزن إستراتيجية مهمة بالنسبة للمؤسسة وسنحاول ابراز أهمها في العنصر الموالي.

### ثانيا- أهمية إستراتيجية كايزن

تتمثل أهمية إستراتيجية كايزن للمنظمات فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعد إستراتيجية "كايزن" فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
  - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة والعمل على تحسينه؛
  - تتيح إستراتيجية كايزن للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها؛
  - تعد إستراتيجية كايزن أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم تمهيدا للتحسين المستمر؛
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
  - تحسين من سمعة المنظمات بمنع حدوث أي انحرافات في الإنتاج.
- فمن خلال ما سبق نجد أن العنصر الأساسي في إستراتيجية كايزن هو الإلتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل؛ ويتم التركيز على العنصر البشري فيه أكثر من العنصر المادي، لذلك يظهر أن لإستراتيجية كايزن أهداف ومزايا سنحاول التطرق إليها لاحقا.

<sup>1</sup> كنة كاتب، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

### المطلب الثاني: أهداف ومزايا إستراتيجية كايزن

تتميز إستراتيجية كايزن بمجموعة من المميزات تعود بنتائج ايجابية على مستوى المؤسسة وأداء العمال وحتى على مستوى تلبية حاجات وأذواق الزبائن، حيث سنتناول في هذا المطلب أهداف ومزايا إستراتيجية كايزن.

#### أولاً- أهداف إستراتيجية كايزن

تسعى إستراتيجية كايزن لتحقيق عدة أهداف من خلال التطبيق للمفاهيم التي تعتمد عليها في مختلف عمليات المنظمة، ومن هذه الأهداف مايلي:<sup>1</sup>

- كسب رضا العملاء حيث أن فلسفة كايزن تؤمن بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته هذا فضلا عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛ وجذب عملاء جدد؛
- تخفيض التكاليف المستمرة لجميع أنشطة المنظمة التي لا تعمل على إضافة قيمة، فيتم تقليص الضياع والتحسين في وقت الأداء، هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات العاملين واقتراحاتهم بحمل الجد وتطبيق المناسب منها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية؛
- الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم خريطة وتوضيحها وإعدادها للمواظبة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية؛ والالتزام بالتحسين المستمر.

مما سبق يمكننا القول بأن إستراتيجية كايزن تتمثل في الجهود المستمرة والمتطورة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للزبائن، حيث من خلال العناصر التي تطرقنا إليها يتضح أن لإستراتيجية مزايا سنحاول التطرق إليها لاحقا.

#### ثانياً- مزايا إستراتيجية كايزن

يمكن تلخيص مزايا إستراتيجية كايزن فيما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم نماذج عملية أو سهلة أو أساليب مبسطة وكمية لقياس كمية المنتج ومستوى جودته وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار والتنبؤ بمحددات مستقبلية ومتغيرات يمكن أن تؤثر على حجم الطلب ومستوى منتج معين في فترات الإنتاج المختلفة؛
- تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية؛
- القدرة على التنبؤ بكمية المنتجات بتوفير بيانات سليمة عن حجم الإنتاج المقدر؛
- القضاء على كافة العيوب في المنتج وإخراج منتج خالي من العيوب والانحرافات؛
- تحديد برامج زمنية للأداء وتحديد كميات الإنتاج والمبيعات في فترات محددة (أسابيع - أشهر - سنوات ) بشكل سلسلة زمنية؛

<sup>1</sup> وداد سعدي، "الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية"، مجلة مدارات سياسية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 237.

<sup>2</sup> عبد الناصر محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

- ترشيد تكاليف أداء المنتج أو السلعة بتصميم برنامج لترشيد تكاليف المستلزمات أو الخامات وتحديد طريقة الإنتاج.

وجدير بالذكر أن إستراتيجية كايزن تعمل على مستوى الأفراد ومستوى العمليات والأنشطة كما أن العمل بهذه الطريقة يوفر بيئة عمل منظمة ويضيف المعيارية على العمليات والإجراءات، ويمكن تطبيق هذه الأخيرة في جميع الأنشطة داخل أية منظمة أو مؤسسة، حيث من خلال الأهداف والمزايا التي تطرقنا إليها يظهر أن لإستراتيجية كايزن عدة مبادئ سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية كايزن

تقوم إستراتيجية كايزن على مجموعة من المبادئ رئيسية سنحاول التطرق لها في هذا المطلب.

أولاً - مبدأ الفرز (Straightem Up): ويطلق على الفرز باليابانية (Seiri) وفي هذه المرحلة يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية، ويعني الفرز عملياً هو التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفيدة منها وغير المستخدمة لكي لا تؤثر على الإنتاج.

ثانياً - مبدأ الترتيب المنهجي (Put thing in order): يطلق عليه باليابانية (seiton) بمعنى إعادة وضع وترتيب الأشياء في موقعها الصحيح وحسب ترتيبها، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة وقابلة للاسترجاع.

ثالثاً - مبدأ تنظيف مكان العمل (Clean Up): ويطلق عليه باليابانية (seiso) بمعنى التنظيف المستمر لمكان العمل، فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.

رابعاً - مبدأ التعقيم الشامل (Being clean hygienic): وتلفظ باليابانية (seiketsu) وتتمثل في الحرص على ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية، وارتدائه للملابس الواقية والخاصة بالعمليات الإنتاجية.

خامساً - مبدأ الانضباط الذاتي (Discipline): وتلفظ (Shitsuke) بمعنى حث الأفراد على الانضباط بتعليمات وقوانين النظافة والترتيب، كما تحت هذه الخطوة على اللين واللفظ مع كل الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

فمن خلال ما سبق يمكننا القول بأن إستراتيجية كايزن لا تهدف إلى التحسين الهائل أو السريع وإنما تهدف إلى التحسين اليومي؛ حتى يدوم في نهاية الأمر وذلك عبر سلسلة من التصرفات والأفعال لبلوغ الأهداف، حيث تقوم إستراتيجية كايزن على مجموعة من الأساسيات سنتطرق لها في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> الطاهر توابتية، "أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف- دراسة حالة شركة الاسمنت بلدية الماء الأبيض بتبسة-"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 132.

### المبحث الثالث: أساسيات حول إستراتيجية كايزن

إن تطبيق إستراتيجية كايزن يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، وسنتطرق في هذا المبحث لمحددات ومعوقات ومتطلبات نجاح إستراتيجية كايزن.

#### المطلب الأول: محددات إستراتيجية كايزن

لكي تقوم إستراتيجية "كايزن" ينبغي توفر أربعة محددات رئيسية سنحاول التطرق لكل منها في هذا المطلب.

**أولاً- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** يشكل الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة عمليات التحسين والتطوير فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة التحسين، كما أنه يؤدي إلى نتائج مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون ونقاسم ثقافة التحسين داخل المنظمة.

**ثانياً-تكنولوجيا المعلومات ( Information Technology):** يري البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لسياسات التحسين المستمر، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في برامج التحسين وتخفيض انحرافات الأداء إلى الصفر وتحسين قدرة العامل على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان.

**ثالثاً- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** تشكل الثقافة التنظيمية محددات مهمة لتطبيق إستراتيجية كايزن، وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجه أفرادها إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها.

**رابعاً- القيادة التنظيمية (Organizational Leadership):** يقع على القائد عبء تصميم إستراتيجيات التطوير والتحسين في المنظمة وتحديد الدور المحدد لكل فرد أو مجموعة عمل، وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً أو خلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير برامج التحسين في المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.<sup>1</sup>

و مما سبق نرى أن إستراتيجية كايزن تقوم على أركان أساسية منها العنصر البشري ويعتبر الأساس في كل عمليات التحسين والإبداعية من خلاف ما يقدمه من أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة، كذلك تعتبر البيئة التنظيمية أيضاً من الدعائم الرئيسية لعملية التحسين، فلو لا البيئة التنظيمية التي تحتضن عملية التحسين

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

فكرا وتطبيقا لما تقدمت المنظمة وما تميزت بل تراجعت وتلاشت، وبدلا من أن تكون في موقع المبادر تصبح في موقع المتابع المتلقي، حيث من خلال المحددات التي تطرقنا إليها يتضح عند تطبيق إستراتيجية كايزن ظهور عدة معوقات سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### المطلب الثاني: معوقات تطبيق إستراتيجية كايزن

يصطدم تبنى إستراتيجية "كايزن" بالعديد من المعوقات سنحاول التطرق لها كل على حدا في هذا المطلب. **أولاً- مقاومة التغيير:** إستراتيجية كايزن تنطوي على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بالعاملين، لهذا يرفضون التغيير، وهذا يعيق عملية المشاركة والاندماج في التغيير، وقد يفسر ذلك بنقص الوعي عند إدراك الحاجة إلى التغيير.

**ثانياً- غياب ثقافة داعمة:** ينظر في هذه الحالة للكايزن باعتباره عملية أو أداة في ظل عدم الاقتناع بتغيير سلوكيات الأفراد والقيم التي تتوافق مع إستراتيجية كايزن، إضافة إلى وجود حالة من الصراع الثقافي حول من يتحمل اللوم نتيجة الأخطاء الحاصلة عوض الخوض في نقاشات بناءة من أجل عملية التحسين، كما أن غياب الشفافية والخوف من التواصل مع الآخرين وإتاحة المعلومة قد يشكل عائقا كبيرا أمام التطبيق الناجح لهذه الإستراتيجية.

**ثالثاً- عدم التمكين:** حيث ربما يشارك في مبادرة كايزن فقط بعض المديرين أو بعض العاملين التي عينتهم الادارة، والذين سينظر إليهم على أنهم "الأشخاص المسؤولين عن الكايزن".

**رابعاً- الفشل في تحديد المشاكل:** خاصة عندما يتعلق بالمشاكل التي يمكن للعامل اكتشافها عند خط الإنتاج.

**خامساً- تراجع الالتزام والدعم لإستراتيجية كايزن:** خاصة ما تعلق بالدورات التدريبية وحملات التوعية للعاملين، وعدم تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم، إلى جانب غياب التواصل الكافي؛ والتسويق داخلي للمبادرة. **سادساً- محدودية الموارد:** سواء كانت هذه الموارد مادية أم ما تعلق بالمهارات والوقت المطلوب للتحليل والتخطيط، وعدم كفاية الموارد المالية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.

**سابعاً- الفشل في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات:** فالأسباب الحقيقية للمشكلة لا يتم حلها وتبقى مخفية وتكون متكررة، ويتم التركيز فقط على الحلول قصيرة المدى بدلا من استثمار الوقت الكافي لفهم كل العلاقات السببية وكل العوامل الضمنية.

**ثامناً- محدودية الرؤية على المدى البعيد:** إذ تركز المؤسسة على الأهداف قصيرة المدى، لذلك تعتبر الأهداف المالية أهم من مبادرات الكايزن والاستثمارات المرتبطة بها.<sup>1</sup>

ما يمكن استخلاصه هو أن معوقات تطبيق إستراتيجية كايزن مهما تعددت وتنوعت فهي مرتبطة بمتغيرات داخلية ذات تأثير كبير ومباشر، أبرزها عدم التزام الإدارة العليا وهذا العامل يؤثر سلبا على بقية العناصر

<sup>1</sup> حمزة هرباجي وفتيحة بوحروود، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

مثل الثقافة التنظيمية ومشاركة واندماج العاملين في حل المشكلات وتبني الرؤيا الإستراتيجية بعيدة المدى، وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف وقيادة مقاومة التغيير، حيث من خلال المعوقات التي تطرقنا إليها يظهر أن هناك عدة متطلبات لنجاح إستراتيجية كايزن سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن

هناك مجموع من العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق عملية كايزن داخل المؤسسة سنحاول التطرق لها في هذا المطلب.

**أولاً- التخطيط أولاً:** إذ يعد التخطيط المسبق للمشروعات أو للخدمات من المتطلبات الأساسية لنجاح إستراتيجية كايزن، فالتخطيط ينطوي على حساب للتكلفة والعائد مما يمكن للمنظمة معرفة مدى تقدمها في أدائها ومعرفة معوقات هذا الأداء واتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما تتعرض له من مشاكل وأزمات.

**ثانياً- تحديد الأهداف:** فمن أولويات نجاح إستراتيجية كايزن هو نجاح المنظمة في تحديدها لأهدافها وحسمها لأولوياتها وامتلاكها قدرة التنسيق والتكامل في تحقيقها لهذه الأهداف.

**ثالثاً- منع الهدر أو فقد الموارد في المنظمة:** حيث إن من أهم متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن هو منع المودا "Muda" وهي كلمة يابانية تمنع منع الهدر أو الهالك في الموارد أو فقدها، باعتبار الموارد تتسم بالندرة كما أنها تترجم بعبء مالي واقتصادي للمنظمات.

**رابعاً- استقرار العاملين:** إذ تتطلب إستراتيجية كايزن توفير قدر كاف من العمل وتحقيق استقرار العاملين وحماية العامل من الخوف من فقدان الوظيفة وهو أسوأ أنواع التحفيز، لأن عدم الاستقرار يؤخر العمل ويخفض من التزام وولاء العاملين أو تحقيق أمانهم الوظيفي.

**خامساً- الإدارة الأبوية:** وهي إحدى وظائف المديرين في المنظمات اليابانية حيث تسود روح المحبة والألفة والتعاطف بينهم وبين العاملين ويتفنن الرؤساء في تعليم وتدريب العاملين وتنميتهم والعمل على تطوير أدائهم وتنمية سلوكيات التعاون والثقة والولاء والالتزام التنظيمي.

**سادساً- الإدارة المرئية:** تعتبر الإدارة المرئية أسلوب إداري ياباني يهدف إلى معايشة الأحداث ومشكلات العمل وملامسة الواقع والعمل على الاعتراف بها ودراسة أسبابها واكتشاف طرق ومداخل علاجها.

**سابعاً- ستة سيجما:** وهو أسلوب أو مدخل رياضي لإدارة العمل، ينطوي على إدارة وقيادة المنظمات وتكوين فرق للعمل وإجراء المنافسات بينهم بعد تحديد استراتيجيات وأهداف ومراحل النمو والتقدم والتحسين، وإيجاد أسلوب احصائي أو رياضي للتقييم والتقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

### خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن إستراتيجية كايزن من أفضل الاستراتيجيات لأنه يمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسين والتطوير، والمشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسئولى الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير بحد ذاته وذلك لأن معظم المديرين يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييم والتحسينات الصغيرة المتراكمة، فافتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير باستخدام إستراتيجية كايزن هو السر خلف نجاح أي تغيير ويؤثر على نجاح المؤسسة وعلى أدائها بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.



# الفصل الثاني: التأصيل النظري لأداء الموظفين

### تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة والتكنولوجيات الحديثة التي شهدتها مختلف المؤسسات ومع زيادة حدة المنافسة بينها أصبح أداء الموظفين يحظى بأهمية بالغة وبنصيب وافر من الاهتمام والبحث في دراسات الموارد البشرية لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد وعلى المؤسسة ككل؛ حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات الموظفين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته.

وفي ظل هذه التحديات أصبحت عملية تطوير أداء الموظفين من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر؛ حيث أصبح نجاح أي منظمة يرتكز بالأساس على مدى اهتمامها بقدرات وكفاءات الموظفين فيها وحسن أدائهم لمهامهم الموكلة لهم. وتطوير أداء الموظفين من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في وقتنا الحاضر بسبب قوة المنافسة، فالمنظمة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها تقوم بالتركيز على عملية التطوير ولا يتحقق ذلك إلا بمسح شامل يبدأ من الجذور، من خلال التركيز على كل الموارد المتوفرة لتطوير الأداء والاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر لمواردها البشرية لزيادة الانتاجية وتطوير المهارات وبالتالي تحقيقها أهدافها المسطرة.

وانطلاقاً من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل على الإطار النظري لأداء الموظفين من خلال تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية أداء الموظفين.

**المبحث الثاني:** تطوير أداء الموظفين.

**المبحث الثالث:** إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين.

## المبحث الأول: ماهية أداء الموظفين

يعتبر أداء الأفراد من أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها وبالتالي مدى نجاحها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على كل ما يتعلق بأداء الموظفين من حيث المفهوم والمعايير والمحددات والمراحل والأنواع والعوامل المؤثرة في أداء الموظفين.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك والنتيجة للأداء، فسمّة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، أما الأداء فهو السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية ومعايير ومحددات أداء الموظفين.

#### أولاً- تعريف أداء الموظفين

يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه "درجة الإنجاز وإكمال المهام التي يتكون منها عمل الفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يلبي متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>

كما عرفه "Jean Yves" على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس الذي يحدده الباحثون، والذي يمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه مجموعة من التصرفات يقوم بها الموظف الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة ما.

ومن هنا نستنتج أن أداء الموظفين ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته، حيث من خلال التعاريف السابقة يتبين أن لأداء الموظفين أهمية بالغة سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

<sup>1</sup> حياة روميل، "أثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بميلة"، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2019، ص: 48.  
<sup>2</sup> خولة درموشي وفوزي بوطبة، "أثر إعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2020، ص: 14.

### ثانيا- أهمية أداء الموظفين

إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموظفين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقودها نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سوف يشكل عائقا كبيرا أمامها في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أهمية أداء الموظفين تتجلى في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يعد أداء الموظفين مؤشرا مهما لقدرة الفرد على أداء عمله بكفاءة وفعالية وبالتالي يسهل على المشرف أو المسؤول اتخاذ قرار ترقبته وتقييم مردوده؛

-يعتبر أداء الموظفين مؤشر لمستوى رسالة ورؤية المنظمة؛

- يعتبر الأداء من أهم العناصر الأساسية في عملية الإنتاج لأن له ارتباط وثيق بالعنصر البشري، فهو من يسير العملية الإنتاجية ويقوم بتحويل المواد الأولية لتصل إلى منتج نهائي وفي الأخير يقوم بتسويقه وبيعه، وبذلك تحقق المنظمة خططها وأهدافها بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية؛

- الأداء الجيد يرتبط بالاستقرار والأمن الوظيفي فكما شعر الموظف بالأمن الوظيفي كلما حفزه ذلك على تحسين أداءه وكما شعر بتهديد يقابله أثر ذلك بالسلب على مردوده؛

-عادة ما ترتبط الحوافز بأداء الفرد وهذا ما يجعل الفرد يهتم بأدائه والعمل على تحسينه؛

-الأداء الموظفين أهمية كبيرة داخل المنظمات فإنه يحقق النجاح والتفوق باعتباره الناتج النهائي، وهو مؤشر واضح على نجاح المنظمة واستمراريتها، فكما كان أداء عاملها جيدا كلما حافظت المنظمة على استقرارها ونموها وتطورها.

