

تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة امبريال نايت القابضة في محافظة السليمانية

فلاح حسن احمد

قسم إدارة المشاريع، كلية التجارة، جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كوردستان، العراق

falah.amed@univsul.edu.iq

المخلص

تناول البحث مفهوم منهجية كايزن للتحسين المستمر باسرها الثلاث (Mura Muda- Muri) والأداء الوظيفي، هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال معالجة الاشكالية الرئيسة حول معرفة مدى تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي ، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري اما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات الاولية تم توزيعها على عينة البحث والتي تمثلت بجميع الموظفين في شركة امبريال نايت وبلغ عدد الاستمارات الصالحة والتي تم اعتمادها (41) استمارة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار فرضية البحث، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) بنسخة (24) لهذا الغرض، توصل البحث الى عدد من النتائج كان اهمها، ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي، واهم المقترحات التي قدمها البحث هي ضرورة توفير نظام اتصالات جيدة لتساهم في استمرار مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر بفاعلية.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2021/11/22

القبول: 2022/2/15

النشر: خريف 2022

الكلمات المفتاحية:

Kaizen methodology, Continuous improvement, Job performance, Muda, Muri, Mura.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.7.3.27

المقدمة:

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على المنظمات والتي بدورها تواجه تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار وبما يساعدها على تحسين الأداء الوظيفي ويزيد الفعالية ويعزز الكفاءة. ان هذه الضغوط تدفع المنظمات ورواد الإدارة بالاهتمام بالتحسين المستمر كعنصر رئيسي لنجاح واستمرار المنظمات، ومن خلال اطلاع الباحث على واقع بعض الشركات المحلية ومقارنة الاساليب الإدارية المعتمدة في تلك الشركات مع ما تطرق لها البحوث والادبيات الإدارية الحديثة، ارتىء الباحث اجراء هذا البحث الذي شمل متغيرين اثنين هما منهجية كايزن للتحسين المستمر والأداء الوظيفي، ومتغير كايزن يشير الى أفكار بسيطة تقوم على التحسين المستمر باحداث تغيير بسيط في العمل لكنه مستمر، أي عمل شيء قليل بطريقة افضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي اكثر تبسيطا وكذلك العمل على جعلها اكثر كفاءة من خلال التقليل من الهدر سواء كان هدر مادي او معنوي او فكري.

وبهدف تغطية مضامين البحث نظرياً وتطبيقياً فقد تأطرت مكوناتها ضمن فصل واحد تحت مجموعة مباحث والتي غطت التآطيرات النظرية والإحاطة بالطروحات الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث والجانب العملي للبحث، وتضمن اربعة مباحث، تناول الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهمية والهدف وفرضيات البحث وأساليب جمع البيانات. أما الثاني فتناول الجانب النظري للبحث فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث والذي تضمن وصف مجتمع البحث وعينة البحث واختبار فرضيته، وختم البحث بمبحثه الرابع الذي يتناول أهم الاستنتاجات وتقديم بعض المقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: مشكلة البحث:

ان التطور السريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسات تنشط ضمن محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة، وهو الأمر الذي من شأنه ان يؤثر على اهداف المؤسسات ويضر باستقرارها، اي يجعلها ضمن دائرة الخطر ولمعالجة مختلف الضغوطات والمشاكل المتعلقة بالتنافسية الحادة لا بد من المؤسسات اعتماد نهج التحسين المستمر في ظل حقيقة ان التحسين المستمر للمنظمات ليس بالعملية السهلة، وانما هي عملية متكاملة لها متطلباتها، وعناصرها المتداخلة في مكوناتها وابعادها، مما يتطلب من المنظمة التركيز على المداخل المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه المتطلبات والعناصر والأبعاد، ومنها تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر. هذا ما لاحظته الباحث من خلال مراجعة البحوث والادبيات المتوفرة لهذا الموضوع، ومما لا شك فيه ان الأداء الوظيفي من المتغيرات المؤثرة على استقرار الشركات وتحقيقها لاهدافها، ومن خلال استعانة بعض الشركات المحلية بخبرات الباحث لمعالجة المعوقات الادارية التي تواجهها، ومن ضمنهم الشركة المبحوثة، تولدت لدى الباحث مشكلة البحث والتي يمكن طرحها بالتساؤل الآتية:

هل هناك تأثير لمنهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

ان الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، اذ يعد موضوع منهجية كايزن من المواضيع التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وبدور التحسين المستمر من اجل تحقيق التميز للمنظمات ويمثل اضافة تراكمية للمعرفة العلمية في هذا المجال.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى وعي والتزام ادارة المؤسسة المبحوثة بموضوع منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- 2- التعرف على مدى تطبيق مبادئ منهجية كايزن في مواقع العمل في المؤسسة المبحوثة.
- 3- التعرف على مدى تأثير منهجية كايزن في الأداء الوظيفي للمؤسسة المبحوثة.