من خلال ما سبق نستنتج أن التحديات المعاصرة للمؤسسات تتطلب منها الاهتمام أكثر بأداء الموظفين، من خلال تطوير معايير ومقاييس أكثر دقة وشمولية وهذا في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث من خلال الأهمية التي تطرقنا إليها يتضح أن لأداء الموظفين معايير سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### ثالثا- معايير أداء الموظفين

يهدف وضع معايير أداء الموظفين إلى مراقبة أدائهم بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتحصر أهم معايير أداء الموظفين فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي الى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

<sup>1</sup> حسين قانة، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة حالة العاملين بالجهاز الإداري في كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر3"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الميزانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص:88.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، كلية علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2015، ص: 66.

**2- الكمية :** تتمثل في حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء أداءهم، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

**3- الإجراءات:** هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

**4- الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة أداء الموظفين من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليها إذا دعت الضرورة.

و بالتالي يمكننا القول بأن كل من متطلبات العمل والكفاءات والمهارات وبيئة التنظيم والعوامل الخارجية لها تأثير إيجابي أو سلبي يصب في النهاية على أداء الموظف، حيث من خلال المعايير التي تطرقنا إليها يتبين أن لأداء الموظفين محددات داخلية وخارجية سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### رابعاً- محددات أداء الموظفين

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي سلوكاً فإن لهذا السلوك عناصر محددة له تتمثل في محددات داخلية ومحددات خارجية.

#### 1- المحددات الداخلية:

ويمكن تلخيص المحددات الداخلية فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- القدرات:** هي الخصائص الشخصية والخبرات السابقة المستخدمة في أداء المهام التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، كما أنها أيضاً تمثل تلك الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء المهام المتعددة، وهي نوعان:

❖ **قدرات فطرية :** وهي مختلف القدرات العقلية للفرد وتتجلى في ذكاء الفرد ونباهته... وغيرها، وقدرات غير عقلية وتتمثل في القدرات الجسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع... وغيرها

❖ **القدرات المكتسبة :** وهي القدرات التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطورها وتكون عن طريق التعلم والتدريب.

**ب- الجهد:** حيث يشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) والطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وقد تكون هذه الطاقة نتيجة الدوافع التي تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً

<sup>1</sup> حياة روميل ، مرجع سبق ذكره، ص:50.

محددا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء، كما يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث يشير إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد من أجل مهامه، فهو إذن يمثل درجة دافعية الفرد لأدائه.

ج- إدراك الدور الوظيفي: حيث يشير إلى التصورات والانطباعات التي يعتقد الأفراد أنهم بحاجة إليها لتوجيه جهودهم في العمل، ويعتبر أداء الفرد في عمله نتيجة تفاعل بين دوافعه وقدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله، أي أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به و يمارسه من خلال وظيفته.

2- المحددات الخارجية: إذ يشير الواقع أن هناك مجموعة من المحددات الخارجة عن سيطرة الموظف والتي تؤثر في أدائه وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- متطلبات العمل (الوظيفية): وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة الموظف لمهامه وأعماله.

ب- البيئة التنظيمية: أي البيئة السائدة في المؤسسة والتي يؤدي فيها العمل، وعادة ما تمثل كل من مناخ العمل والإشراف وتوفير الموارد والأنظمة الإدارية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة و نظام الحوافز، وهذه العوامل مهمة جدا من حيث تحفيز وتنشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.

ج- البيئة الخارجية: وهي مجموعة من العوامل الخارجة عن نطاق المؤسسة، كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي تؤثر على أداء الموظف مثل تدني الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى يؤثر سلبا على أداء الموظفين وإيجابا في حالة ارتفاعها.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الهدف من الأداء بالنسبة للفرد ليس فقط الحصول على الراتب، ولكن الهدف الرئيسي هو الوصول إلى رضا الموظفين عن أدائهم، ويمكن الوصول إلى الرضا من خلال الأداء الجيد، ويتأثر أداء الموظفين من خلال تأثره من بعض العوامل التي تجعله أفضل مثل الدافعية وبيئة العمل، حيث من خلال العناصر التي تطرقنا إليها يتضح أن أداء الموظفين عوامل تؤثر فيه سنحاول التطرق إليها لاحقا.

<sup>1</sup> سارة عنان، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2022، ص: 71.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء الموظفين جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه العوامل.

**أولاً- العوامل الفنية :** لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثال تكنولوجيا حديثة وآلات جديدة وكذا مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها، وتتمثل هذه العوامل في النقاط التالية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

-نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات؛

- التنااسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة؛

- أساليب وطرق العمل؛

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

**ثانيا- العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتتمثل في:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلما ضمت المؤسسة عمال صغار السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

-الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بني المشرفين والمنفذين ( أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية)

-مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته مايلي:

**1-الهيكل التنظيمي:** حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

- 2- **الاتصالات:** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة وذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين مع بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية
  - 3- **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد
  - 4- **طبيعة العمل:** ويقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني و تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار؛ فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.
  - 5- **الظروف المادية:** هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة؛ التهوية؛ فترات الراحة؛ التدفئة؛ الرطوبة؛ الحرارة؛ بالإضافة النالضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة.
  - 6- **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافئات والترقية... الخ
  - 7- **التدريب:** من شان التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة.
  - 8- **حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء.**
  - 9- **التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين<sup>1</sup>.
- من خلال العوامل المؤثرة على أداء الموظفين التي تطرقنا إليها يتبين أن الأداء يتكون من عدة أنواع سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل الأداء

إن تصنيف أداء يخلق إشكالية اختيار المعيار الدقيق العملي والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء مرتبط الى حد كبير بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء، لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب لأنواع ومراحل الأداء.

**أولا- أنواع الأداء**

يمكن تقسيم أنواع الأداء الى ثلاثة أشكال سنحاول التطرق إليها في هذا العنصر.

#### 1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي.

<sup>1</sup> ايمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الادارية، جامعة عباس لغرور بخنشلة، المجلد 02، العدد03، جوان 2019، ص: 244- ص:245.



أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها موردا هاما قادرا على تحقيق الانتاجية بكفاءة عالية.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة في إستعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2- حسب معيار الشمولية:

ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، أداء جزئي وأداء كلي.

أ- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية؛ أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ب- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية الأرباح، النمو... وغيرها<sup>1</sup>

### 3- حسب معيار الأجل:

أ- **الأداء قصير الاجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ب- **الأداء متوسط الاجل:** وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين السنة وخمس سنوات.

ج- **الأداء الطويل الاجل:** وهو الأداء الذي يشمل فترة زمنية تتعدى خمس سنوات.<sup>2</sup>

فمن خلال أنواع الأداء التي تطرقنا إليها سابقا يظهر أن الأداء يتكون من عدة مراحل سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### ثانيا - مراحل الأداء

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

<sup>2</sup> حياة رويمل، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 49.

- 1- **تحديد الأهداف:** أي وضع أهداف واقعية ومدروسة قابلة للتحقيق والتنفيذ.
  - 2- **التخطيط لإنجاز المهام:** لا بد من تحديد المراحل والخطوات التي ستمر بها عملية الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة ومرحلة بالدراسة والتدقيق والاستشارة عند الحاجة، لأن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول إليها فقط غير كافي.
  - 3- **توفير شروط النجاح:** حيث يجب توفير مجموعة من الوسائل والأدوات والخبرات وما يساهم في إنجاز المهمة بأقل وقت ممكن وأدنى جهد مبذول لتجسيدها.
  - 4- **الجد والإتقان في الإنجاز:** بعد تحديد الهدف وخطوات إنجازه وتوفير شروط نجاحه من العمل بجد والقدرة على تجسيده دون تكاسل أو استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز.
  - 5- **تقويم الأداء:** بعد الانتهاء من عملية الإنجاز لا بد من مرحلة أخيرة وهي تقويم الأداء للتعرف على الايجابيات والسلبيات والنقائص إن وجدت، من أجل العمل على تجنبها مستقبلاً.
- من خلال ماسبق يمكننا القول بأن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها ولكي تتجز الأنشطة بصفة جيدة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، حيث من خلال العناصر التي تطرقنا إليها يتبين أن عملية تقييم أداء الموظفين عملية ضرورية لذلك سنحاول التطرق إليها المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: تقييم أداء الموظفين

إن قياس أداء الموظفين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية مؤسسة وذلك لما يترتب عن هذه العملية من قرارات كثيرة في مجال شؤون الأفراد وذلك للحكم على أهمية الموظفين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقيات والتنزيل في الرتب أو حتى التسريح، ولهم أكثر لعملية تقييم أداء الموظفين فمنا بالتطرق في هذا المطلب الى مفهوم وأهمية وأهداف وخطوات وكذا المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين وكيفية معالجتها.

#### أولاً- مفهوم تقييم أداء الموظفين

يعبر عن عملية تقييم أداء الموظفين بكفاية العمل، أي الحكم على مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال التي توكل لهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وعلى معاملة زملائهم ومرؤوسيه، وسنحاول التطرق في هذا العنصر الى تعريف وأهمية وأهداف عملية تقييم أداء الموظفين .

#### 1-تعريف تقييم أداء الموظفين

يعرف تقييم أداء الموظفين بأنه " دراسة وتحليل أداء الموظفين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص:72.

كذلك يعرفه "دينيزي Denisi" بأنه " القيام بملاحظة إنجاز الفرد العامل من طرف رئيسه المباشر أو زميله في العمل، وتحديد مستوى ذلك الإنجاز عن طريق وضع تقديرات معينة، وذلك باستخدام معايير ووسائل قياس معينة، وتتم عملية قياس الإنجاز عادة خلال فترات زمنية إما سنويا أو نصف سنويا أو ربعيا حسبما تراه المنظمة مناسبا".<sup>1</sup>

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم أداء الموظفين على أنه عملية تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. والحقيقة أن هذا المفهوم لم يأتي إلا نتيجة لمجموعة من التطورات والتي سنحاول التطرق لها في العنصر الموالي.

## 2- أهمية تقييم أداء الموظفين

مما لا شك فيه أن المؤسسة تستفيد من توافر معلومات كافية عن أداء الموظفين في اتخاذ القرارات والتأكد من مدى ملائمتها، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم أداء الموظفين فيما يلي:<sup>2</sup>

- يضمن تقييم أداء الموظفين تحقيق عدالة المعاملة بين جميع الموظفين في المؤسسة، بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقي نفس معاملة الآخرين دون تمييز أو تمييز؛

- إشعار الموظفين بمسئوليتهم فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل معظم جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه؛

- خلق فرص احتكاك بين الرئيس والمرؤوسين؛

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛

- تحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛

- رفع معنويات الموظفين؛

- زيادة مستوى الرضا؛

- يعتبر وسيلة أو أداة لتقييم ضعف أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

<sup>1</sup> لعلي بوكميش، "المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد 07، العدد 01، مارس 2008، ص: 83.

<sup>2</sup> خولة درموشي وفوزي بوطبة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

حيث من خلال الأهمية التي تطرقنا إليها يتضح أن عملية تقييم أداء الموظفين تتكون من مجموعة من الأهداف سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### 3- أهداف تقييم أداء الموظفين

إن عملية تقييم الأداء الموظفين تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات بالنسبة للمنظمة، وكذلك بالنسبة للمديرين والموظفين وهي كالآتي:<sup>1</sup>

#### أ- بالنسبة للمنظمة:

- وضع معدلات موضوعية لأداء الموظفين من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة؛
- الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية.

#### ب- بالنسبة للمديرين:

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي؛
- تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

#### ج- بالنسبة للموظفين:

- تسيير وتطوير مهاراتهم لاستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛
  - دفع الموظفين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم؛
  - شعور الموظفين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- من خلال العناصر التي تطرقنا إليها سابقاً يتبين أن عملية تقييم أداء الموظفين تتطلب عدة خطوات سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

<sup>1</sup> ابراهيم بلقايد وشوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص: 263.

### ثانيا- خطوات تقييم أداء الموظفين

إن عملية تقييم أداء الموظفين عملية معقدة نظرا لتداخل العديد من العوامل فيها وكذلك لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم أداء الموظفين أهدافه، وتتمثل خطوات تقييم الأداء الموظفين فيما يلي:<sup>1</sup>

**1 - تحديد معايير الأداء:** يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف الوظائف فهناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية، وأخرى تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية التي يصعب تحديد مخرجاتها، وعلى هذه المعايير أن تتوفر على شروط معينة من بينها: **أ-الصدق:** أي أن يكون المعيار قادرا على قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، إضافة الى خلو المعيار من القصور والتشويه.

**ب-الثبات:** أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء الوظيفي في أوقات مختلفة ومن قبل أشخاص متباينين، وأن تكون النتائج مقاربة من شخص لآخر ومن وقت لآخر.

**ج-التمييز:** ومعناه قدرة المعيار الرقابي على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء الوظيفي، ما يوفر لمتخذي القرارات فرصة إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب والتطوير.

**د-القبول:** أي قبول المعيار الرقابي من الأفراد والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع الموظفين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما هو متوقع منهم.

**هـ-سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المعيار ووضوحه وأن يكون في الوقت المناسب مقبولا ومناسبا.

**2- قياس الأداء:** وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول أداء الموظفين الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الاحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو منها جميعا.

**3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، حيث تتم المقارنة ما بين تم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق، حيث إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

**4- مناقشة نتائج التقييم:** يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية لأداء الموظفين لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء، كما يجب إطلاع المرؤوس على الأداء ومناقشته بالتقرير.

<sup>1</sup> نوال شيشة وزينبي فريدة، "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى حول استراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009، ص: 4.

5 - الإجراءات التصحيحية: أي إتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة، وهناك نوعين:

- التصحيح المباشر والسريع الذي بموجبه يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية الى هذا الانحراف.

- الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء وهي إجراءات متضمنة في إدارة الأداء.

من خلال العناصر التي تطرقنا إليها سابقا يتبين أن أداء الموظفين يتكون من عدة مؤشرات سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### ثالثا - مؤشرات تقييم أداء الموظفين

تعتبر مؤشرات قياس أداء الموظفين الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها إدارات الشركات لقياس الموضوعي لمدى نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن بين هذه المؤشرات مايلي: <sup>1</sup>

#### 1- مؤشر الاقتصادية (Economic)

يهدف هذا المؤشر إلى التعرف على إقتصادية الموظف ومدى قدرته على تخفيض تكلفة مدخلات الإنتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاج ويركز هذا المؤشر على علاقة التكلفة بالمنفعة المتحققة عنها ويمكن قياس هذه العلاقة ومقارنتها بصور إجمالية، ولا بد من توفر نظام سليم وفاعل للرقابة الداخلية الذي يمكن الاستعانة به لإعداد المؤشرات الفنية والاقتصادية والمالية التي تنسجم مع طبيعة ومعوقات نشاط الوحدة.

#### 2- مؤشر الفاعلية (Effectiveness):

ويتمثل درجة نجاح الفرد في تحقيق أهدافه عن طريق ما تنتجه المؤسسة من سلع وخدمات وتقاس بمقاييس كمية كما هو الحال بقيمة النفقات التي تنفق لتقديم السلع والخدمات بمقاييس كمية، بالإضافة إلى وحدات الأداء التي تقاس بها السلع والخدمات وما عدا ذلك يمكن استعمال مقاييس غير كمية.

#### 3- مؤشر البيئة (Environment):

المقصود بها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي يعمل فيها الفرد، ومن الطرق الحديثة لتقويم أداء الفرد النموذج الذي وضعته لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية هو نموذج شامل يتضمن ستة مجاميع من المؤشرات: مؤشرات البيئة، مؤشرات السوق والمستهلك، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات الخاصة بالمنافسين، مؤشرات أداء الموارد البشرية والمؤشرات المالية، وتختار الوحدة الاقتصادية مؤشرات أداء مناسبة لظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية .

<sup>1</sup> جلييلة عيدان الذهبي، "التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة لتقويم الأداء"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية إقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق، المجلد 12، العدد 41، 2017، ص: 31-ص: 32.

#### 4- مؤشر الكفاية (Efficiency):

تتمثل الكفاية في العلاقة بين مخرجات الفرد الخاضعة للتقويم سواء كانت (سلعة أو خدمة) والمدخلات التي استعملت في إنتاج تلك المخرجات، وإن المقاييس الشائعة للكفاية هي:

أ- الجودة (Quality): هي تلبية احتياجات الزبون.

ب- الإنتاجية (productivity): هي نسبة نتائج العملية وكمية الموارد الضرورية لإكمال العملية، والهدف الأساسي لهذا المقياس هو تحسين العمليات إما بواسطة استعمال مدخلات قليلة لإنتاج المخرجات نفسها أو عن طريق تعظيم المخرجات بالمدخلات نفسها.

ج- وقت الدورة (Cycle time): هو الوقت المحصور بين طلب الزبون للمنتجات والخدمات إلى وقت تسليم المنتجات أو الخدمات (انتهاء العملية).

د- كفاية المخرجات (outputs efficiency): هي نسبة الوقت المصروف لإضافة القيمة للزبون عن طريق المنتجات و الخدمات مقسومة على إجمالي وقت الدورة و كذلك يعرف بأنه نسبة الوقت الكلي إلى وقت الانتظار.

من خلال العناصر التي تطرقنا إليها سابقاً يتبين أن عملية تقييم أداء الموظفين تواجه العديد من المشاكل سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

#### رابعاً- المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين وكيفية معالجتها

لا يكاد يخلو أي نظام لتقييم الأداء من الأخطاء والمشاكل غير أن حدة هذه المشاكل والأخطاء يختلف من منظمة لأخرى، ويبقى المهم هو السعي للتقليل من حدتها أو القضاء عليها، وسوف نحاول التطرق في هذا العنصر الى هذه المشاكل وكيفية معالجتها.

#### 1- المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين

تعرض عملية تقييم الأداء مشكلات تنقص من قيمتها وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وسنحاول التطرق في هذا العنصر الى المشاكل التي تتعلق بعدة جوانب في المؤسسة.

أ - المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام: تتمثل المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام في مايلي: <sup>1</sup>

-عدم توفر أوصاف وظيفية واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة؛

-اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقييم؛

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء؛

-استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الموظفين؛

-عدم كفاءة نماذج التقييم.

<sup>1</sup> حياة روميل، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

- ب- **المشاكل التي تتعلق بالمقيم:** يمكن تلخيص المشاكل التي تتعلق بالمقيم في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تدريب المقيم على كيفية تقييم أداء الموظفين الأمر الذي يجعل عملية التقييم عبارة عن حكم شخص يخضع للتحيز؛
  - تردد الرئيس في إعطاء تقديرات ضعيفة للمرؤوسين خوفا من إثارة الصراع معهم؛
  - تحيز المقيم لبعض الموظفين على أساس القرابة أو الدين أو الجنس أو المصلحة الشخصية؛
  - وقوع المقيم في تعميم جانب من أداء الموظف على بقية الجوانب؛
  - الميل للتقييم العشوائي؛
  - الميل نحو الوسط في التقييم.
- ج - **المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:** يمكن تلخيص المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فيما يلي:<sup>2</sup>
- نقص النشرات الدورية المتعلقة باللوائح والإرشادات المتعلقة بتقييم أداء الموظفين؛
  - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين؛
  - قلة المتابعة.
- د - **المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين:** تتمثل المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين فيما يلي:<sup>3</sup>
- عدم معرفة الموظف لما هو مطلوب منه؛
  - عدم قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه؛
  - عدم فهم الموظف لنظام تقييم الأداء؛
  - شعور الموظف بالخوف والظلم وعدم الأمان؛
  - ميل الموظف للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- من خلال مشاكل التي تعترض عملية التقييم التي تطرقنا إليها يتضح أن هناك مجموعة من العوامل لمعالجة هذه المشاكل سننتظر إليها لاحقا.
- 2- كيفية معالجة مشاكل تقييم أداء الموظفين**
- لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم أداء الموظفين ولكن توجد مجموعة من الاعتبارات يمكن الأخذ بها لتخفيف هذه المشاكل ومن بينها:<sup>4</sup>
- تحديد أهداف نظام التقويم بشكل واضح ودقيق وربط هذه الأهداف بأهداف المنظمة ووظائفها؛
  - استخدام أكثر من طريقة لعملية تقييم الأداء الموظفين وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية؛
  - تدريب المقيمين على استخدام طرق التقييم وكيفية التعامل مع نماذج التقييم؛

<sup>1</sup> لعلي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

<sup>2</sup> حياة رويل، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>3</sup> لعلي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>4</sup> حياة رويل، مرجع سبق ذكره، ص: 74.



- مكافأة وتشجيع المقيمين الذين يكون تقويمهم صحي وسليم ومعاقبة المتهاونين في ذلك؛
- تصميم نظام تقييم يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل والوظيفة التي ينتمي إليها الموظف؛
- استخدام معايير مناسبة لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف؛
- منح الموظفين حق التظلم و الطعن في نتائج التقييم ؛
- توفير تغذية عكسية بشكل مستمر للمساعدة على حل المشاكل في حينها ويساعد على عدم تفاقمها أو تراكمها.

بناء على ما سبق فإننا يمكن القول بأن عملية تقويم أداء الموظفين تعتبر جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، حيث يجب أن تتبع هذه العملية من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأن تكون معبرة عنها، كما أنه لا ينبغي النظر إلى هذه العملية كما هو في غالب الأحيان باعتبارها مجرد عملية جزئية منفصلة عن غيرها من العمليات الأخرى المتعلقة بشؤون الموظفين أو بالمنظمة بشكل عام، بل يجب النظر إليها كألية يمكن الاستفادة منها في إدارة شؤون الموظفين وفي تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها. حيث من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يتضح أن عملية تطوير أداء الموظفين أمر حاسم لنجاح أي منظمة وسنحاول التفصيل فيه في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: تطوير أداء الموظفين

تقوم فكرة تطوير أو تحسين أداء الموظفين عموماً على أساس مراقبة أداء الموظفين بصورة مستمرة قصد التعرف فيما إذا كانت هناك تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء ومعالجة القصور كي لا يصبح سلوك سلبى لدى الموظفين، لذا تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع الموظفين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للموظفين والأداء المستهدف، لذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وخطوات ومداخل عملية تطوير الأداء الموظفين.

### المطلب الأول: مفهوم عملية تطوير أداء الموظفين

تعتبر عملية تطوير أداء الموظفين بأنها استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية وأهداف عملية تطوير أداء الموظفين.

#### أولاً- تعريف عملية تطوير أداء الموظفين

تعرف عملية تطوير أداء الموظفين بأنها "دراسة وتحليل أداء الموظفين ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيتهم لوظيفة أخرى".<sup>1</sup> كما يعرف بأنه "إستخدام جميع الموارد المتاحة لتطوير المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين أداء الفرد والإمكانيات المتاحة للحصول على منتج أو خدمة أفضل كما ونوعاً".<sup>2</sup> كما يمكن تعريف تطوير أداء الموظفين بأنه "مرحلة تأتي بعد الحصول على الموظفين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المراد إنجازه".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تطوير أداء الموظفين بأنه عبارة عن عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمديرين بالمؤسسة بهدف تحسين كفاءات ومهارات الموظفين وإكسابهم كفاءات جديدة لدعم تحقيق أهداف المنظمة.

حيث يمكننا القول بأن عملية تطوير أداء الموظفين تساهم في جعل المنظمة تواكب التطورات الحديثة في مجال نشاطها وعملها، وتعمل على تطوير وتحديث مهارة وكفاءة الموظفين عندها مما يساهم إيجابياً على

<sup>1</sup> أكرم العايب والياس عماري، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص: 29.

<sup>2</sup> حسين قانة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>3</sup> محمد بولودان وزكرياء عبد اللية، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص: 50.

أداء المنظمة، حيث من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يتبين أن عملية تطوير أداء الموظفين لها أهمية بالغة سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### ثانياً- أهمية عملية تطوير أداء الموظفين

تحقق عملية تطوير أداء الموظفين أهمية بالغة في المؤسسة تتمثل في:<sup>1</sup>

- يساهم في جعل المؤسسة تواكب التطورات الحديثة في مجال نشاطها وعملها، وتعمل على تطوير وتحديث مهارة وكفاءة العاملين عندها مما يساهم إيجابياً على أداء المؤسسة؛
  - يساهم في تصميم الخطط الإستراتيجية وتطويرها؛
  - يكسب الموظفين مهارات إبداعية على الرغم من اختلاف مستوياتهم؛
  - يساعد على اكتشاف فجوة الأداء والعمل على معالجتها؛
  - يعمل على تجديد مهارات الموظفين في المؤسسة ويعمل على تركيز الجهود، مما يؤدي إلى اكتساب خبرات مهنية كبيرة يمكن الاستفادة منها في العمل؛
  - يعمل على توفير الوقت الضائع في الأعمال والأنشطة الغير مفيدة؛
- من خلال الأهمية التي تطرقنا إليها سابقاً يبرز أن لعملية تطوير أداء الموظفين مجموعة من الأهداف سنحاول التطرق لاحقاً.

### ثالثاً- أهداف عملية تطوير أداء الموظفين

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفين وقادة فرق العمل وأعضائها تطوير أداء الموظفين لتحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف الموظفين والمؤسسة؛
  - قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب؛
  - تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس؛
  - تحفيز وتنمية مهارات الموظفين وزيادة اهتمامهم بالأعمال الموكلة اليهم؛
  - تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية وإقتناء أجهزة جديدة؛
  - إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات؛
  - إعادة صياغة سياسات النظم الادارية؛
  - تحديد الأجور المكافأة والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل.
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأن نجاح أي منظمة أصبح يرتكز بالأساس على مدى اهتمامها بقدرات وكفاءات الموظفين فيها، وحسن أدائهم لمهامهم الموكلة لهم، وتحسين الأداء من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في وقتنا الحاضر، بسبب قوة المنافسة، فالمنظمة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها تقوم بالتركيز على

<sup>1</sup> حسين قانة، مرجع سبق ذكره ، ص : 96.

<sup>2</sup> أكرم العايب والياس عماري، مرجع سبق ذكره، ص : 30.

عملية تطوير الأداء ولا يتحقق ذلك إلا بمسح شامل يبدأ من الجذور، وذلك بالتركيز على كل الموارد المتوفرة لتحسين الأداء، حيث من خلال الأهداف التي تطرقنا إليها يظهر أن لعملية تطوير أداء الموظفين عدة خطوات سنحاول التطرق إليها لاحقاً.

### المطلب الثاني: خطوات عملية تطوير أداء الموظفين

إن عملية تطوير أداء الموظفين على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل داخل المنظمة تتبع مجموعة من الخطوات سنحاول التطرق لها في هذا المطلب.

#### أولاً- تحليل أداء الموظفين

يرتبط تحليل أداء الموظفين بمفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

**1- الوضع المراد تحقيقه:** ويحدد الإمكانيات والقدرات المتاحة في المؤسسة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

**2-الوضع الحالي الفعلي:** يحدد بدقة مستوى أداء العمل أو الإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ينتج عن هذا هذين المفهومين معرفة الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن معرفة المشاكل المتعلقة بأداء الموظفين والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

#### ثانياً- البحث عن أصل المسببات

عند تحليل أي مشكلة لابد من البحث في جذورها وهنا نبدأ بسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف أداء الموظفين قبل اختبار وسيلة المعالجة، ومن أهم العناصر التي يمكن أن تكون أحد أسباب ضعف أداء الموظفين وتتمثل فيما يلي:

- نقص التغذية العكسية على الأداء؛

- نقص في التحفيز؛

-قصور في المعرفة والمهارات؛

-نقص الأدوات والمستلزمات وعدم ملاءمتها للعمل.

#### ثالثاً- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

لابد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في أداء الموظفين ويمكن أن تكون عن طريق عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت.

#### رابعاً- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وتصميم نظام للمتابعة مع محاولة تحليل مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### خامسا- مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة هذه الوسائل.<sup>1</sup>

حيث من خلال الخطوات التي تطرقنا إليها يظهر أن عملية تطوير أداء الموظفين تتكون من عدة مداخل سنحاول التطرق إليها لاحقا.

### المطلب الثالث: مداخل عملية تطوير أداء الموظفين

لكي تتمكن المنظمة من تحديد مستويات الأداء الجيدة عليها باستخدام أساليب ومداخل مختلفة لتطوير الأداء، حيث يرى الباحثين والدارسين أن عملية تطوير الأداء تكون عبر ثلاثة مداخل سنتطرق لها في هذا المطلب.

#### أولاً- المدخل الأول: تحسين العامل

يرى "هاينز" أن تحسين العامل من أكثر العوامل صعوبة في أحداث التغيير مقارنة مع بقية العوامل الأخرى، وبعد التحقق من الأداء ويتأكد بأن العامل يحتاج إلى تحسين في المستوى للرفع من الأداء، حيث توجد العديد من الأساليب والوسائل لإحداث التحسين في أداء العامل هي:

- الوسيلة الأولى متمثلة في التركيز على جوانب القوة وما يجب عمله، والعمل على ترسيخ الإيجابيات لدى العامل بالرغم من وجود قصور في أدائه والاعتراف بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل و أنه ليس هناك فرد كامل، و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة لدى العامل من مواهب جديدة أو ضعيفة وتميبتها.

- الوسيلة الثانية تتمثل في التركيز على الأداء المرغوب بين ما يريد الفرد تحقيقه في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن هناك علاقة بين الرغبة والأداء التي تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الجيد، وذلك من خلال منح العامل الأعمال التي يرغب في أدائها، ويكون ذلك بتوفير الانسجام بين رغبة الأفراد و اهتماماتهم والعمل الذي يؤديه في المؤسسة.

- الوسيلة الثالثة تتمثل في ربط الأداء بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف العامل و الاستفادة منها، وبالتالي يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ثانياً- المدخل الثاني: تحسين العمل

يؤكد "هاينز" على أن التغيير في مهام العمل يوفر فرصا لتحسين الأداء، فمحتويات العمل إذا كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات العامل فإنها تؤثر بالسلب على مستوى الأداء، وحسب "هاينز" أن نقطة البداية في

<sup>1</sup> صباح قاسم، "دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 53، ص: 54.

دراسة وسائل تحسين الأداء في عمل معين تكمن في معرفة مدى ضرورة المهام التفصيلية خاصة وأن بعض المهام لا مبرر لوجودها ولا نفع من بقائها، فلذلك يجب تقليص العمل إلى عناصره الأساسية فقط، ولتحقيق ذلك يمكن القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد المهام بدقة وحسب درجة أهميتها للوصول للأداء المرغوب فيه؛
- اختيار العاملين المؤهلين والمناسبين لأداء هذه المهام؛
- تصميم الوظيفة بشكل جيد ومناسب؛
- العمل في جو يتسم بالمرونة والسهولة بين العاملين خاصة تدوير المهام والوظائف.

### ثالثاً- المدخل الثالث: تحسين الموقف أو البيئة

يرى "هاينز" أن بيئة العمل أو مكان مزاوله العمل توفر فرصاً للتغيير وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوياته التنظيمية وكذا الطريقة التي تم بها تنظيم فرق العمل، و مدى سهولة ووضوح خطوط الاتصال وفعاليتها مع الإدارات الأخرى و مع زبائنها المستفيدين من خدماتها، ويرى بعض الباحثين بأن تحسين بيئة العمل للعاملين تتم من خلال الإجراءات التالية:

**1- القيادة الناجحة:** حيث يجب أن يمتلك مسؤولي الموارد البشرية داخل المنظمة مجموعة من الصفات كالثقة بالنفس والثقة بالآخرين وقدرة التأثير على المجموعات، بحيث يساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة ومصصلحة العاملين فيها في نفس الوقت؛

**2 - تمكين العاملين:** أي إعطاء جزء من الصلاحيات للعاملين يعزز مبدأ المشاركة وتحمل المسؤولية داخل المنظمة؛

**3- تنمية وتدريب العاملين:** حيث أن تهيئة مكان العمل والظروف المحيطة به تنمي المعارف لدى العاملين لأداء المهام كما ينبغي؛

**4- التحفيز الفعال:** حيث يعد التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العامل، ويعتبر أحد مقومات وأساسيات بيئة العمل، حيث يدفع ويوجه العامل لأداء عمله بما يحقق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وبالرغم من تعدد مداخل تحسين الأداء للعاملين إلا أننا نلاحظ أن تكامل المداخل السابقة يعتبر عمل مهم وأساسي في تحسين الأداء العام للمنظمة وتحسين أداء العاملين على وجه الخصوص، واهتمام كل المداخل تقريبا منصب على مصلحة الموظف، والذي به يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها وخططها المرغوبة، وإذا كان هناك قصور بالاهتمام بالموظف ومصالحته أثر ذلك على أدائه ومتابعة أعماله وهذا ما يضعف أداء المنظمة ويجعلها في موقف صعب اتجاه منافسيها وكذا ضمان بقائها واستمراريتها، وسنحاول التطرق في المبحث الموالي لإستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين.

<sup>1</sup> عبد الكريم كحول و حكيم طيبي، "دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2022، ص: 17.

### المبحث الثالث : دور مبادئ استراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين

تلعب إستراتيجية كايزن دوراً مهماً في تطوير أداء الموظفين بشكل كبير، حيث يتعين على الموظفين تقديم ملاحظات واقتراحات بشكل دوري وذلك لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها في العملية، حيث عند تنفيذ هذه الاقتراحات فإنه يتم تحسين الجودة وتقليل النفايات وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين العمليات بشكل عام، علاوة على ذلك تساعد إستراتيجية كايزن في تحسين ثقافة العمل داخل المؤسسة، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشاكل مما يزيد من رضا الموظفين عن عملهم ويعزز الولاء للمؤسسة، وقد تم معالجة هذه الدراسة من الجانب النظري من خلال استخدام مجموعة من الأبعاد تصف لنا الدور الفعال لإستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين من عدة جوانب، وسنتطرق في هذا المبحث الى مبدأ الفرز ومبدأ تنظيف مكان العمل بالإضافة الى مبدأ التعقيم الشامل ومبدأ الانضباط الذاتي ودورهم في تطوير أداء الموظفين.

#### المطلب الأول : دور مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين

تعد عملية الفرز أحد الأسس الأساسية لتطوير أداء الموظفين في أي مؤسسة، حيث يساعد هذا المبدأ في اختيار وفرز العناصر أو المنتجات أو المهام المهمة من بين العديد من العناصر أو المنتجات أو المهام الأخرى، يمكن أن تساهم عملية الفرز بشكل كبير في تطوير أداء العامل من خلال عدة جوانب سنتطرق لها في هذا المطلب.

**أولاً- تحسين فعالية الوقت:** عندما يقوم العامل بفرز المهام والعمليات والمنتجات فإنه ينفق وقتاً أقل على المهام الأقل أهمية، وبالتالي يتمكن من التركيز على المهام الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى اهتمامه الأولوي.

**ثانياً- تحسين الجودة:** وتتم من خلال فرز المنتجات الذي يمكن للعامل من تحديد المنتجات التي لديها مشاكل في الجودة والتركيز على تحسينها، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات بشكل عام.

**ثالثاً-تحسين التكلفة:** من خلال فرز المواد والعمليات حيث يمكن للعامل تحديد الأنشطة الأكثر تكلفة والتركيز على تحسينها أو تخفيض تكاليفها مما يؤدي إلى تقليل التكلفة الإجمالية للمنتجات أو الخدمات.

**رابعاً-زيادة الإنتاجية:** عندما يقوم العامل بفرز المهام والعمليات والمنتجات فإنه يتمكن من تحديد الأنشطة الأكثر إنتاجية والتركيز عليها لزيادة الإنتاجية بشكل عام.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية الفرز تساعد العاملين في تطوير أدائهم من خلال تحديد المتطلبات والمؤشرات و تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتوفير التدريب وتعزيز الرغبة في التحسين.

#### المطلب الثاني : دور مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين

يعد مبدأ تنظيف مكان العمل جزءاً مهماً للحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال عدة نقاط سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولاً- زيادة الإنتاجية: حيث عندما يكون مكان العمل نظيفاً ومرتباً فإن ذلك يمكن أن يساعد على تعزيز الإنتاجية والكفاءة ويمكن للعامل أن يركز أكثر على مهامه ويقوم بانجاز العمل بفعالية وكفاءة مما يزيد من الإنتاجية وتحسين أدائه.

ثانياً- تعزيز الصحة والسلامة: يعتبر تنظيف مكان العمل جزءاً هاماً للحفاظ على صحة وسلامة العاملين، حيث يمكن أن يؤدي العمل في بيئة غير نظيفة إلى حدوث أمراض وحوادث وبالتالي يمكن أن يؤثر هذا سلباً على أداء الموظفين.

ثالثاً- تحسين صورة المؤسسة: حيث يعكس المكان الذي يعمل فيه العامل صورة المؤسسة وعندما يكون المكان نظيفاً ومنظماً فإنه يمكن أن يؤثر هذا بشكل إيجابي على صورة المؤسسة ويؤدي إلى تحسين الثقة بين الموظفين والعملاء.