رابعاً: فرضية البحث

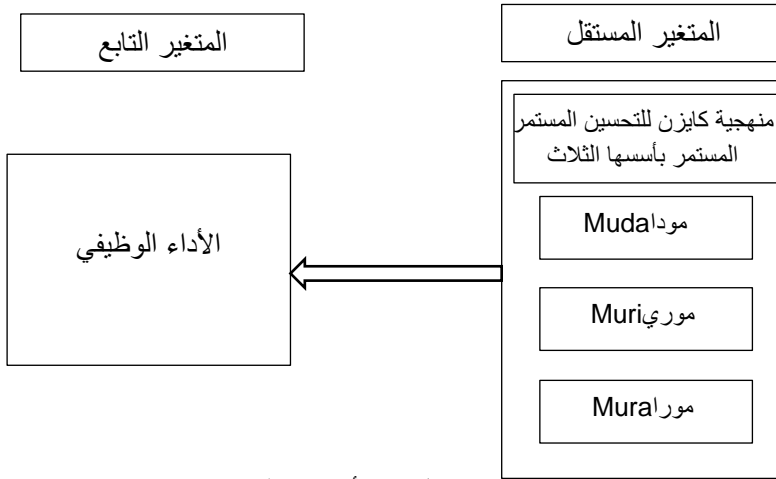
للبحث فرضية رئيسة هي:

هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر بأسسها الثلاث (مودا Muda – موري Muri - مورا Mura) في الأداء الوظيفي في شركة امبريال نايت القابضة.

خامساً: نموذج ومتغيرات البحث

يوضح الشكل (1) أنموذج البحث الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية، حيث يشمل أنموذج البحث على نوعين من المتغيرات الأساسية هي:

1. المتغير المستقل: منهجية كايزن للتحسين المستمر بأسسها الثلاث (مودا Muda – موري Muri - مورا Mura)
2. المتغير التابع: تتمثل بالأداء الوظيفي.



شكل (1) أنموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحث

سادساً: أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار أنموذج البحث وفرضياته والوصول إلى النتائج تم اعتماد الأساليب الآتية:

الجانب النظري: تم الاعتماد في تناول هذا الجانب على المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث واطاريح ورسائل ذات صلة بالموضوع وتم الاعتماد على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) للوصول إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث.

الجانب العملي: استخدم الباحث استمارة استبانة للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وتضمنت جزئين: الأول تضمن المعلومات التعريفية لأفراد عينة البحث أما الجزء الثاني من استمارة الاستبانة فقد تضمن متغيرات البحث المتمثلة بـ (منهجية كايزن منهجية كايزن للتحسين المستمر والأداء الوظيفي)، واعتمد المراجع العلمية والبحوث السابقة لصياغة فقرات الاستمارة والتي اعتمد فيها مقياس ليكرد الخماسي والمتضمن خمس درجات وصفية هي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)

سابعاً: وصف مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث:

تأسست شركة امبريال نايت (imperial knight) في عام 2014 كشركة قابضة لتجمع مجموعة من الشركات والمشاريع، وهي من شركات القطاع الخاص العاملة في إقليم كوردستان ومقرها الرئيسي يقع في محافظة السليمانية، تستثمر الشركة في مجموعة متنوعة من المجالات بما في ذلك مصانع الخرسانة، مجال إعادة تدوير، الضيافة. واليوم توظف 45 فردا في التخصصات المتنوعة.

2. عينة البحث

اعتمد الباحث جميع الموظفين في شركة امبريال نايت (imperial knight) في محافظة السليمانية كعينة للبحث. قام الباحث بتوزيع (45) استمارة على الأفراد المبحوثين في الشركة وتم استرجاع (41) استمارة صالحة منها يواقع نسبي (91) %

ثامناً: منهج البحث

اقتضت طبيعة البحث اتباع المنهج الوصفي، الذي يقوم على أساس تجميع البيانات المتعلقة بالموضوع محل البحث من المؤسسة المبحوثة باعتماد استمارة استبانة وذلك بغرض وصفها توصيفاً دقيقاً ومن ثم تحليل هذه البيانات وتفسيرها للوصول الى استنتاجات مناسبة.

تاسعاً: دراسات سابقة

اشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة وجود دراسات ليست بكثيرة على حد علم الباحث تبحت بشكل مباشر في إثر منهجية كايزن في الأداء الوظيفي في القطاع الخاص، لذلك حاول هذا البحث توظيف ما جاء في الأبحاث السابقة قدر الإمكان.

جاءت دراسة (Akoth, 2015) الموسومة **"kaizen sustainability and operational performance a case of manufacturing firms in mombasa county, Kenya"**

((استدامة كايزن والأداء التشغيلي، حالة شركات التصنيع في مقاطعة مومباسا، كينيا)) لدراسة وتحديد العلاقة بين استدامة كايزن والأداء التشغيلي في شركات التصنيع الكينية. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات كايزن لها درجات متفاوتة من الاستدامة في شركات التصنيع الكينية مع جانب من ممارسات

الصيانة المحسنة التي تتمتع بأكبر قدر من الاستدامة وجانب من مستويات المخزون المنخفضة التي تتمتع بأقل قدر من الاستدامة. فيما يتعلق بالتحديات التي تمت مواجهتها في تطبيق كايزن، نقص الدعم الإداري، والتدريب غير الفعال، والافتقار إلى التواصل المناسب حول كايزن شكّل التحدي الأكبر. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استدامة ممارسات كايزن في شركات التصنيع الكينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التشغيلي. أما دراسة (Olang & Kimencu, 2018) الموسومة **“Kaizen Principles and Employee Performance in Davis & Shirliff Limited, Nairobi City County, Kenya”** ((مبادئ كايزن وأداء الموظفين في شركة Davis & Shirliff Limited، مدينة نيروبي، كينيا)) سعت إلى التحقيق في مبادئ كايزن وتأثيرها على أداء الموظفين في شركة Davis & Shirliff Limited في نيروبي، كينيا وإذا ما كانت ممارسات كايزن مثل دوائر الجودة، والتصنيع الخالي من الهدر يمكن أن تسهم في تعزيز أداء الموظف. واستنتجت الدراسة ان دوائر الجودة، والتصنيع الخالي من الهدر هي مبادئ كايزن التي لها دلالة إحصائية في أداء الموظف، وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة اعتماد وتنفيذ إدارة Davis & Shirliff Ltd دوائر الجودة في شركتهم. فيما نجد دراسة (كنزة، 2020) الموسومة ((دور استراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية)) تهدف إلى معرفة دور استراتيجية التحسين المستمر (كايزن) بأبعادها (التحسين المستمر لجودة الخدمة، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر لأنظمة إدارة الجودة) في تطوير جودة الخدمات الصحية بأبعادها المختلفة (الموثوقية، الملموسة، والاستجابة، والتعاطف، والسلامة) في مؤسسة مستشفى أمير، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير جودة الخدمات الصحية في القطاع الخاص. كما جاءت دراسة (عبلة، 2018) بعنوان أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين اداء الموارد البشرية بهدف معرفة الأثر من استخدام استراتيجية كايزن في تحسين اداء المورد البشري، وتمت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر واداء المورد البشري.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: منهجية كايزن للتحسين المستمر

1. تاريخ ظهور المصطلح

كايزن كلمة يابانية متكونة من جزئين (kai) وتعني التغيير (zen) وتعني للأفضل (حسن) واخرون(2020: 5) وكانت ظهور وبدايات كايزن في شركة تويوتا اليابانية من خلال أحد اهم قادتها المعروف بابتكار نظام تويوتا الإنتاجي، وهو تايشي اونو (Taiichi Ohno)، وذلك خلال البحث عن طريقة للتعامل مع ازمة النفط الشهيرة عام 1973 والتي اثرت على الاقتصاد الياباني والعالمي بشكل عام فبدأت تويوتا بإعادة النظر في تكاليف الإنتاج والبحث عن مصادر الهدر ومحاولة التخلص منها وهكذا