رابعاً- رفع المعنويات: يمكن للموظفين الشعور بالراحة والاسترخاء عندما يعملون في مكان نظيف ومرح وهذا يزيد من رضاهم ورفع معنوياتهم ويجعلهم أكثر تحفيزاً للقيام بمهامهم بشكل أفضل وتحسين أدائهم. من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية تنظيف مكان العمل تساعد على تطوير أداء الموظفين من خلال زيادة التركيز وتحسين جودة العمل.

### المطلب الثالث : دور مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين

يساهم مبدأ التعقيم الشامل في خلق بيئة عمل جيدة ومستدامة ويعزز من توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين، ويكون ذلك من خلال عدة نقاط سنتطرق لها في هذا المطلب.

أولاً- تحسين المظهر العام: يساعد مبدأ التعقيم الشامل على تحسين المظهر العام لمكان العمل ويعطي الانطباع الإيجابي للموظفين والعملاء ويعزز الثقة والاحترام.

ثانياً- تحسين العملية الإنتاجية: حيث يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات وبالتالي يعزز رضا العملاء ويؤدي إلى تحقيق الأرباح.

ثالثاً- توفير بيئة عمل آمنة: يعمل يؤدي إلى توفير بيئة عمل نظيفة وصحية ومريحة للموظفين وذلك يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية وتحسين أدائهم.

رابعاً- الحد من الخسائر المادية: وذلك من خلال تقليل تكاليف الصيانة والإصلاحات وتكاليف توقف العمل غير المخطط له وبالتالي يحافظ على ربحية المؤسسة ويساعد في تحسين أدائهم.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية التعقيم الشامل تعمل على تطوير أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الصحة والسلامة العامة للعاملين.

### المطلب الرابع : دور مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين

يعد الانضباط الذاتي من المبادئ الهامة التي يجب على الموظفين اتباعها لتحسين أدائهم وتطويره، ومن العوامل التي تساهم في تطوير الانضباط الذاتي لدى الموظفين جوانب عديدة سنتطرق لها في هذا المطلب.



أولاً- تحديد الأهداف الشخصية: يمكن للموظفين تحديد أهدافهم الشخصية الخاصة والتي يرغبون في تحقيقها ويتطلب ذلك التفكير بشكل واضح حول أهدافهم المهنية وكيفية تحقيقها.

ثانياً- العمل على تحسين مهاراتهم: يمكن للموظفين تحسين مهاراتهم من خلال الحضور إلى دورات تدريبية و ورشات العمل والتدريب الذاتي على مهارات معينة مثل الاتصال وإدارة الوقت.

ثالثاً- التحكم في التفكير السلبي: يمكن للموظفين التحكم في التفكير السلبي الذي يمكن أن يؤثر على أدائهم من خلال القيام بالتركيز على الجوانب الإيجابية للحياة المهنية والشخصية.

رابعاً- الالتزام بالتنظيم والترتيب: فعندما يكون لدى الموظفين بيئة عمل مرتبة ومنظمة فإن ذلك يمكن أن يؤثر إيجابياً على أدائهم.

من خلال ماسبق يمكننا القول بأن قيام المؤسسة بالتحفيز والتدريب المستمر للعاملين لتحقيق الأهداف المرسومة وتوفير المكافآت والترقيات المستحقة للأداء الجيد يؤدي الى تطوير أداء العاملين.

### خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن الأداء يمثل انعكاسا لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث تقوم هذه الأخيرة لغرض تحقيق الاهداف المسطرة باستغلال مجموعة من الموارد الاقتصادية المتاحة لها، ويعتمد الأداء على الكثير من العوامل بما في ذلك المهارات الفنية والتقنية للموظفين ، وعليه فإن تطوير الأداء يتطلب جهودا مستمرة من الادارة لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط المناسبة وتوفير بيئة عمل تحفز الموظفين على تحقيق أفضل أداء، ومما لا شك فيه أن تطوير الأداء يحتاج الى شروط ومتطلبات قمنا بدراستها في هذا الفصل، وسنحاول اسقاط ذلك على احدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي شركة "باك أم سي لصناعة مواد التنظيف والتجميل البدني -ميلة-" من خلال التطرق لذلك في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر الموظفين في مؤسسة "باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني-ميلة-" حول موضوع دراستنا الحالية "إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين"، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة لإستراتيجية كايزن وأداء الموظفين، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختيار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على الموظفين بمؤسسة "باك أم سي" محل الدراسة، وعليه سننتقل في هذا الفصل إلى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وكشف نوع توزيع البيانات للمستجوبين، وهنا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آرائهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS وعليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول:** بطاقة تعريفية لمؤسسة باك أم سي -ميلة-.

**المبحث الثاني:** الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة باك أم سي -ميلة-

إن مؤسسة "باك أم سي" تعمل على مواكبة التطورات الحديثة وإدخال تحسينات في منتجاتها والاهتمام برغبات العاملين وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين، ومنه سنتناول في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة "باك أم سي-ميلة-" وذلك بالتطرق الى التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها بالإضافة الى مهام وأهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة باك أم سي وأهدافها

تعد مؤسسة "باك أم سي" مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تنشط في سوق إنتاج مواد التجميل والتنظيف، وسنحاول التطرق في هذا المطلب الى التعريف بالمؤسسة وأهدافها.

**أولاً- التعريف بالمؤسسة:**

تعتبر مؤسسة "باك أم سي" شركة ذات مسؤولية محدودة لإنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني أنشأت بموجب القانون الأساسي رقم 2016/36 المؤرخ في 2016/03/20 برأسمال يقدر ب 100.000.00 ألف دينار جزائري، ثم تم تعديلها بموجب قانون رقم 2017/023 بتاريخ 2017/01/22 حيث تم رفع رأسمالها الى 25100.000.00 دج ، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في أواخر سنة 2018 بطاقة إنتاجية أولية تقدر ب1 طن يوميا، ويتواجد المقر الاجتماعي للشركة بالمنطقة الصناعية شراك بن زكري ببلدية ميلة ولاية ميلة، ويتمثل نشاط الشركة في إنتاج وتوزيع مواد التنظيف ونقل البضائع الى كل المسافات، إذ يمكن تصنيف المؤسسة كمؤسسة صغيرة حيث تشغل 50 عامل.

### ثانياً-أهداف المؤسسة:

- هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها وسنحاول التطرق لها في هذا المطلب.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي وتلبية حاجيات المواطنين من مواد التنظيف المتمثلة في سائل تنظيف الأواني، معطر الجو، ملمع الزجاج ....الخ؛
  - توفير المواد الأولية الجيدة من أجل الوصول إلى منتجات عالية الجودة وبكميات وفيرة؛
  - تحسين الوضع الاجتماعي للعمال وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع؛
  - تحقيق الربح؛
  - مضاعفة وتحسين قيمة الإنتاج الوطني؛
  - سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها؛
  - تهدف إلى دعم الاقتصاد الوطني؛
  - إعطاء فرصة عمل للشباب؛
  - تطوير تشكيلة منتجاتها وذلك بالبحث عن منتجات جديدة؛
  - إعطاء صورة جيدة لمنتجات المؤسسة وعلامتها التجارية.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة ويوضح مختلف المستويات الادارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة، ومن أجل السير الحسن للمؤسسة تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بما يكفل استمرار النشاط وتبادل المعلومات، وسنحاول التطرق في هذا المطلب للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**أولاً- المديرية العامة:** وتمثل المدير العام الذي يتحمل كل المسؤولية في تسيير وتوجيه الإدارة والإنتاج ويمثل دوره فيما يلي :

- مراقبة ومتابعة التنفيذ؛

- ترأس الاجتماعات؛

- يمضي على الوثائق المهمة (الشيكات....).

**ثانياً- الأمانة العامة:** تشرف عليها السكرتيرة إذ تعتبر اليد اليمنى للمدير داخل المؤسسة ومن مهامها :

- حفظ أسرار العمل؛

- التذكير بمواعيد العمل؛

- كتابة وتسجيل المراسلات الصادرة والواردة.

**ثالثاً- مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بتطبيق النصوص القانونية المعمول بها على المستوى الوطني والخاصة بقانون العمل، كما تقوم بتنظيم عمل المصالح وتوفير الشروط الحسنة للعمال وتسيير شؤونهم، وتتكون هذه المصلحة من قسمين:

**1- قسم المستخدمين:** يعمل هذا القسم على تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية وتسيير شؤون عمال المؤسسة من ترقية وتوظيف وغيرها من المهام التي يمكن ذكر بعضها من خلال النقاط التالية:

- توظيف العمال وإعداد عقود عملهم وتعديلها؛

- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح؛

- متابعة ملفات تقاعد العمال وملفات الضمان الاجتماعي؛

- متابعة الغيابات؛

-مسك مختلف الدفاتر الخاصة بالعمال كدفاتر المنح العائلية، العطل السنوية، حوادث العمل...الخ؛

- متابعة أجور ورواتب العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم.

**2- قسم الوسائل العامة:** يعمل هذا القسم على تسيير وسائل وتجهيزات المؤسسة والمحافظة عليها، وتتمثل عموماً أبرز مهام هذه المصلحة فيما يلي :

- تموين مصالحي المؤسسة؛

- مراقبة معدات وآلات المؤسسة؛
- تسيير استهلاك الأدوات المكتبية وأدوات النظافة.
- رابعا- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي ومعالجة البيانات المحاسبية لجميع الإيرادات والمصاريف وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي وتتكون هذه المصلحة من قسمين :
- 1- قسم المحاسبة:** يقوم هذا القسم بالتقيد المحاسبي وإعداد القوائم المالية وغيرها من المهام والتي يمكن توضيح بعضها من خلال النقاط التالية:

  - التسجيل المحاسبي لجميع العمليات المنفذة؛
  - مراجعة جميع الوثائق والبيانات والأدلة والاحتفاظ بها؛
  - إعداد جداول المراقبة البنكية؛
  - إعداد القوائم المالية؛
  - القيام بأعمال نهاية الدورة وإجراءات الجرد.

- 2- قسم المالية:** يتكفل هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركة النقود من دخول وخروج وذلك بالتنسيق مع المصلحة التجارية و تتمثل مهامها فيما يلي:

  - تسديد ثمن المشتريات؛
  - تحصيل الإيرادات؛
  - مراجعة كل الوثائق والأوراق الخاصة بحركة النقود.

- خامسا- مصلحة الإنتاج:** هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وحتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة في الوقت المناسب، وتتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:
- 1- مشرف الإنتاج:** يقوم بالإشراف على الإنتاج والإعداد من بداية تحويل المواد الأولية إلى خروج المنتج التام.
- 2- مسؤول قسم الكيمياء:** يقوم بإعداد العينات ومراقبة المنتجات والبحث عن كيفية إنتاج منتج جديد بأقل التكاليف وبالتالي معرفة إن كان هذا المنتج قابل للتسويق أو غير قابل ومطابق للمواصفات أو غير مطابق.
- 3- مكتب مهندس الصيانة:** يقوم بكل أنواع الصيانة وإصلاح العطل في الأجهزة والآلات الخاصة بالإنتاج، كما يعتمد طريقة الصيانة الوقائية من خلال تقادي العطل قبل حدوثه.
- 4- عمال متعددي المهام:** يقومون بجميع المهام المسندة إليهم داخل ورشات الإنتاج كالتعبئة والتغليف... الخ.

سادسا-المصلحة التجارية: تتمثل مهامها في تسيير الأمور التجارية للمؤسسة كالتموين بالمواد الأولية و نقلها إلى المراكب وكذلك تسويق المنتجات و بيعها في ضوء برامج التموين و النقل المسطرة و نظرا لكثرة المهام تنقسم إلى عدة أقسام:

1- قسم المشتريات: توفير المواد الأحسن جودة والأقل تكلفة مثل المواد الأولية وغيرها لكي لا تتوقف المؤسسة عن الإنتاج ويحدث تدبب في العملية الإنتاجية.

2- خلية الإعلام والإتصال ومتابعة الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمتابعة الزبائن والبحث عن أسواق جديدة و زبائن جدد، وإعلام أيضا الزبائن بمنتجات جديدة التي تنتجها المؤسسة .

3- مكلف بالتسويق وتطوير الإنتاج: دوره إيصال المنتجات للزبائن والعمل على تسويق المنتج لمختلف الأماكن والعمل على تحسين مختلف المنتجات.

4- مكلف بالبيع: يقوم ببيع المنتج و تسليمه للزبائن و تحصيل المبيعات.

5 - أمين المخزن: يتمثل دوره في :

- استلام المواد الأولية بغرض تخزينها؛

- تسليم المواد الأولية بغرض تصنيعها؛

- استلام منتجات تامة لغرض تخزينها.

### المطلب الثالث : مهام المؤسسة

سنحاول التطرق في المطلب الى مهام المؤسسة.

أولاً- كسب و تحقيق الأرباح: حيث يعد هذا الهدف وهذه المهمة من أهم المهام للمؤسسات التجارية وتعد من أول وأهم هدف يتم النظر فيه قبل الإقدام على بدء المشروع التجاري.

ثانيا- توسيع وتنمية رقعة المستثمرين في العمل التجاري: فهو مهم لزيادة دخل المؤسسة بزيادة عدد المستثمرين فيها والمساهمين.

ثالثا- تنظيم عملية التجديد التجاري: يعني تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة التجارية للمستهلك حيث أنها تطور منتجاتها بشكل مستمر.

رابعا- ترويج المنتجات عالية الجودة: حيث من أهم أهداف العمل التجاري أن يكون مفيد ونافع للمجتمع.

خامسا- تقديم الأعمال و الخدمات بشكل عادل ومباح: ويجب على المؤسسة ضمان جودة و مشروعية ما تقدمه للمستهلك.

سادسا- التعامل الحسن مع الموظفين: وهذا بتحفيز القدرات الابداعية للعاملين والعمل على تشجيعهم.



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن ذلك وصف أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى التحقق من صحة وموثوقية (الصدق والثبات) أدوات الدراسة (الاستبيان)، ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، كما يشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، وحساب صدق وثبات الاستبيان وكذا تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها

يتناول هذا المطلب جوانب مهمة في تحديد إطار الدراسة الميدانية؛ حيث يتم وصف أدوات جمع البيانات المستخدمة وكيفية تصميمها، كما يتم وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم جمع البيانات منها، وتوضيح الخطوات الأساسية في جمع البيانات التي تعتبر جوانب منهجية وعملية هامة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

#### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها سواء كانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"<sup>1</sup>، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة<sup>2</sup>. وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" حيث تم مسح شامل على مجتمع الدراسة واستقصاء آراء المجتمع.

#### ثانياً- أدوات جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل للوصول للبيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة، ومن بين هذه الأدوات فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

فالاستبيان يعرف بأنه: " أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من الأفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية وقد

<sup>1</sup> مصطفى نمر دعمس، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر، عمان، 2008، ص:201.

<sup>2</sup> مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص:200.

تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة"<sup>1</sup>. وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

**1-مرحلة ما قبل تصميم الاستبيان:** وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي التباس قد يحدث في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

**2-مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي):** في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة)؛ حيث تم مراعاة عدد من النقاط في إعداد أسئلة الاستبيان في النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي التباس أو الخلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها، وفي الأخير خلصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

**3- مرحلة اخراج النهائي للاستبيان وتوزعه على المستجوبين:** وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما: **الخطوة 01: الاخراج النهائي للاستبيان:** بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناء على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا، وفي الأخير خلصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل علمي وسهل القراءة، حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين:

**أ- مقدمة الاستبيان:** وتتضمن معلومات حول الغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المفحوصين.

**ب- الجزء الثاني:** وتتضمن في قسمه الأول معلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة، أما في القسم الثاني فتتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة كما تم اعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة كما يلي:

<sup>1</sup> صباح عياش ، "الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان"، مجلة نقد وتكوين، جامعة وهران، الجزائر، العدد03، 2015، ص:300-ص:332.

جدول رقم (04): يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

وفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5)، والجدول التالي يبين هيكل أداة الدراسة (الاستبيان):

الجدول رقم (05): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان		عدد العبارات	
أولاً: البيانات الشخصية			
ثانياً: المتغيرات الدراسة			
أبعاد المتغير المستقل	البعد الأول: مبدأ الفرز	من العبارة رقم 01	الى العبارة رقم 04
	البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي	من العبارة رقم 05	الى العبارة رقم 08
	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	من العبارة رقم 09	الى العبارة رقم 12
	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل	من العبارة رقم 13	الى العبارة رقم 16
	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي	من العبارة رقم 17	الى العبارة رقم 20
المحور الأول: المتغير المستقل: إستراتيجية كايزن		من العبارة رقم 01	الى العبارة رقم 20
المحور الثاني المتغير التابع: أداء الموظفين		من العبارة رقم 21	الى العبارة رقم 32
مجموع عبارات الاستبيان		(32) عبارة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته من عبارات ومحاور الاستبيان فإنه تم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**1- المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) =  $(5-1) = 4$  وللحصول على طول الخلية الصحيحة نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $4/5 = 0.8$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

بدائل المقياس	درجة (الأوزان)	مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	تحديد اتجاهات المستجوبين
غير موافق بشدة	1	[1.80 - 1]	درجة منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 - 1] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛
غير موافق	2	[-1.81 - 2.60]	درجة منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 - 1.81] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
محايد	3	[-2.61 - 3.40]	درجة متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 - 2.61] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
موافق	4	[-3.41 - 4.20]	درجة عالية	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 - 3.41] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
موافق بشدة	5	[5 - 4.21]	درجة عالية جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 - 4.21] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الطالبتين

الخطوة 02: توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (07): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
47	47	00	0	47
100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبتين

"النسبة المئوية 100% تدل على أن عينة الدراسة مطلعة تماماً على التغيرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في المؤسسة المدروسة وهذا يشير إلى أن العينة تم اختيارها بعناية وتمثل بدقة الشريحة المستهدفة، وبناء على ذلك يمكننا التوقع أن النتائج المستتنبطة من تحليل الاستجابات ستكون دقيقة وموثوقة".

### المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه. فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، **ويقصد بالصدق:** "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه".<sup>1</sup> أما **الثبات** يعني "أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة، فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة".<sup>2</sup>

#### أولاً- حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه، وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان، والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:			
دال	0.000	0.723**	01 البعد الأول: مبدأ الفرز
دال	0.000	0.725**	02 البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي

<sup>1</sup> أسماء عبد المطلب بني يونس، "دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 380.

<sup>2</sup> حنان بشته ونعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020، ص: 117- ص: 133.