بدأت الكايزن تتعمق بشكل كبير في تويوتا. وساهم هذا المدخل بشكل كبير في رفع أداء المنظمات اليابانية. ثم تطورت الكايزن بشكل كبير وانتشر استخدامها في المنظمات في الثمانينيات القرن الماضي، وبالتحديد عام 1984 على يد خبير ياباني آخر من فريق تويوتا وهو ماسكاي ايماي (Massaki Imai) من خلال الكتاب الذي افه حول منهجية الكايزن وكيفية استخدام اليابان لها من اجل زيادة تنافسية منظماتها وتعزيز مركزها السوقي (مسعوده، 2018: 5) واليوم في اليابان، يعتبر مفهوم كايزن راسخاً بعمق في أذهان كل من المديرين والعاملين (Habidin & et. al,2016:505)

2. مفهوم منهجية كايزن للتحسين المستمر

يشمل مفهوم كايزن مجموعة واسعة من الأفكار. إنه ينطوي على جعل بيئة العمل أكثر كفاءة وفعالية من خلال خلق جو جماعي، وتحسين الإجراءات اليومية، وضمان رضا الموظفين، وجعل العمل أكثر إرضاءً، وأقل إرهاقاً، وأكثر أمناً كما ان مفهوم التصنيع الخالي من الهدر يشكل اللبنة الأساسية لكايزن، وركز على طرق إزالة نفايات "مودا" من عمليات الإنتاج. تعرف هذه النفايات على أنها أنشطة غير ذات قيمة مضافة والتي، في نظر العميل النهائي، لا تجعل المنتج أو الخدمة أكثر قيمة. وركز على تقليل المخزون إلى "الصفير" بالإضافة إلى العيوب، والتلف، والتعامل، والإعداد، والمهلة الزمنية (Demirbas & et.al, 2019: 3). كايزن لا تعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فان "كايزن" هو الداء التعقيد، فهو يهدف الى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء، كما انه يعني تطبيق اسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على ارض الواقع، ويمكننا ان نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث". فهو يدعو الى عدم الرضا او الاقتناع بالوضع الراهن و النتائج التي تم احرازها في الفترة الماضية، لكن يجب على الإدارة بجميع مستوياتها ان تتطلع دوماً للأفضل (الكسر، 2017: 62) ويرى (Tariku & Adem, 2020: 1311) ان الهدف من Kaizen هو التخلص من الأنواع السبعة للهدر الفاتلة والنااتجة عن الإفراط في الإنتاج ، والانتظار ، والنقل ، والمخزون غير الضروري ، والمعالجة الزائدة ، والحركة ، والجزء المعيب). ان كايزن هو فلسفة للتحسين المستمر للشركة والتعامل معه لتحقيق الكمال. يشير Kaizen إلى تحسينات تدريجية صغيرة تكون نتيجة للجهود المبذولة. الهدف من kaizen هو تحسين العمليات الفردية من خلال القضاء على الهدر وتحسين الأنشطة ذات القيمة المضافة. تم تطبيق فلسفة كايزن في المؤسسات كطريقة لتحسين قيم الإنتاج مع تحسين مستوى الموظفين وسلامتهم (Rewers & et.al,2016: 177)

ويقوم نظام كايزن على ثلاثة اسس تعرف (M3) هي (الأخضر، 2018: 90):

- Muda: مودا وتعني التقليل من التلف والعطلات.

- Muri: موري وتعني تخفيض اجهاد الفرد والمكانن.

- Mura: مورا وتعني التقليل من الاختلاف والتغيرية.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يتعلق نجاح اي منظمة بتحقيق اهدافها ويعد الموارد البشرية من اهم الوسائل لتحقيق ذلك، ولكي تبقى المنظمات وتتمو فان عليها تبنى مدخلاً فعالاً لادارة مواردها البشرية وتركز على العمل الجماعي بالإضافة الى تحفيز وتنمية مهارات العاملين وخبراتهم، ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين مستوى ادائها الوظيفي. وهناك مدخلان لتحديد الأداء هما المدخل السلوكي ومدخل المخرجات، حيث يصف الأول الأداء الوظيفي من حيث سلوك العامل ما ينبغي ان يفعله وما لا يفعله، ومدخل المخرجات يصف الأداء الوظيفي من حيث النتائج المتحققة (العاني واخرون، 2019: 280). يشير الأداء الوظيفي إلى الناتج الذي ساهم به الموظف في المنظمة فيما يتعلق بسلوكه، والذي قد تعتبره المنظمة منتجاً أو يؤدي إلى نتائج عكسية. يمكن تحقيق الأداء الجيد عندما يلبي الموظفون توقعات صاحب العمل (Jalagat Jr, 2016:38) يشير السلوك هنا إلى الفعل الذي يقوم به الأشخاص لإنجاز عمل، بينما يشير جانب النتيجة إلى نتيجة السلوك الوظيفي للفرد في مكان العمل، ترتبط المشاركة السلوكية والنتائج المتوقعة ببعضها البعض (Pradhan & Jena, 2017:3). وينبع التركيز على أداء الموظف في المنظمات من حقيقة أن كل منظمة تم إنشاؤها بأهداف محددة والموارد البشرية هي الأدوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف (Oravee & et.al, 2018:63) يعد الأداء الوظيفي عاملاً مهماً للغاية يؤثر على ربحية أي مؤسسة والأداء مهم للمؤسسات حيث يؤدي أداء الموظفين إلى نجاح الأعمال. كما ان الاداء يعد ايضاً مهماً للموظفين لان إنجاز المهام يمكن أن يكون مصدرًا للرضا (Al-Omari & Okasheh, 2017: 15544) ان أداء الموظفين هو نتيجة لتراكم مهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين الذين ساهموا في تحسين الإنتاجية التنظيمية والتي يؤدي إلى تحقيق هدفها (Dahkoul,2018:12). أن نجاح أداء الموظفين يعتمد على عوامل معينة مثل بيئة العمل المادية، والمعدات، والعمل الهادف، وتوقعات الأداء، وردود الفعل على الأداء، والمكافأة على الاداء الجيد أو السيئ، وإجراءات التشغيل القياسية، والمعرفة، والمهارات، والسلوك (Arinanye, 2015:22)

2. تعريف الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يشير الاداء الوظيفي الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفه الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد. نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الاداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهي رضا الإدارة على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن ان نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي (خرشي، 2019: 6):

- أ. الأداء هو خلاصة انجاز الموظف لمهامه الموكلة له
- ب. هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي الى مخرجات
- ت. هي انجاز المهام بدون اخطاء وبالجودة المطلوبة

ث. هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية والجهد والخبرات والكفاءة
ج. ويمكن ان نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق اهداف المنظمة

كما عرف لأداء بأنه نتيجة أو مستوى نجاح الشخص ككل خلال فترة معينة في تنفيذ المهام مقارنة بمعايير مختلفة، مثل معايير العمل أو الأهداف المحددة مسبقاً (Hermina & Yosepha, 2019: 71).
وعرف بدرجة تحقيق واتمام العمل المكونة لوظيفة العامل (بوالعش، 2014: 28) وجاء في تعريف اخر بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (الصالح، 2014: 9).

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

1. وصف عينة البحث حسب الجنس

الجدول (1) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس، ومنه نجد ان نسبة الذكور مثلت 90.2%، وهذا التوزيع انعكاس واقعي لواقع سوق العمل في إقليم كوردستان.

الجدول (1) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
90.2	37	ذكر
9.8	4	انثى
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

2. وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

الجدول (2) يبين توزيع افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي، ومنه يتضح ان اكبر نسبة كانت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 70.7%، وهذه النسبة تعكس واقع شركات القطاع الخاص اذ ان الغالبية من الموظفين من حملة الشهادات المذكورة.

الجدول (2) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4.9	2	الثانوية فما دون
17.1	7	دبلوم
70.7	29	بكالوريوس
4.9	2	ماجستير
2.4	1	دكتورا
100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء المعلومات المستحصلة من استمارة الاستبيان

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي وثبات الاستبانة

1. اختبار التوزيع الطبيعي

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من معلمية او لا معلمية المقاييس باستخدام الأداة الاحصائي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، واطهرت النتائج والمدرجة في الجدول (3) معلمية المقاييس أي انها تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية الاختبار (0.05).

الجدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	المتغير المستقل	المتغير التابع
	منهجية كايزن	الأداء الوظيفي
N	41	41
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.578	0.076

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. ثبات الاستبيان

قام الباحث بقياس ثبات الأداة (ثبات الاستبانة) باستعمال اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتجدد الإشارة الى ان معامل الثبات الفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقتربت القيمة من الصفر دل على عدم وجود ثبات. والجدول (4) تظهر النتائج والتي تشير الى ثبات عال للمتغيرين.