03	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	0.760**	0.000	دال
04	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل	0.655**	0.000	دال
05	البعد الخامس مبدأ الانضباط الذاتي	0.602**	0.000	دال
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارة الاستبيان:				
	المحور الأول: المستقل: إستراتيجية كايزن	0.893**	0.000	دال
	المحور الثاني المتغير التابع: أداء الموظفين	0.845**	0.000	دال
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا). دال : أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية				

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومنتسفة لما وضعت لقياسه، نظرا لأن قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وقيم SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محوره وكذا بين المحور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، فمثلا نجد قيمة معامل الارتباط لدى البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي: بلغت  $R = 0.725^{**}$  وأن القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: إستراتيجية كايزن) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه، (أي أن البعد بعبارته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان، وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن بأبعاده) والمتغير التابع (أداء الموظفين) صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

### ثانيا- حساب ثبات الاستبيان

لتوضيح معنى الثبات أكثر نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن النتائج المأخوذة من أراء

العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماماً ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تضمنه الاستبيان ونتائجه تكون ثابتة.<sup>1</sup>

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي: "  $a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 > a > 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 > a > 0.70$  (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 > a > 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 > a > 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة."<sup>2</sup> والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	عبارة 20	0.748	ثبات جميع عبارات المحور الأول إستراتيجية كايزن
ثابت	عبارة 12	0.808	ثبات جميع عبارات المحور الثاني أداء الموظفين
ثابت	عبارة 32	0.842	ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في الجدول المعروض يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.748) وللمحور الثاني (0.808) واجمالي عبارات الاستبيان (0.842) هي أعلى من (0.60) وتم تصنيفها كثابتة، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان وتم تصنيفها كغير ثابتة، ولذلك يمكن القول بأن هذا القياس (الاستبيان) يعتبر ثابتاً بشكل عام.

حيث من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة، وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

يتضمن هذا المطلب تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وذلك من خلال التطرق إلى إجراء كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين وكذا أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين.

#### أولاً- إجراء اختبار كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين:

تعد خطوة الكشف عن توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 141.

<sup>2</sup> Fanny Poujol et Mana carricano ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53.



نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي، وأساليب إحصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي، وعليه ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات.

ويمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50،<sup>1</sup> ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05 فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.<sup>2</sup> وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم (10): يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			محاور الاستبيان
	Sig.	Df	القيمة	(P-value)	Df	القيمة	
بيانات كل محور	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.116	47	0.971	0.085	47	0.104	بيانات المتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.051	47	0.952	.200*	47	0.105	بيانات المتغير التابع

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05) حيث:

<sup>1</sup> محمد خير سليم أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص: 156.

<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية) الجزء الأول"، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 121.



- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (إستراتيجية كايزن ) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.085) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (أداء الموظفين) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فأن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

**الاستنتاج:** نظرا لأن بيانات المستجوبين تخضع للتوزيع الطبيعي فإن بحثنا سيستخدم طرقا إحصائية بارامترية لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات البحث، من المهم شرح الأساليب الإحصائية البارامترية التي سنستخدمها في دراستنا.

### ثانيا- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28)<sup>1</sup> لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة، وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدمة في دراستنا فيما يلي:

**1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:** تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

**أ- المتوسط الحسابي:** هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية البيانات ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة، كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين، وتبعاً لمقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان فإن قيم المتوسط الحسابي تكون محصورة بين 1 إلى 5.

**ب- الانحراف المعياري:** هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضا في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما.

<sup>1</sup> SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ج-الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي): الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:  $\frac{\bar{X}}{K} * 100 = (\bar{X})\%$  حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارث الخماسي).

د- اختبار كشف نوع التوزيع البيانات: لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.

هـ-معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

و-معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم معامل الارتباط لقياس خاصية الصدق في الاستبيان وكذا قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسة، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين -1 و +1، وتدل هذه القيمة على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين. وإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية. أما إشارة المعامل، فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث إذا كانت المعامل إيجابياً، فإن زيادة قيمة أحد المتغيرين ترافقها زيادة في الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما، والعكس صحيح. ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من  $\pm 0.3$  ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين  $\pm 0.3$  و  $\pm 0.7$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك ( $\pm 0.7$ ) فإنه يعتبر قويا.

ي-تحليل الانحدار (Regression analysis): وهي أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل<sup>2</sup>:

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

- للتعقب بقيمة المتغير التابع.

ومن مخرجات تحليل الانحدار ما يلي:

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص: 211.

2 عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص 210 -ص: 211.

- اختبار **F (F-test)**: لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار، ويمكن التحقق من ذلك من خلال من قيمة **sig** المصاحبة للاختبار (**F-test**) ، فإذا كانت هذه القيمة أقل من 0.05 فهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- معامل الانحدار **B<sub>1</sub>** و **b<sub>0</sub>**: حيث **b<sub>0</sub>** يمثل مقدر الثابت ومعامل **B<sub>1</sub>** فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .
- اختبار **T (T-test)** : يستخدم من أجل معرفة معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية تأثير المستقل في التابع) وبكلمة أخرى يستخدم للتحقق من معنوية معاملات (**b<sub>1</sub>, b<sub>0</sub>**) في نموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة **sig** المرافقة للاختبار (**T-test**) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة **SIG** أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (**b<sub>1</sub>, b<sub>0</sub>**) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.
- قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الانحدار وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$ ، فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل، أي من خلال  $R^2$  يمكن معرفة مدى نسبة التي يساهم بها المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في تحسين المتغير التابع.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسية وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية، وتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل، وفي النهاية يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائية بناءً على النتائج المكتشفة ومناقشتها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ....) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

أولاً- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس:

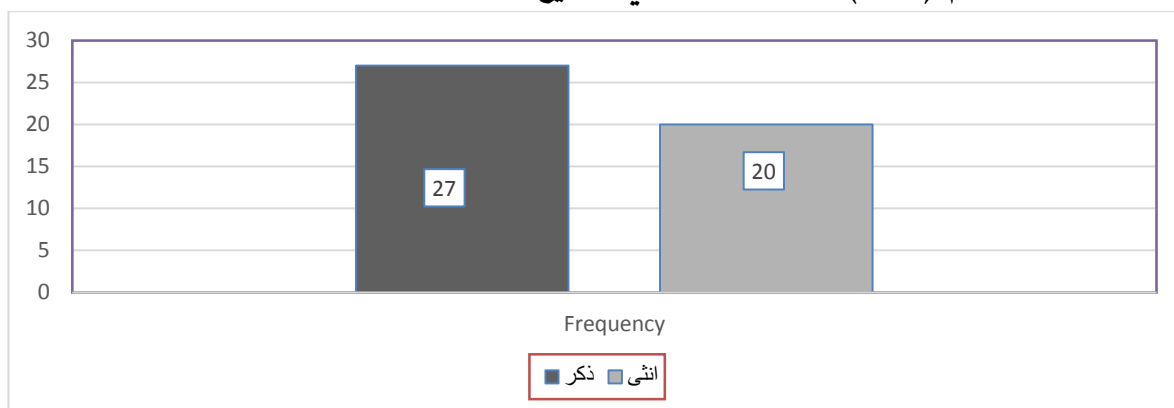
جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
57.4	27	ذكر	الجنس
42.6	20	أنثى	
100.0	47	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه نجد عينة الدراسة تتكون من 47 فرداً ويتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس على النحو التالي: هناك انحياز نحو الذكور في العينة، حيث يشكل الرجال 57.4% من المشاركين بينما تشكل النساء 42.6%. وما يمكن استنتاجه هو أنه هناك نسبة أكبر من الذكور في عينة الدراسة بالمقارنة مع الإناث هذا قد يشير إلى أن الذكور قد يكون لهم وجود أكبر في المؤسسة أو في الوظائف المحددة المرتبطة بالدراسة.

الشكل رقم ( 02 ) : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02- بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين:

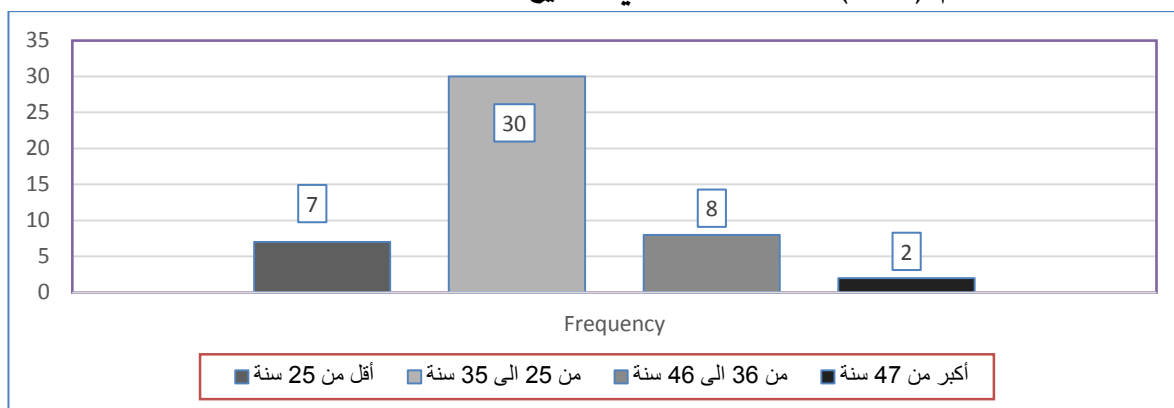
جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر	
14.9	7	أقل من 25 سنة	
63.8	30	من 25 الى 35 سنة	
17.0	8	من 36 الى 46 سنة	
4.3	2	أكبر من 47 سنة	
100.0	47	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يتضح من الجدول أن العينة مكونة من 47 فردا وتتنوع هذه العينة حسب العمر كما يلي: 14.9% من العينة تتراوح أعمارهم بين أقل من 25 سنة، و 63.8% من العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة، بينما 17.0% من العينة تتراوح أعمارهم بين 36 و 46 سنة، و 4.3% من العينة تتراوح أعمارهم فوق 47 سنة. يمكن استنتاج أن هذه العينة تمثل بشكل كبير فئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة، حيث يمثلون 63.8% من العينة، وهو ما يشير إلى أن العينة مائلة نحو الشباب والأشخاص في مرحلة مبكرة من مسيرتهم المهنية.

الشكل رقم ( 03 ): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

03-بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

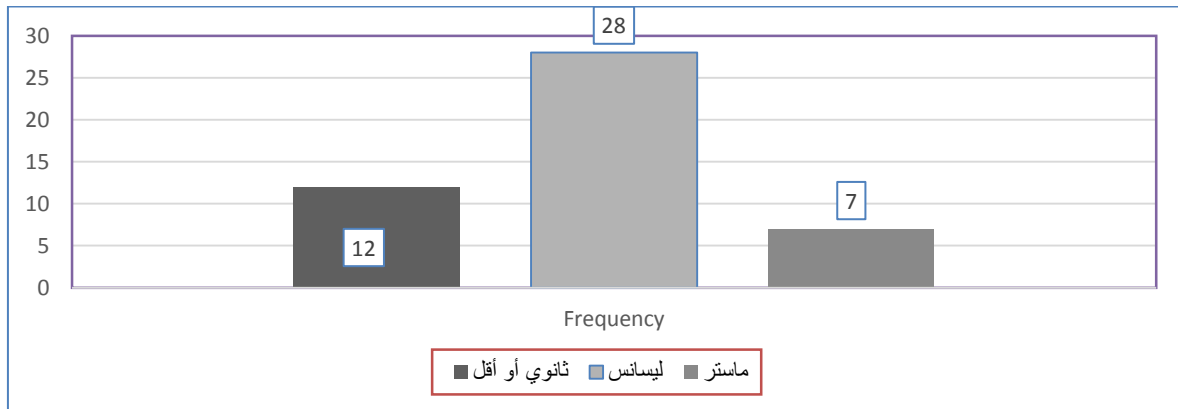
جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25.5	12	ثانوي أو أقل
59.6	28	ليسانس
14.9	7	ماستر
100.0	47	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يتضح من الجدول أن العينة مكونة من 47 فرداً وتتوزع هذه العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي: 25.5% من العينة حاصلون على مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، و 59.6% من العينة حاصلون على مستوى تعليمي ليسانس، و 14.9% من العينة حاصلون على مستوى تعليمي الماستر، ويمكن استنتاج أن غالبية العينة حاصلون على مستوى تعليمي الليسانس حيث يمثلون 59.6% من العينة، ويلاحظ أن عدد الأشخاص الذين حاصلون على مستوى تعليمي ثانوي أو أقل هو 12 فرد، أي أنهم يمثلون 25.5% فقط من العينة وهذا يشير إلى أن العينة تمثل بشكل أكبر فئة الأشخاص الذين حاصلون على درجات علمية عالية.

الشكل رقم ( 04 ) : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل

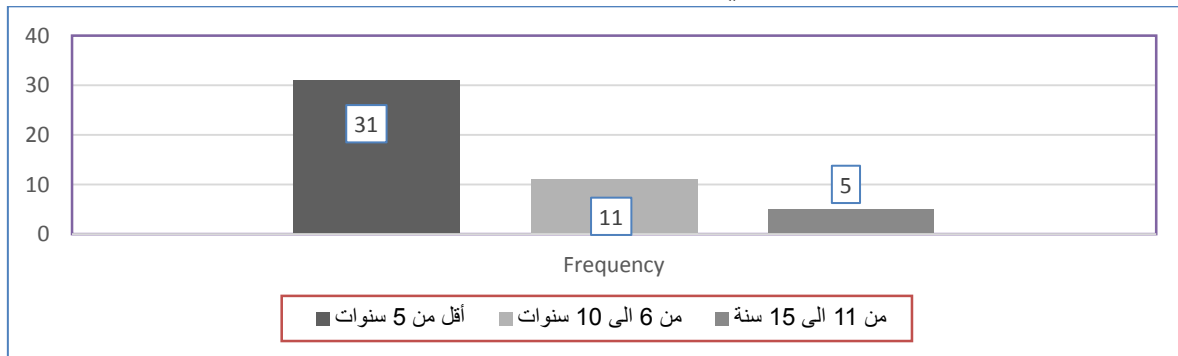
جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة %	التكرار	عدد سنوات العمل
66.0	31	أقل من 5 سنوات
23.4	11	من 6 الى 10 سنوات
10.6	5	من 11 الى 15 سنة
100.0	47	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يتضح من الجدول أن العينة مكونة من 47 فرداً، وتتوزع هذه العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي 66.0%: من العينة لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات. - و 23.4% من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 6 و 10 سنوات. - و 10.6% من العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 15 سنة. - يمكن استنتاج أن غالبية العينة لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات، حيث يمثلون 66.0% من العينة. ويلاحظ أنه يوجد عدد قليل من الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات، حيث يمثلون 33.9% فقط من العينة.

الشكل رقم ( 05 ) : يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

5- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

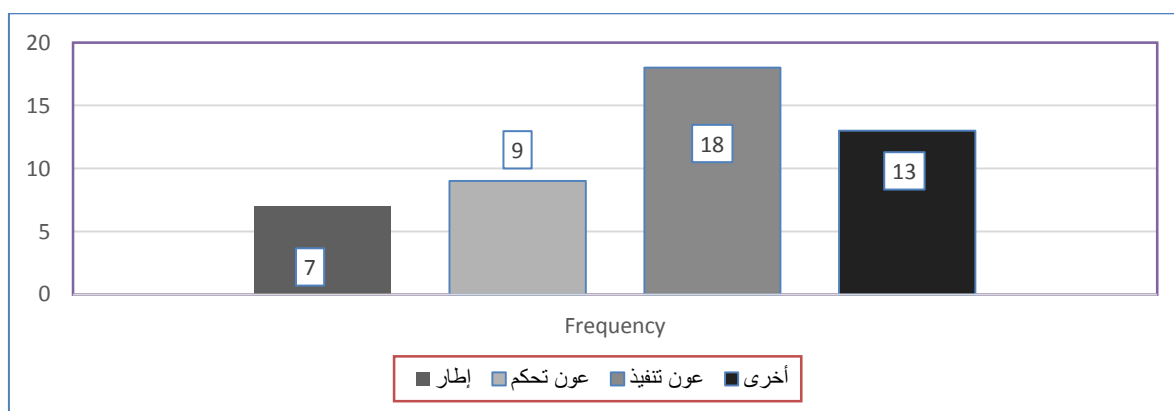
جدول رقم (15): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار		
14.9	7	إطار	المستوى الوظيفي
19.1	9	عون تحكم	
38.3	18	عون تنفيذ	
27.7	13	أخرى	
100.0	47	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يتضح من الجدول أن العينة مكونة من 47 فرداً وتوزع هذه العينة حسب الوظائف كما يلي: 14.9% من العينة يشغلون وظائف إدارية، و 19.1% من العينة يشغلون وظائف عون تحكم، و 38.3% من العينة يشغلون وظائف عون تنفيذ، و 27.7% من العينة يشغلون وظائف أخرى. ويمكن استنتاج أن غالبية العينة يشغلون وظائف عون تنفيذ، حيث يمثلون 38.3% من العينة، ويلاحظ أن عدد الأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية هو 7 فرد أي أنهم يمثلون 14.9% فقط من العينة، وهذا يشير إلى أن العينة تمثل بشكل أكبر فئة الأشخاص الذين يشغلون وظائف عون تحكم والعون التنفيذيين

الشكل رقم ( 06 ) : يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.