الجدول (4) قيم معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	الاستبيان
0.835	12	منهجية كايزن
0.893	11	الأداء الوظيفي
0.900	23	منهجية كايزن مع الأداء الوظيفي مدمجة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

ثالثاً: نتائج تحليل اجابات المستجيبين

بعد تفريغ البيانات المستحصلة من استمارة الاستبانة، اعطيت اوزان من (5 الى 1) للدرجات الوصفية الخماسية لمقياس ليكرد (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) حسب الترتيب، والجدول (5)

يبين المتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين، اما التكرارات والنسب المئوية فعمد الباحث في ارفاقها للبحث في الملحق (1).

جدول (5) المتوسط الموزون والانحراف المعياري لاجابات المستبانيين على اسئلة الاستبان

الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الأسئلة	رمز السؤال
-------------------	-----------------	---------	------------

محور منهجية كايزن للتحسين المستمر

0.84	3.88	نظام اتصالات جيدة في الشركة يساهم في إيصال المقترحات بسهولة	X1
0.63	4.17	هناك حرية للعاملين والموظفين لأبداء المقترحات و اجراء التحسينات المستمرة	X2
0.78	3.88	عند ابداء الآراء بغرض التحسين في العمليات يؤخذ بعين الاعتبار ويتابع من قبل الرؤساء في العمل	X3
0.79	3.66	في عمليات التحسين المستمرة ياخذ الوقت المستغرق بالحسبان	X4
0.72	3.98	هناك تحسينات مستمرة في كيفية استخدام المكائن والمعدات	X5
0.74	4.10	تم تطوير الآلات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمات مقارنة بالأعوام القليلة الماضية	X6
0.51	4.29	هناك تطوير مستمر في أداء العمليات	X7
0.71	3.95	يتم التقليل من الهدر في الموارد بشكل مستمر	X8
0.85	3.66	هناك تحسين مستمر في مجال تقليل اجهد العاملین من خلال اعتماد المعدات المناسبة	X9
0.84	3.88	السرعة في تقديم الخدمات في مؤسستكم في تحسن مقارنة بالأعوام الماضية	X10
0.56	4.12	نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات والعمليات في مؤسستكم في تحسن مقارنة بالأعوام الماضية	X11
0.55	4.00	ثقافة التحسين المستمر منتشرة على مستوى الشركة	X12
	3.96	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور	

محور الأداء الوظيفي

0.59	4.17	يؤدي العاملون أعمالهم وفق المعايير والجودة المطلوبة	X1
0.60	4.29	هناك استعداد من قبل العاملين على تحمل مسؤوليات اعلى	X2
0.55	4.27	يتكيف العاملون مع المتغيرات والظروف المستجدة	X3
0.50	4.27	يتعامل العاملون مع حالات الطوارئ بفاعلية	X4
0.50	4.41	يقوم العاملون بأداء اعمال واضحة ومحددة	X5
0.43	4.24	للعاملين القدرة على حل المشاكل اليومية في إطار العمل	X6
0.57	4.32	ينسق العاملون فيما بينهم لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	X7
0.53	4.34	يتابع العاملون الاجراءات والتعليمات ويلتزمون بها	X8
0.46	4.29	يحرص العاملون على أداء أعمالهم بكفاءة من خلال التقليل من الهدر في الوقت والموارد	X9
0.51	4.49	يحرص العاملون على تجنب الأخطاء في اعمالهم	X10

0.62	3.90	يرحرص العاملون على أداء أعمالهم في ظل الالتزام بمعايير السلامة المهنية	X11
	4.27	معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن هذا المحور	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول (5) يتبين ان مجمل المتوسطات الموزونة جاءت اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما يشير الى ان تقييم المستجيبين إيجابي فيما يخص فقرات الاستبانة، كما ان معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن محور منهجية كايزن للتحسين المستمر بلغ (3.96) اما معدل المتوسطات الموزونة لجميع الاجابات عن محور الأداء الوظيفي بلغ (4.27) وهذا يدل على النظرة الايجابية للمستجيبين الى منهجية كايزن للتحسين المستمر وكذلك الأداء الوظيفي في الشركة.