أولاً- بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات إستراتيجية كايزن ب مؤسسة "باك أم سي - ميلة- " محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان: إستراتيجية كايزن والمتضمن 20 عبارة من 01 إلى 20. عبارة وهي موزعة على 05 أبعاد (البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل، البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: إستراتيجية كايزن

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
04	تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في العمليات الانتاجية.	4.13	0.900	82.55	01	موافقة عالية
02	تعمل مؤسستكم على ترتيب المواد المستعملة في العملية الانتاجية.	4.00	0.860	80.00	02	موافقة عالية
03	تعمل مؤسستكم على تصنيف النفايات وترقيمها لتسهيل عملية إعادة التدوير.	3.53	0.997	70.64	03	موافقة عالية
01	تعمل مؤسستكم على فرز الآلات غير الضرورية في العملية الانتاجية.	3.38	1.261	67.66	04	موافقة متوسطة
X01	البعد الأول: مبدأ الفرز	3.7606	0.55403	75.21		بدرجة عالية
08	تعمل مؤسستكم على توعية العمال بأهمية المحافظة على ترتيب المواد المستخدمة في العملية الانتاجية.	4.11	0.598	82.13	01	موافقة عالية
07	تعمل مؤسستكم على تشجيع العاملين للمحافظة على الوقت أثناء العمل.	4.11	0.814	82.13	02	موافقة عالية
05	تعمل مؤسستكم على وضع الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية في مواقعها الصحيحة.	3.98	0.642	79.57	03	موافقة عالية
06	تحرص مؤسستكم على تقليص الهدر في العمليات الانتاجية.	3.98	0.847	79.57	04	موافقة عالية
X02	البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي	4.0426	0.54003	80.85		بدرجة عالية
11	تعمل مؤسستكم على توعية الأفراد بضرورة تنظيف أماكن العمل.	4.36	0.640	87.23	01	موافقة عالية جدا
12	تعمل مؤسستكم على تنظيف وصيانة عتاد الإنتاج بصفة مستمرة.	4.34	0.788	86.81	02	موافقة عالية جدا
10	تهتم مؤسستكم بالتنظيف المستمر والشامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأخيرة من ساعات العمل.	3.98	0.737	79.57	03	موافقة عالية

09	تهتم مؤسستكم بالتنظيف المستمر والشامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى من ساعات العمل.	3.68	0.755	73.62	04	موافقة عالية
X03	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	4.0904	0.50116	81.81	بدرجة عالية	
13	تعمل مؤسستكم على توعية العاملين داخل المؤسسة إلى المحافظة على نظافتهم الشخصية.	4.34	0.635	86.81	01	موافقة عالية جدا
14	توفر مؤسستكم للعاملين الألبسة الواقية والخاصة بالعمليات الانتاجية.	4.26	0.820	85.11	02	موافقة عالية جدا
16	تعمل مؤسستكم على ضمان الأمن والسلامة المهنية للعاملين.	3.81	0.798	76.17	03	موافقة عالية
15	تعمل مؤسستكم على زراعة بعض أنواع الأشجار داخل وخارج محيط المؤسسة.	3.66	0.891	73.19	04	موافقة عالية
X04	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل	4.0160	0.35126	80.32	بدرجة عالية	
20	تعمل مؤسستكم على حل المشاكل في الوقت المناسب.	4.26	0.675	85.11	01	موافقة عالية جدا
17	تعمل مؤسستكم على حث الأفراد بالالتزام بتعليمات وقوانين النظافة.	4.15	0.659	82.98	02	موافقة عالية
19	تعمل مؤسستكم على تحفيز القدرات الابداعية للعاملين.	3.98	0.737	79.57	03	موافقة عالية
18	تحرص مؤسستكم على مشاركة كل العاملين في عمليات التغيير.	3.64	0.605	72.77	04	موافقة عالية
X04	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي	4.0053	0.42506	80.11	بدرجة عالية	
X	المتغير المستقل:	3.9830	0.33171	79.66	بدرجة عالية	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

### SPSS .V 28

**التعليق على الجدول أعلاه:** من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات إستراتيجية كايزن من وجهة نظر من موظفي مؤسسة باك أم سي -ميلة- حيث وجدنا وبشكل عام المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ قيمة 3.983 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.331، ومن بيانات المستجوبين نجد أن استراتيجية كايزن مطبقة بدرجة عالية في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" بناء على آراء

واتجاهات أفراد العينة، وهذا ما يتضح أيضا بتقييم العالي لجميع أبعاد المتغير: إستراتيجية كايزن كما يلي:  
 - **البعد الأول: مبدأ الفرز:** يبدو أن هناك قبول عالٍ للمبدأ مع متوسط حسابي بلغ 3.76، مما يعكس أن مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" تعمل بجد على تحقيق الفعالية في العملية الإنتاجية من خلال فرز الآلات غير الضرورية.

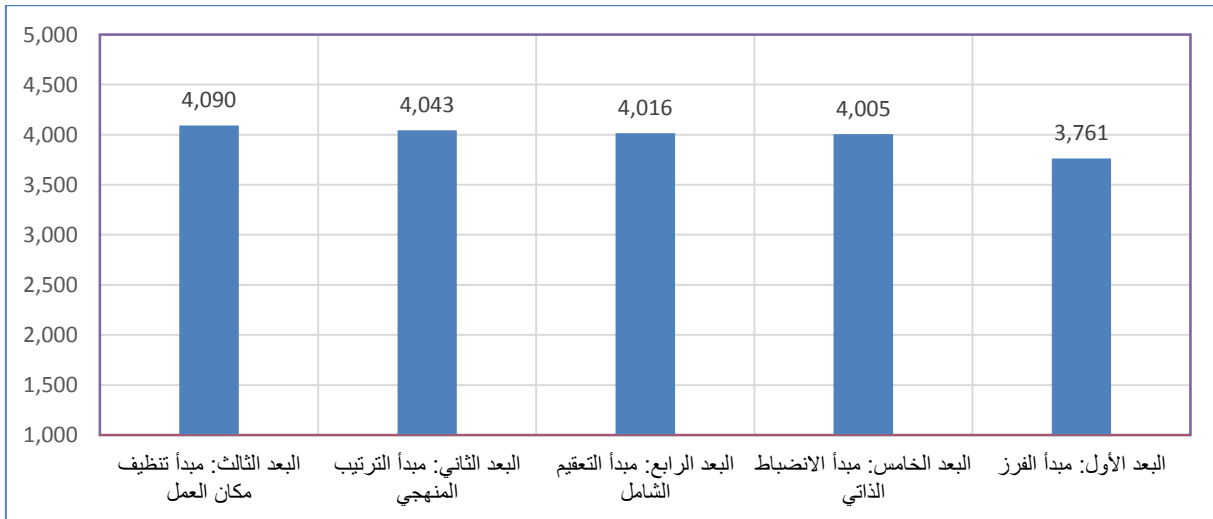
- **البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي:** يوجد توافق عالٍ بشأن هذا المبدأ أيضا حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.04، ويظهر ذلك التزام مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" بترتيب المواد المستعملة في العملية الإنتاجية بطريقة منظمة ومنهجية.

- **البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل:** هذا البعد يتلقى أيضا تقديرا عاليا من أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 4.09، ويبدو أن مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" تضع تركيزا كبيرا على النظافة في مكان العمل.

- **البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل:** بمتوسط حسابي 4.01 وهناك قبول عالٍ لهذا المبدأ أيضا، يبدو أن مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" ملتزمة بالحفاظ على مستويات عالية من النظافة والصحة والسلامة في مكان العمل.

- **البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي:** بلغ المتوسط الحسابي 4.00 مما يدل على وجود قبول عالٍ لهذا المبدأ. يبدو أن مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" تقدر الالتزام الذاتي وتشجع على الانضباط بين العاملين. وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات تطبيق أبعاد إستراتيجية كايزن بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 07 ): يبين ترتيب أبعاد إستراتيجية كايزن في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"



المصدر من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج EXCEL

**الاستنتاج العام:** من النتائج التي تم الحصول عليها يمكننا استنتاج أن إستراتيجية كايزن مطبقة بفعالية في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" مما يدل على مستوى عالٍ من التوافق على هذه الإستراتيجية، ويظهر هذا أن المؤسسة تلتزم بالتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية وتحقيق التميز في كل جوانب العمل.

ثانياً - بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستويات أداء الموظفين في مؤسسة "باك أم سي -ميلة" يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان :أداء الموظفين والمتضمن 12 عبارة من 21 إلى 32. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

**جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: أداء الموظفين**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
32	تعمل مؤسستكم على تقليل الوقت الضائع في الأعمال والأنشطة غير المفيدة.	4.28	0.971	85.60	01	موافقة عالية جدا
21	تحرص مؤسستكم على جعل العاملين يركزون على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.	4.23	0.52	84.60	02	موافقة عالية جدا
23	تحرص مؤسستكم على الاهتمام برغبات العاملين أثناء تعيينهم في وظائفهم.	4.21	0.587	84.20	03	موافقة عالية جدا
31	تحرص مؤسستكم على مواكبة التطورات الحديثة.	4.13	0.612	82.60	04	موافقة عالية
29	تعمل مؤسستكم على توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين.	4.09	0.855	81.80	05	موافقة عالية
30	تعمل مؤسستكم على توفير التحفيز للعاملين.	4.06	0.734	81.20	06	موافقة عالية
22	تعمل مؤسستكم على تدريب العاملين لكسب مهارات جديدة.	4.02	0.442	80.40	07	موافقة عالية
24	تحرص مؤسستكم على اكتشاف فجوة أداء الموظفين.	3.96	0.721	79.20	08	موافقة عالية
28	تعمل مؤسستكم على تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.	3.83	0.816	76.60	09	موافقة عالية
26	تحرص مؤسستكم على اختيار العمال حسب درجة التأهيل.	3.72	0.949	74.40	10	موافقة عالية
27	تعمل مؤسستكم على اختيار مسؤولي المصالح بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.	3.64	0.895	72.80	11	موافقة عالية
25	تحرص مؤسستكم على تحديد المهام بدقة .	3.45	1.348	69.00	12	موافقة عالية
Y	المتغير التابع:	3.9681	0.46578	79.36		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

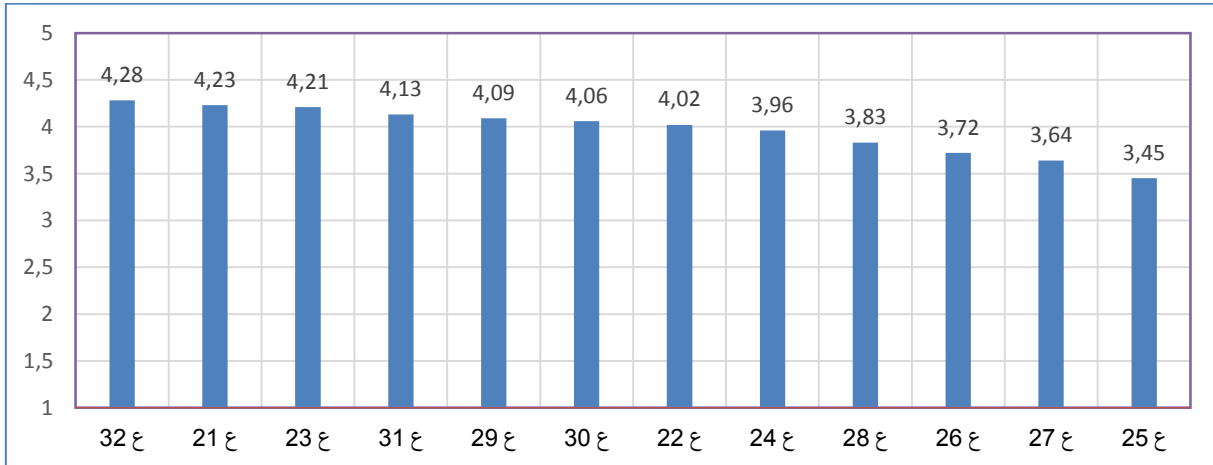
-التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا وبشكل عام بالنسبة للمتغير التابع (الأداء العام للعاملين) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.9681 مع انحراف معياري قدره 0.46578، وهذا يعبر عن أداء عام عالي للعاملين في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"، حيث أن المتوسط الحسابي ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) والانحراف المعياري منخفض مما يعني أن

إجابات العينة متقاربة حول المتوسط ولا يوجد تشتت بين آراء المستجوبين أي كلهم موافقون وبنسبة 79.36 % على أن مستويات أداء الموظفين لدى مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم، أما عند التحليل الفردي للعبارات: فإننا نجد العبارة رقم 32 (تعمل مؤسستكم على تقليل الوقت الضائع في الأعمال والأنشطة غير المفيدة) هي الأعلى متوسطاً (4.28) مع موافقة عالية جداً، مما يشير إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على تعظيم الكفاءة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة، في حين العبارة رقم 25 (تحرص مؤسستكم على تحديد المهام بدقة) كانت الأدنى متوسطاً (3.45) مع موافقة عالية، مما يشير إلى أنه رغم أن هناك تقدير عام لتحديد الواجبات والمهام بدقة إلا أن هناك بعض الأهمية للتحسين في هذا المجال.

بشكل عام يتضح من الجدول أن هناك موافقة عالية على جميع العبارات مما يعكس رضا العينة عن أداء الموظفين في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" والإجراءات والأنشطة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الأداء العالي ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح وأنها تضع استراتيجيات فعالة للحفاظ على أداء الموظفين على مستوى عالٍ.

وفيما يلي ترتيب عبارات المتعلقة بقياس درجة أداء الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 08 ): يبين ترتيب عبارات أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، أي بين متغير مستقل المتمثل في إستراتيجية كايزن ويتكون من 05 أبعاد (البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل، البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي) والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين.

وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط،  $R^2$ : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين)

معامل الارتباط، $r$	يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين.
$R^2$ ، أو معامل التحديد	يمثل النسبة المئوية للتغيير في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال التغيير في المتغير المستقل. وتقع قيمة $R^2$ بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين في مستويات المتغير التابع.
B، أو معامل الانحدار	يقيس كمية التغيير في المتغير التابع نتيجة لتغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل.
اختبار F	يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي تقول إن المتغيرين غير مرتبطين، أي، أن المعاملات جميعها ذات قيم غير دالة إحصائياً.

تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط يساعدنا كثيراً في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين إستراتيجية كايزن وأداء الموظفين وكيف يمكن تحسين هذه العلاقة.

ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات البحث بشكل إحصائي (أي تحويل فرضية البحث إلى فرضية إحصائية عن مستوى دلالة معين يختار الباحث)، وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة، وهو عادة ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجدول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

القرار	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية ( $H_0$ )	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	يقبله قرار رفض الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )	
القرار	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية ( $H_0$ )	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)
	يقبله قرار قبول الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )	

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

1-نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين، و بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

أ-نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة) نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1 + (x_1) + \epsilon_i$$

أداء الموظفين =  $B_1 + B_0$  (إستراتيجية كايزن)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار ( $r, R^2$ ), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) انظر ملحق مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup> R Square	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.134	1.527	1.096	B <sub>0</sub> الثابت	0.264	0.513	0.000	16.114
0.000	4.01	0.721	B <sub>1</sub> متغير مستقل				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

1- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين): معامل الارتباط بيرسون (r) يساوي 0.513:

- معامل الارتباط بيرسون (r) يتراوح بين -1 و 1، والقيم السالبة تدل على علاقة ارتباطية سالبة (أي، عندما يزيد قيمة المتغير المستقل تقل قيمة المتغير التابع والعكس صحيح)، بينما القيم الموجبة تدل على علاقة ارتباطية إيجابية (أي عندما يزيد قيمة المتغير المستقل تزيد أيضاً قيمة المتغير التابع والعكس

صحيح). ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من  $0.3 \pm$  ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين  $0.3 \pm$  و  $0.7+$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك ( $0.7 \pm$ ) فإنه يعتبر قويًا.

- ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ) يساوي **0.513**، هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة بين إستراتيجية كايزن (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع)، بمعنى آخر بزيادة إستراتيجية كايزن يتحسن أداء الموظفين ولكن هذا التحسين ليس قويًا بشكل كبير، والقيمة الموجبة تدل على أنه بزيادة إستراتيجية كايزن تتحسن أداء الموظفين والعكس بتقليل إستراتيجية كايزن تتدهور أداء الموظفين.

- تفسير النظري للعلاقة بين المتغيرين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين): هذه النتيجة منطقية بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري أي مدعومة بالمبررات النظرية التي تشير إلى أن إستراتيجية كايزن هي إستراتيجية تحسين مستمر تهدف إلى تحسين الجودة والكفاءة في الأعمال وتركز على تحسين معايير الحالية وتحفيز الموظفين للمشاركة في التحسينات.

- هذه الإستراتيجية تقوم على أساس التحسينات الصغيرة والمتكررة وليس القفزات الكبيرة، وتعتمد إستراتيجية كايزن على الاعتقاد على أن التحسين المستمر يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة على مرور الزمن.

- العلاقة بين إستراتيجية كايزن وأداء الموظفين تكون واضحة عندما ننظر إلى النظرية الأساسية لكايزن فهي تقوم على التحسين المستمر وتشجيع الموظفين على البحث عن طرق لتحسين أدائهم، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة ورضا الموظفين.

إذا وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إستراتيجية كايزن وأداء الموظفين يعكس هذا ما تناولناه في الإطار النظري لدراستنا، وتشير البيانات إلى أن الزيادة في تطبيق إستراتيجية كايزن تقود إلى تطوير في أداء الموظفين.

**2- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على معنوية العلاقة بينها بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين، واحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار  $F$  (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة  $F$  فإذا كانت قيمة Sig أقل من  $0.05$  فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً)، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية، حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=16.11$ ) وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين)، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:



نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"

3- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ( $R^2$  ، B ، T-test ، sig) ، كما يلي:

أ- تفسير قيمة معامل (R-squared) لتحديد ( $R^2=0.264$ ) بين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين):

- معامل التحديد (R-squared) والمعروف أيضًا بـ R-squared أو  $R^2$  ، هو إحصائية تستخدم في الانحدار الخطي لتقدير مدى تفسير النموذج لتباين المتغير التابع (الناتج) وبعبارة أخرى إنه يعبر عن النسبة المئوية لتباين المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج أي تحديد النسبة المئوية حين (زمن الدراسة) اجراء الاستطلاع في الواقع العملي للدراسة هذه نسبة تفسر لنا مدى مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في مستويات المتغير التابع خلال اجراء هذه الدراسة.

- ومعامل التحديد يتراوح بين 0 و 1: فقيمة  $R^2$  تساوي 0 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة لا تشرح أي تباين في المتغير التابع. وقيمة  $R^2$  تساوي 1 تشير إلى أن المتغيرات المستقلة تشرح كل تباين المتغير التابع، بصفة عامة كلما كانت قيمة  $R^2$  أعلى كلما كان النموذج أكثر قدرة على توقع المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة.

- ولدنا مجالات  $R^2$  حيث اقترح Chin (1998) عتبة تفسير قيم  $R^2$ : كما يلي:

مجال معامل التحديد $R^2$	قيم $R^2$ أقل من 0.19	قيم $R^2$ التي تتراوح بين 0.19 إلى 0.33	قيم $R^2$ التي تتراوح بين 0.33 إلى 0.67	قيم $R^2$ : أن قيم التي تزيد عن 0.67
درجة المساهمة	تكون غير مقبولة	منخفضة	متوسطة	عالية

اقترح Chin (1998) عتبة تفسير قيم  $R^2$ : أي حسب ما قام به Chin (1998) فإن القيم  $R^2$ : التي تزيد عن 0.67 تعتبر عالية وأن قيم  $R^2$ : التي تتراوح بين 0.33 إلى 0.67 تعتبر متوسطة وأن قيم  $R^2$ : التي تتراوح بين 0.19 إلى 0.33 تعتبر ضعيفة وأي قيم  $R^2$ : أقل من 0.19 تكون غير مقبولة. ومن خلال بيانات العينة حصلنا على قيمة ( $R^2=0.264$ ) بين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين) نجد أن:

- "إستراتيجية كايزن" تفسر حوالي 26.40% من التباين في "أداء الموظفين"، أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) في التغيرات التي تحدث في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة" هي 22%، وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا.