رابعاً: اختبار فرضية البحث

لغرض اختبار فرضية البحث والتحقق من وجود اثر معنوي من عدمه للمتغير المستقل في المتغير التابع تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي لاختبار معنوية الاثر عند مستوى معنوي (0.05). من الجدول (6) يتبين ان هناك علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغير المستقل (منهجية كايزن للتحسين المستمر) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بلغت (0.574)، وان العلاقة معنوية عند مستوى معنوي (0.000) وعلى ذلك نقر بوجود علاقة معنوية بينهما.

جدول (6) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

R معامل الارتباط	(المتغير التابع)	(المتغير المستقل)
0.574	الأداء الوظيفي	منهجية كايزن للتحسين المستمر بأسسها الثلاث (مورا Muda - موري Muri - مورا Mura)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

والجدول (7) يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي للتحقق من اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومنه يتضح ان لمنهجية كايزن للتحسين المستمر اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.000) على الأداء الوظيفي وذلك بمعامل التحديد (R^2) قدره (0.329)، وان القيمة الفائية (F) بلغت (19.139) عند درجة الحرية (df) 1 و 39، عند مستوى معنوي (0.000)، وبلغت قيمة معلمة التقدير (Beta) (0.574) والتي تدل على تاثير المتغير المستقل في المتغير التابع بمقدار النصف تقريبا وان هذه القيمة (Beta) معنوية حسب الاختبار الثاني (t) بدرجة (4.375) عند مستوى معنوي (0.000).

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار الخطي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

t	Beta	df	F	R ²	(المتغير التابع)	(المتغير المستقل)
القيمة التائية	معلمة التقدير	درجة الحرية	القيمة الفائية	معامل التحديد		
4.375	0.574	1 - 39	19.139	0.329	الأداء الوظيفي	منهجية كايزن للتحسين المستمر بأسسها الثلاث (مودا Muda – موري Muri - مورا Mura)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج البحث يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات تتمثل بالاتي:

1. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر بأسسها الثلاث (مودا Muda – موري Muri - مورا Mura) في الأداء الوظيفي.
2. ثقافة التحسين المستمر منتشرة على مستوى المؤسسة المبحوثة.
3. هنالك وعي والتزام من ادارة المؤسسة المبحوثة بموضوع منهجية كايزن للتحسين المستمر.
4. الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المبحوثة في مستوى مرضي في المؤسسة المبحوثة.
5. عمليات التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة تتجلى نتائجها في تقليل الأخطاء والوقت المستغرق لتقديم الخدمة.

ثانياً: المقترحات:

بمقتضى هذه الاستنتاجات يمكن تحديد أهم التوصيات:

1. يوصى الباحث بضرورة توفير نظام اتصالات جيدة لتساهم في استمرار مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر بفاعلية في المؤسسة المبحوثة.
2. يوصى الباحث بترسيخ وتنمية روح المبادرة بتقديم الأفكار واجراء التحسينات المستمرة وان كانت بسيطة وصغيرة بين موظفي المؤسسة المبحوثة.
3. نقترح على المؤسسة المبحوثة التسليم بأهمية الموارد البشرية كمورد مهم لتطوير وتحسين الأداء وتحقيق اهداف المؤسسات وضمان تكيفها مع المتغيرات البيئية وبالتالي استمرار المؤسسة.
4. نوصي باجراء بحوث في مجال تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر على أداء المؤسسات.

5. نوصي باجراء بحوث في مجال تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي باعتماد عينات أكبر واشمل.

المصادر

المصادر العربية

1. الأخضر، خراز (2018) " تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر" اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ابي بكر بالقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية.
2. بوالعيش، ابتسام (2014) " التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير مقدمة جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
3. حسن، محمد مصطفى والمناوي، عبد الحكيم عبد الرحمن ويونس، حمد جعفر احمد (2020) " دور التحسين المستمر في تحسين اداء العمليات الإنتاجية" المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد (30)، تشرين الأول (2020).
4. خرشي، فيصل (2019) " فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة العربي بن مهيدي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التسيير الرياضي.
5. الصالح، بن عواطة محمد (2014) "اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير.
6. العاني، علي فائق جميل؛ الياس، سعد خضر؛ المندلاوي، مصطفى صلاح كمر (2019) " دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (42) العدد (121)
7. عبلة، عبدلي (2018) "إثر استخدام استراتيجيات كايزن في تحسين اداء الموارد البشرية" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير..
8. الكسر، شريفة بنت عوض (2017) " متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الخامس – المجلد الأول، يوليو 2017.
9. كنزة، كاتب (2020) " دور استراتيجيات التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية" رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
10. مسعودة، شرفي (2018) "الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية" الملتقى الدولي السادس: النموذج الجديد للتنمية وجودة الحياة: جامعة طاهري محمد - بشار – الجزائر.