وعند النظر إلى مجالات  $R^2$  التي اقترحها Chin (1998) يتم اعتبار  $R^2$  يساوي 0.264 كضعيف نسبيا، وهذا لا يعني بالضرورة أن العلاقة غير مهمة أو غير معنوية، بل يعني فقط أن "إستراتيجية كايزن"

لا تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر على "أداء الموظفين"، بمعنى آخر هناك حوالي 73.6% من التباين في "أداء الموظفين" لا يمكن تفسيرها بناءً على "إستراتيجية كايزن" وحدها.

ب- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): معامل الانحدار (B) يقيس التغير المتوقع في المتغير التابع لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (أي نستطيع من خلال قيمة (b) التنبؤ بالتغير المتغير التابع حين ما تقوم الإدارة المؤسسة بالإجراء تحسينات في المتغير المستقل.

وفي سياق دراستنا نجد أن معامل الانحدار (B) هو المقدار الذي يتغير فيه المتغير التابع (في هذه الحالة أداء الموظفين) لكل وحدة من التغيير في المتغير المستقل (في هذه الحالة إستراتيجية كايزن)، بمعنى معامل الانحدار (B) هو يقيس حجم التأثير المتوقع للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي هو يقدر كم يتغير المتغير التابع (أداء الموظفين) عند تغيير المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) بوحدة واحدة.

إذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة فهذا يشير إلى أن هناك تأثير إيجابي (طردى) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى زيادة في قيمة المتغير التابع، بينما إذا كانت قيمة معامل الانحدار سالبة، فهذا يشير إلى أن هناك تأثير سلبي (عكسي) بين المتغيرين، أي أن زيادة قيمة المتغير المستقل يؤدي إلى تقليل في قيمة المتغير التابع.

في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (إستراتيجية كايزن ← أداء الموظفين): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن، قيمة:  $B=0.721$  ، وبما أن هذه القيمة موجبة فهذا يشير إلى أن علاقة التأثير بين إستراتيجية كايزن وأداء الموظفين إيجابية، أي أن زيادة إستراتيجية كايزن تساهم بشكل إيجابي في تطوير أداء الموظفين.

وبناءً على ما ذكرنا حول قيمة معامل الانحدار  $B=0.721$  يعني أن لكل زيادة وحدة في تطبيق إستراتيجية كايزن نتوقع زيادة بمقدار 0.721 وحدة في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"

- تفسير الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار 0.721 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=4.01) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة sig=0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ج- نموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق بدراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر أفراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

أداء الموظفين = 0.721 (إستراتيجية كايزن)

ملاحظة:  $B_0=1.096$  هي قيمة غير دالة احصائياً (لأن قيمة  $\text{sig}=0.134$  المصاحبة لقيمة  $T = 4.01$  هي أقل من مستوى  $(0.05)$  بالتالي لا تُضم في نموذج الانحدار.

ثانياً - اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل، البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي) كلا على حدا على المتغير التابع (أداء الموظفين) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار  $(R^2, r)$ ، تحليل التباين ANOVA، و نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).

جدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج للانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				متغير التابع	المتغير التابع	
sig	t	B		$R^2$	r	(SIG)	قيمة F			
0.00	5.169	0.513	(H <sub>1</sub> )	0.373	0.610	0.000	26.71	أداء	01	البعد الأول
0.378	0.89	0.113	(H <sub>1</sub> )	0.017	0.132	0.378	0.793	الموظفين	02	البعد الثاني
0.002	3.24	0.405	(H <sub>1</sub> )	0.190	0.436	0.002	10.53		03	البعد الثالث
0.034	2.19	0.412	(H <sub>1</sub> )	0.096	0.310	0.034	4.80		04	البعد الرابع
0.066	1.88	0.297	(H <sub>1</sub> )	0.073	0.271	0.066	3.561		05	البعد الخامس

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة  $\text{SIG} =$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

(البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل، البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

أ-نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

من الجدول أعلاه نجد:

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مبدأ الفرز ← تطوير أداء الموظفين): يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=26.71$ ) وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

ومن خلال بيانات العينة تحصلنا على قيمة ( $R^2=0.373$ ) بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز ← أداء الموظفين): أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز) في التغيرات التي تحدث في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة باك أم سي -ميلة هي 37.30%، وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستن.

في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز ← أداء الموظفين): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة:  $B=0.513$  يعني أن لكل زيادة وحدة في تطبيق إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز، نتوقع زيادة بمقدار 0.513 وحدة في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### أ-نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"  
 -الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"  
 من الجدول أعلاه نجد:

-معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مبدأ الترتيب المنهجي ← تطوير أداء الموظفين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=0.793$ ) وأن قيمة  $SIG=0.378$  المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### أ-نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".  
من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مبدأ تنظيف مكان العمل ← تطوير أداء الموظفين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=26.71$ ) وأن قيمة  $SIG=0.002$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

ومن خلال بيانات العينة تحصلنا على قيمة ( $R^2=0.190$ ) بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل ← أداء الموظفين): أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان

العمل) في التغيرات التي تحدث في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هي 19.00%، وبالباقى نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا.

في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل ← أداء الموظفين): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن، قيمة:  $B = 0.405$  يعني أن لكل زيادة وحدة في تطبيق إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل، نتوقع زيادة بمقدار 0.405 وحدة في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين.

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### أ- نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"  
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"  
من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مبدأ التعقيم الشامل ← تطوير أداء الموظفين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal} = 4.80$ ) وأن قيمة  $SIG = 0.034$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"

ومن خلال بيانات العينة تحصلنا على قيمة ( $R^2 = 0.096$ ) بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل ← أداء الموظفين): أن أي النسبة المئوية حين اجراء استطلاع في الواقع العملي للدراسة والتي تشرح لنا مدى مساهمة المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل) في التغيرات

التي تحدث في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة" هي 9.6%. وبالباقي نسبة ترجع الى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج دراستنا.

في سياق نموذج دراستنا الذي يدرس علاقة تأثير بين (إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل ← أداء الموظفين): ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن، قيمة:  $B = 0.412$  يعني أن لكل زيادة وحدة في تطبيق إستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل، نتوقع زيادة بمقدار 0.412 وحدة في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

**نص فرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:  
أ-نص الفرضيات الاحصائية:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".  
-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".  
من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (مبدأ الانضباط الذاتي ← تطوير أداء الموظفين) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=3.561$ ) وأن قيمة  $SIG= 0.066$  المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير دال احصائيا بين المتغيرين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

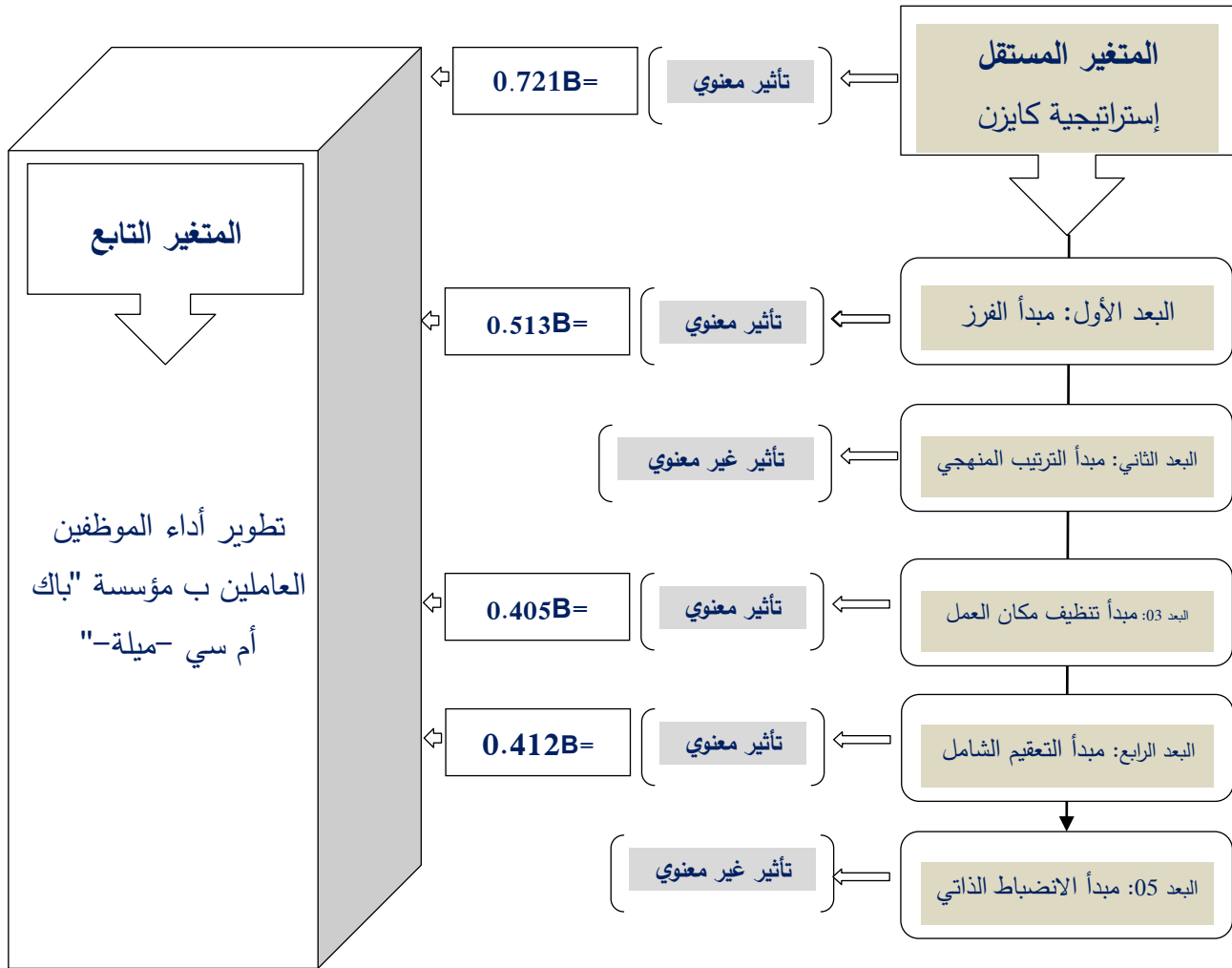
ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

#### ثالثا- رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمايلي:



الشكل رقم ( 09 ): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج الدراسة

1- تعليق على نموذج الدراسة: توصلنا اجمالاً أن أبعاد إستراتيجية كايزن معاً لها تأثير معنوي إيجابي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" محل الدراسة بنسبة (72.10%) وعلى مستوى الجزئي فإننا وجدنا أن (البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل) كل على حدا لها تأثير معنوي إيجابي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" وبنسب مختلفة وأن من بين أبعاد (البعد الأول: مبدأ الفرز، البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل، البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل) التي لها أكبر تأثير معنوي في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هو بعد البعد الأول: مبدأ الفرز ب بنسبة تأثير بلغت 51.30 % يليه بعد البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل بنسبة 41.20%، يليه بعد البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل بنسبة



40.50%، بينما لم نجد أي تأثير معنوي لكل من (البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي، البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي) في تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

**2- توظيف نتائج النموذج:** في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة باك أم سي -ميلة- يمكن لمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" استغلال معلومات ونتائج والنموذج دراستنا في تطوير أداء موظفيها من خلال التطبيق الأمثل أبعاد إستراتيجية كايزن وأبعادها؟ و النموذج يشير إلى تأثير إيجابي لبعض مبادئ إستراتيجية كايزن على تطوير أداء الموظفين في مؤسسة باك أم سي -ميلة، وهنا بعض النصائح التي يمكن لمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" اتباعها للاستفادة من نموذج دراستنا:

**أ- التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيرًا:** وفقًا للنموذج الذي تم تحليله فإن مبدأ الفرز، مبدأ تنظيف مكان العمل، ومبدأ التعقيم الشامل كانت الأبعاد الأكثر تأثيرًا على أداء الموظفين، ويمكن للمؤسسة أن تركز على تطبيق هذه المبادئ بشكل مكثف خاصة من خلال التركيز على النقاط التالية:

**- تطبيق مبدأ الفرز:** هذا يمكن تنفيذه من خلال تشجيع الموظفين على التخلص من المواد غير الضرورية في أماكن العمل والحفاظ على مكان العمل منظمًا وخاليًا من الفوضى، ويمكن ذلك بتوفير الوقت والموارد للموظفين لتنفيذ هذا المبدأ وإجراء جلسات تدريبية لتوضيح فوائد الفرز وكيفية تنفيذه بفعالية.

**- تطبيق مبدأ تنظيف مكان العمل:** يمكن تحقيق هذا من خلال تشجيع ثقافة النظافة والنظام في المؤسسة وذلك بتنظيم جداول نظافة منتظمة، وتوفير الأدوات والمواد النظافة الملائمة، وتشجيع الموظفين على المحافظة على مكاتبهم ومحيط العمل نظيفًا.

**- تطبيق مبدأ التعقيم الشامل:** الحفاظ على محيط العمل خاليًا من الجراثيم والبكتيريا هو أمر بالغ الأهمية، خاصة في ظل استفادة من الظروف الصحية التي مررنا بها خلال جائحة كوفيد-19، ويمكن ذلك بتوفير مواد المطهرة والتعقيم المنتظم لجميع مناطق العمل.

**ب- تقييم أبعاد أخرى:** ولو أن مبدأ الترتيب المنهجي ومبدأ الانضباط الذاتي لم يظهر تأثيرًا معنويًا في الدراسة، إلا أنه مهم في تطوير أداء الموظفين لذا يجب على المؤسسة ألا تتجاهلهما. لأنهما مكونات مهمة في استراتيجية كايزن، وقد تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في كيفية تطبيق هذه المبادئ وتقييم ما إذا كان هناك طرق أفضل لتطبيقهما.

**ج- تطبيق التغييرات بشكل تدريجي:** استراتيجية كايزن تركز على التحسين المستمر والتغيير التدريجي، بالتالي يمكن للمؤسسة أن تبدأ بتطبيق التغييرات الصغيرة أولاً ومن ثم تقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة على أساس ذلك.

**د- التدريب والتطوير:** من المهم توفير التدريب المناسب للموظفين حول مبادئ كايزن وكيفية تطبيقها، ويمكن أيضًا تطوير برامج التعليم المستمر للتأكد من أن الموظفين يتحسنون باستمرار ويتأقلمون مع الإجراءات الجديدة.

هـ- تقدير الجهود: إظهار التقدير للموظفين الذين يطبقون مبادئ كايزن بشكل فعال يمكن أن يشجع آخرين على القيام بالمثل يمكن أن تشمل هذه الجهود تقديم الجوائز والاعترافات. بتطبيق هذه النصائح يمكن لمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" استغلال نتائج النموذج في تطوير أداء موظفيها من خلال التطبيق الأمثل لأبعاد استراتيجية كايزن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" وقد قمنا كخطوة أولية بتعريف بالمؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، كما أشرنا لمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 47 موظف وكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى جملة من نتائج الملخصة في الجدول التالي:

نص الفرضيات البحث	القبول /أو/ الرفض
مستوى تطبيق إستراتيجية كايزن في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هو جيدة ويرقى الى المستوى المقبول	
مستوى أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" هو جيد	
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن تطوير أداء الموظفين العاملين ب مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	القبول
الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	القبول
الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	رفض
الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	القبول
الفرضية الفرعية 04: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التقييم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	القبول
الفرضية الفرعية 05: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-"	رفض

خاتمة

### خاتمة:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على التطوير المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها. وتعتبر إستراتيجية كايزن منهجا شاملا يهدف إلى تعزيز التحسين المستمر وتحقيق الجودة والكفاءة في جميع جوانب العمل؛ ومن خلال تبني هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمات أن تحقق تقدما ملحوظا ومستداما في أدائها وتحقيق التفوق في سوق العمل، لأن هذه الإستراتيجية تعتمد على فكرة أن التحسينات الصغيرة المستمرة في جميع جوانب العمل يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة ومستدامة على المدى الطويل وتهدف إلى العمل على إزالة الهدر وتحسين جميع عمليات الإنتاج بشكل مستمر؛ حيث تتطلب الشفافية والمشاركة المستمرة من جميع أفراد المؤسسة وتعزيز ثقافة التعاون والتواصل بين الفرق والأقسام المختلفة وتعد فرصة لتعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم من المساهمة في عملية التحسين واتخاذ القرارات المهمة كما توفر فرصة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم الشخصية والمهنية، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الأول حيث قمنا بعرض مفاهيم حول استراتيجية كايزن وقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الكايزن اليابانية، وفي المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى ماهية استراتيجية كايزن، وفي المبحث الثالث قمنا بالتطرق إلى أساسيات حول إستراتيجية كايزن.

ومن جانب آخر يعتبر الأداء الناتج الذي يحققه الموظف من خلال قيامه بأي عمل من الأعمال بالمؤسسة فهو بذلك يعبر عن مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها بالمؤسسة، حيث يعتبر أداء الموظفين أمرا حاسما في نجاح أي منظمة فعندما يكون أداء الموظفين متميزا يتحقق التميز والإنتاجية وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بتعزيز أداء موظفيها وتمكينهم من تحقيق أهدافهم لبناء بيئة عمل ملائمة وداعمة بحيث يشعرون الموظفون بالرضا والتحفيز والتطور المهني، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية أداء الموظفين، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تطوير أداء الموظفين، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين لمؤسسة "باك أم سي -ميلة-" وقد توصلنا للنتائج والاقتراحات التالية:

### أولا- نتائج الدراسة:

يمكن التطرق إلى نتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### 1-النتائج النظرية:

- يعد التحسين المستمر استراتيجية فعالة ومقوم أساسي لنجاح أي منظمة؛

- تهدف إستراتيجية كايزن في البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة؛
- يتطلب التحسين المستمر لأداء الموظفين مساهمة كبيرة ومستمرة من طرف ادارة المنظمة وكافة العاملين بها؛
- يعد تقييم أداء الموظفين من أهم الخطوات التي يجب على المنظمة اتباعها بحيث يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة؛
- يعتبر تطوير أداء الموظفين عاملا أساسيا في اكتشاف فجوة الأداء والعمل على معالجتها.

### 2-النتائج الميدانية:

- لقد أتاحت لنا الدراسة الميدانية الفرصة لاستكشاف وفهم أفضل للموضوع الذي ندرسه. بفضل البيانات التي جمعناها وتحليلنا لها، أصبح لدينا نتائج قيمة ومعلومات مهمة تسلط الضوء على إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين. الآن، نتطلع إلى مشاركة هذه النتائج التي انبثقت منها، والتي نأمل أن توفر فهماً أعمق وتوجهات جديدة لتطوير أداء الموظفين في ب مؤسسة باك أم سي -ميلة وعلى وجه الخصوص.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إستراتيجية كايزن في مؤسسة باك أم سي -ميلة- هي جيدة ويرقى الى المستوى المقبول؛
  - أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين العاملين بمؤسسة باك أم سي -ميلة- هو جيد ؛
  - يوجد أثر لإستراتيجية كايزن تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
  - يوجد أثر لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الفرز في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
  - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الترتيب المنهجي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
  - يوجد أثر لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ تنظيف مكان العمل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة باك أم سي -ميلة-؛
  - يوجد أثر لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ التعقيم الشامل في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-";
  - لا يوجد أثر لإستراتيجية كايزن من خلال مبدأ الانضباط الذاتي في تطوير أداء الموظفين العاملين بمؤسسة "باك أم سي -ميلة-".

### ثانياً-الاقتراحات والتوصيات:

تتمثل الخطوة التالية في خاتمة بحثنا في تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بناء على النتائج التي خرجنا بها من دراستنا الميدانية والتحليل الذي أجريناه، ونوجه هذه التوصيات بشكل خاص إلى المسؤولين في مؤسسة "باك أم سي -ميلة-"، حيث نقدم الآتي:

- التركيز على التنظيم من خلال تشجيع الموظفين على التخلص من المواد الغير ضرورية والحفاظ على بيئة عمل منظمة وخالية من الفوضى؛

- تعزيز ثقافة النظافة والنظام من خلال توفير جداول نظافة منتظمة والأدوات والمواد المناسبة لذلك؛

- الحفاظ على بيئة العمل خالية من الجراثيم والبكتيريا خاصة في ضوء التجارب الأخيرة مع جائحة كوفيد-19؛

- يجب عدم تجاهل أبعاد أخرى مثل الترتيب المنهجي والانضباط الذاتي، فإن التركيز على التغييرات الصغيرة والتدريبية يعد مهماً في استراتيجية كايزن والتدريب والتطوير المستمر للموظفين حول كيفية تطبيق مبادئ كايزن أمر بالغ الأهمية كما أن التقدير والتشجيع للموظفين الذين يطبقون هذه المبادئ يمكن أن يثير الإلهام والحافز بين الموظفين الآخرين بتطبيق هذه الاقتراحات؛

- يمكن لمؤسسة باك أم سي -ميلة- تعزيز أداء الموظفين وتحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة الأمثل من استراتيجية كايزن بحيث في النهاية الهدف هو خلق بيئة عمل متميزة تتميز بالكفاءة والنظام والسلامة، حيث يمكن للموظفين تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية؛

- من خلال تعزيز التحسين المستمر وتبني روح كايزن نأمل أن تستمر مؤسسة "باك أم سي -ميلة-" في النمو والتقدم.

### ثالثاً: أفاق الدراسة:

بعد تقديم النتائج والاقتراحات والتوصيات نرغب في تقديم نظرة على أفاق الدراسة في المستقبل، وهذا الجزء من الخاتمة يركز على التوجهات المحتملة للبحوث المستقبلية في هذا المجال، والفرص التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة، وهدفنا من هذا الجزء هو تحديد الاتجاهات المستقبلية لتطبيق استراتيجية كايزن وكيف يمكنها أن تطور أداء الموظفين في المؤسسات، وبينما نرسم هذه الأفاق نأمل أن تكون مفيدة للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وأن تساهم في تشكيل البحوث المستقبلية وتطوير هذا المجال الهام وهذه بعض الافاق الممكنة للدراسات المستقبلية:

- تأثير العوامل الثقافية على تطبيق استراتيجية كايزن: من الممكن أن يكون هناك تفاوت في كيفية تطبيق استراتيجية كايزن بناءً على الثقافة السائدة في المؤسسة أو البلد؛ لذا يمكن توجيه الدراسات المستقبلية لاستكشاف تأثير هذه العوامل الثقافية وكيف يمكن التغلب على العقبات المحتملة.

- تأثير استراتيجية كايزن على الرضا عن العمل: الدراسات المستقبلية يمكنها استكشاف الرابط بين تطبيق استراتيجية كايزن ورضا الموظفين عن العمل، وهل يمكن أن يزيد تطبيق مبادئ كايزن من الرضا عن العمل؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هي العوامل المحددة التي تساهم في هذا؟

- البحث عن استراتيجيات أخرى لتعزيز تطبيق كايزن: من الممكن أن تكون هناك استراتيجيات أخرى غير المدرجة في هذه الدراسة قد تساهم في تحسين تطبيق استراتيجية كايزن والدراسات المستقبلية يمكنها استكشاف هذه الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً- المراجع باللغة العربية:

##### أ-الكتب:

- 1- أسامة ربيع أمين، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (البارامترية- اللابارامترية) الجزء الأول"، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008.
- 2- أسماء عبد المطلب بني يونس، "دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث"، الطبعة الاولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 3- عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
- 4- محمد خير سليم أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام ببرنامج SPSS"، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005.
- 5- مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
- 6- مصطفى نمر دعمس، "منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية"، دار غيداء للنشر، عمان، 2008.

##### ب-الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- 7- أكرم العايب والياس عماري، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
- 8- حسين قانة، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة حالة العاملين بالجهاز الاداري في كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر3"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الميزانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- 9- حياة رويمل، "أثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بميلة"، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2019.
- 10- خولة درموشي وفوزي بوطبة، "أثر اعادة هندسة العمليات على أداء العاملين، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2020.

## قائمة المراجع

- 11- سارة عنان، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2022.
- 12- صباح قاسم، "دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر ببسكرة"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- 13- عبد الكريم كحول و حكيم طبي، "دور التحفيز في تحسين الأداء و الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2022.
- 14- عبدلي عبلة، "أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 15- كلثوم حفاري وكلثوم مبخوتي، "الكايزن كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماستر في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2022.
- 16- كنزة كاتب، "دور استراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
- 17- محمد بولودان وزكرياء عبد اللوية، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل"، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.
- ج- المقالات والمجالات:
- 18- الطاهر تواتية، "أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف- دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الأبيض بتبسة-"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2019.
- 19- ابراهيم بلقايد وشوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017.

## قائمة المراجع

- 20- ايمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الادارية، جامعة عباس لغرور بخنشلة، المجلد 02، العدد03، جوان 2019.
- 21- جلييلة عيدان الذهبي، "التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة لتقويم الأداء"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية إقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق، المجلد12، العدد41، 2017.
- 22- حمزة هرياجي وفتيحة بوحروود، "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن- دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية"، سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019.
- 23- حنان بشته ونعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020.
- 24- شريفة بنت عوض الكسر، "متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية"، دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، المجلد 01، العدد5، جويلية 2017.
- 25- صباح عياش ، "الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان"، مجلة نقد وتنوير، جامعة وهران، الجزائر، العدد03، 2015.
- 26- عبد الناصر محمد سيد أحمد، "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، القاهرة، مصر، المجلد 49، العدد1، أبريل 2019.
- 27- عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، كلية علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، المجلد3، العدد1، جوان 2015.
- عمار بوحوش واخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 28- لعلي بوكميش، "المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد7، العدد1، مارس 2008.
- 29-مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول"، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.

## قائمة المراجع

30- مها محمود ناجي، "متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط"، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة أسيوط، مصر، المجلد 07، العدد 04، ديسمبر 2020.

31-وداد سعدي، "الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية"، مجلة مدارات سياسية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021.

د-الملتقيات والمداخلات:

32-نوال شيشة وزيني فريدة، "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى حول استراتيجية التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009.

ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

1-Fanny Poujol et Mana carricano ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009

2-Mihail Aurel Titu; Constantine Oprean and Daniel Grec, **Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization**, International Multi conference of Engineers and Computer Scientists ,vol 3, Hong Kong, 2010

3- The consulting office Michail Iolidis total quality and productivity projects, **Kaizen definition & principles in brief: A concept & tool for employees involvement**, Michail Iolidis Publications, Thessaloniki, Greece, 2006.

4- Vu Hai Yen & Mai Ngoc Khuong , **Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance**, International Journal of Trade, Economics, and Finance, Vol 7, No 2, April 2016.

الملاحق

## قائمة الملاحق



الملحق رقم (1): أداة الدراسة الاستبائية  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم تسيير  
التخصص : إدارة أعمال

إستبيان حول :

إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين  
دراسة حالة : شركة باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وأما بعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال - بعنوان :  
"إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين" ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وتقديم المعلومات التي تساعد في اتمام الدراسة، ونحيطكم بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية .  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذة :

- قبائلي أمال -

إعداد الطالبتين :

- بوههم منى -

- العلالى خولة -

السنة الجامعية : 2023/2022

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة للإجابة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة   
من 36 الى 46 سنة  أكبر من 47 سنة
- 3 - المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل  ليسانس  ماستر  أخرى
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات   
من 11 الى 15 سنة  أكثر من 16 سنة
- 5- الوظيفة : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  أخرى

### الجزء الثاني : إستراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين

#### المحور الأول : إستراتيجية كايزن

أبعاد المحور	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: مبدأ الفرز	1	تعمل مؤسساتكم على فرز الآلات غير الضرورية في العملية الانتاجية.				
	2	تعمل مؤسساتكم على ترتيب المواد المستعملة في العملية الانتاجية.				
	3	تعمل مؤسساتكم على تصنيف النفايات وترقيمها لتسهيل عملية إعادة التدوير.				
	4	تحرص مؤسساتكم على التحسين المستمر في العمليات الانتاجية.				
البعد الثاني : مبدأ	5	تعمل مؤسساتكم على وضع الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية في مواقعها الصحيحة.				
	6	تحرص مؤسساتكم على تقليص الهدر في العمليات				



## قائمة الملاحق

الترتيب المنهجي	الانتاجية .				
7	تعمل مؤسساتكم على تشجيع العاملين للمحافظة على الوقت أثناء العمل.				
8	تعمل مؤسساتكم على توعية العمال بأهمية المحافظة على ترتيب المواد المستخدمة في العملية الانتاجية.				
9	تهتم مؤسساتكم بالتنظيف المستمر والشامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى من ساعات العمل.	البعد الثالث : مبدأ تنظيف مكان العمل			
10	تهتم مؤسساتكم بالتنظيف المستمر والشامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأخيرة من ساعات العمل.				
11	تعمل مؤسساتكم على توعية الأفراد بضرورة تنظيف أماكن العمل.				
12	تعمل مؤسساتكم على تنظيف وصيانة عتاد الإنتاج بصفة مستمرة.				
13	تعمل مؤسساتكم على توعية العاملين داخل المؤسسة إلى المحافظة على نظافتهم الشخصية.	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل			
14	توفر مؤسساتكم للعاملين الألبسة الواقية والخاصة بالعمليات الانتاجية.				
15	تعمل مؤسساتكم على زراعة بعض أنواع الأشجار داخل وخارج محيط المؤسسة.				
16	تعمل مؤسساتكم على ضمان الأمن والسلامة المهنية للعاملين.				
17	تعمل مؤسساتكم على حث الأفراد بالالتزام بتعليمات وقوانين النظافة.	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي			
18	تحرص مؤسساتكم على مشاركة كل العاملين في عمليات التغيير.				
19	تعمل مؤسساتكم على تحفيز القدرات الابداعية للعاملين.				
20	تعمل مؤسساتكم على حل المشاكل في الوقت المناسب.				

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني : أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق بشدة
21	تحرص مؤسستكم على جعل العاملين يركزون على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.					
22	تعمل مؤسستكم على تدريب العاملين لكسب مهارات جديدة.					
23	تحرص مؤسستكم على الاهتمام برغبات العاملين أثناء تعيينهم في وظائفهم.					
24	تحرص مؤسستكم على اكتشاف فجوة أداء العاملين.					
25	تحرص مؤسستكم على تحديد المهام بدقة .					
26	تحرص مؤسستكم على اختيار العمال حسب درجة التأهيل.					
27	تعمل مؤسستكم على اختيار مسؤولي المصالح بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.					
28	تعمل مؤسستكم على تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.					
29	تعمل مؤسستكم على توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين.					
30	تعمل مؤسستكم على توفير التحفيز للعاملين.					
31	تحرص مؤسستكم على مواكبة التطورات الحديثة.					
32	تعمل مؤسستكم على تقليل الوقت الضائع في الأعمال والأنشطة غير المفيدة.					

### الملحق رقم(02): قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ
01	سنوسي أسامة
02	لطرش جمال
03	بودرجة رمزي
04	سنوساوي صالح

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار رقم 28  
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences: V28

**\*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: المتغير المستقل إستراتيجية كايزن	.104	47	.085	.971	47	.116
المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين	.105	47	.200*	.952	47	.051

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**\*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق الاستبيان**

		Correlations					
		البعد الرابع: البدء	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي	البعد الأول: مبدأ الفرز	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي	المحور الأول: المتغير المستقل إستراتيجية كايزن
المحور الأول: المتغير المستقل	Pearson Correlation	.723**	.725**	.760**	.655**	.602**	1
إستراتيجية كايزن	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	47	47	47	47	47	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations		
		المحور الأول: المتغير المستقل إستراتيجية كايزن	المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.893**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## قائمة الملاحق

\*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: الثبات الاستبيان

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	20

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	12

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	32

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

### Frequency Table

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	57.4	57.4	57.4
	أنثى	20	42.6	42.6	100.0
Total		47	100.0	100.0	

#### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	7	14.9	14.9	14.9
	من 25 الى 35 سنة	30	63.8	63.8	78.7
	من 36 الى 46 سنة	8	17.0	17.0	95.7
	أكبر من 47 سنة	2	4.3	4.3	100.0
Total		47	100.0	100.0	

#### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	12	25.5	25.5	25.5

## قائمة الملاحق

ليسانس	28	59.6	59.6	85.1
ماستر	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

### الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	31	66.0	66.0	66.0
من 6 الى 10 سنوات	11	23.4	23.4	89.4
من 11 الى 15 سنة	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

### الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	7	14.9	14.9	14.9
عون تحكم	9	19.1	19.1	34.0
عون تنفيذ	18	38.3	38.3	72.3
أخرى	13	27.7	27.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 01:

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	47	1	5	3.38	1.261
XA2	47	2	5	4.00	.860
XA3	47	2	5	3.53	.997
XA4	47	1	5	4.13	.900
البعد الأول: مبدأ الفرز	47	2.50	5.00	3.7606	.55403
XB5	47	3	5	3.98	.642
XB6	47	2	5	3.98	.847
XB7	47	3	5	4.11	.814
XB8	47	3	5	4.11	.598
البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي	47	2.75	5.00	4.0426	.54003
XC9	47	2	5	3.68	.755
XC10	47	3	5	3.98	.737
XC11	47	3	5	4.36	.640
XC12	47	3	5	4.34	.788
البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	47	3.00	5.00	4.0904	.50116
XD13	47	3	5	4.34	.635
XD14	47	3	5	4.26	.820
XD15	47	1	5	3.66	.891
XD16	47	2	5	3.81	.798
البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل	47	3.00	5.00	4.0160	.35126

## قائمة الملاحق

XE17	47	3	5	4.15	.659
XE18	47	3	5	3.64	.605
XE19	47	3	5	3.98	.737
XE20	47	3	5	4.26	.675
البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي	47	3.00	5.00	4.0053	.42506
المحور الأول: المتغير المستقل	47	3.35	5.00	3.9830	.33171
إستراتيجية كايزن					
Valid N (listwise)	47				

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y21	47	3	5	4.23	.520
Y22	47	3	5	4.02	.442
Y23	47	3	5	4.21	.587
Y24	47	3	5	3.96	.721
Y25	47	1	5	3.45	1.348
Y26	47	2	5	3.72	.949
Y27	47	2	5	3.64	.895
Y28	47	2	5	3.83	.816
Y29	47	2	5	4.09	.855
Y30	47	3	5	4.06	.734
Y31	47	3	5	4.13	.612
Y32	47	2	5	4.28	.971
المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين	47	3.25	5.00	3.9681	.46578
Valid N (listwise)	47				

\* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضيات

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	المحور الأول: المتغير المستقل إستراتيجية كايزن <sup>b</sup>	

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				

## قائمة الملاحق

1	.513 <sup>a</sup>	.264	.247	.40410
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل إستراتيجية كايزن

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.631	1	2.631	16.114	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	7.348	45	.163		
	Total	9.980	46			

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل إستراتيجية كايزن

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.096	.718		1.527	.134
	المحور الأول: المتغير المستقل إستراتيجية كايزن	.721	.180	.513	4.014	<.001

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	البعد الأول: مبدأ الفرز <sup>b</sup>	

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 <sup>a</sup>	.373	.359	.37304

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: مبدأ الفرز

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.718	1	3.718	26.715	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	6.262	45	.139		
	Total	9.980	46			

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: مبدأ الفرز

## قائمة الملاحق

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.038	.377		5.403	<.001
	البعد الأول: مبدأ الفرز	.513	.099	.610	5.169	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.132 <sup>a</sup>	.017	-.005	.46684

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.173	1	.173	.793	.378 <sup>b</sup>
	Residual	9.807	45	.218		
	Total	9.980	46			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.509	.520		6.752	<.001
	البعد الثاني: مبدأ الترتيب المنهجي	.113	.127	.132	.890	.378

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين



## قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين  
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	1	.436 <sup>a</sup>	.190	.172

- a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.894	1	1.894	10.538	.002 <sup>b</sup>
	Residual	8.086	45	.180		
	Total	9.980	46			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين  
b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.312	.514		4.499	<.001
	البعد الثالث: مبدأ تنظيف مكان العمل	.405	.125	.436	3.246	.002

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين  
b. All requested variables entered.

Model Summary

## قائمة الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.310 <sup>a</sup>	.096	.076	.44766

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.962	1	.962	4.800	.034 <sup>b</sup>
	Residual	9.018	45	.200		
	Total	9.980	46			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.315	.757		3.056	.004
	البعد الرابع: مبدأ التعقيم الشامل	.412	.188	.310	2.191	.034

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: المتغير التابع أداء العاملين

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.271 <sup>a</sup>	.073	.053	.45333

a. Predictors: (Constant), البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي

## قائمة الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.732	1	.732	3.561	.066 <sup>b</sup>
	Residual	9.248	45	.206		
	Total	9.980	46			

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.780	.633		4.389	<.001
	البعد الخامس: مبدأ الانضباط الذاتي	.297	.157	.271	1.887	.066

a. Dependent Variable: المتغير التابع أداء العاملين: المحور الثاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