المصادر الاجنبية:

1. Akoth, Anot Benter (2015) "kaizen sustainability and operational performance a case of manufacturing firms in mombasa county, Kenya" A research submitted in

partial fulfillment of the requirements for the award of degree of master of business administration (MBA), school of business, university of nairobi.

2. Al-Omari, Khaled & Okasheh, Haneen (2017) **“The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan”** International Journal of Applied Engineering Research, Volume 12, Number 24 (2017) pp. 15544-15550
3. Arinanye, Ronah Tugume (2015) **“Organisational Factors Affecting Employee Performance at The College of Computing and Information Sciences (Cocis), Makerere University, Kampala- Uganda”** Research Submitted to the School of Business and Management in the partial fulfillment of the requirements for the award of an Executive Master’s Degree in Business Administration (Human Resource Management and Development) of Uganda Technology And Management University (UTAMU)
4. Dahkoul, Zuheir Mohamed (2018) **“The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations”** Journal of Economics, Finance and Accounting – JEFA (2018), Vol.5(1). pp.11-17
5. Demirbas ,Dilek & Blackburn, Rhys & Bennett, David (2019) **“Kaizen Philosophy in A Modern-Day Business”** Printed in Düzey Bilişim Reklam Org. Yay. San. ve Tic. Ltd. Şti. Merkez Mah. Begonya Sokak No.12-14 Gaziosmanpaşa, Istanbul – Turkey
6. Habidin, Nurul Fadly & Hassan, Hamisah & Hashim, Suzaituladwini & Ong, Sharon Yong Yee & Fuzi, Nursyazwani Mohd (2016) **“The Relationship between Kaizen Event and Operational Performance in Malaysian Automotive SMEs”** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 12
7. Hermina, Utin Nina & Yosepha, Sri Yanthy (2019) **“The Model of Employee Performance”** International Review of Management and Marketing, Vol 9 • Issue 3 • 2019.
8. Jalagat Jr., Revenio (2016) **“Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship”** International Journal of Advances in Management and Economics, Vol.5, Issue 6, pp 36-42.
9. Olang, Anne Claire & Kimencu, Linda (2018) **“Kaizen Principles and Employee Performance in Davis & Shirliff Limited, Nairobi City County, Kenya”** International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 3, Issue 4, pp. 250-269

10. Oravee, Aule & Zayum, Solomon & Kokona, Bulus (2018) “**Job satisfaction and employee performance in Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria**” Revista CIMEXUS Vol. XIII, No.2, 2018
11. Pradhan, Rabindra Kumar & Jena, Lalatendu Kesari (2017) “**Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**” Business Perspectives and Research 5(1).
12. Rewers, Paulina & Trojanowska, Justyna & Chabowski, Przemysław & Żywicki, Krzysztof (2016) “**Impact of Kaizen Solutions on Production Efficiency**” Modern Management Review, MMR, Vol. XXI, 23 (4/2016), pp. 177-192
13. Tariku, Melkamu Temesgen & Adem, Abdurohman Awol (2020) “**An Integrative Review on Factors Affecting Kaizen Implementation in Private and Government Owned Organizations in Ethiopia - Gaps on Existing Literatures and Insights for Future Researchers**” Ictact Journal on Management Studies, November 2020, Volume: 06, Issue: 04.

الملحق (1)

جدول التكرارات والنسب المئوية لاجابات المستبانين على عبارات الاستبانة

لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		لاسلطة
الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية	الترتيب	النسبة المئوية	
محور منهجية كايزن للتحسين المستمر										
1	2.44%	2	4.88%	5	12.20%	26	63.41%	7	17.07%	X1
0	0.00%	0	0.00%	5	12.20%	24	58.54%	12	29.27%	X2
0	0.00%	3	7.32%	6	14.63%	25	60.98%	7	17.07%	X3
1	2.44%	2	4.88%	10	24.39%	25	60.98%	3	7.32%	X4
0	0.00%	1	2.44%	8	19.51%	23	56.10%	9	21.95%	X5
0	0.00%	1	2.44%	6	14.63%	22	53.66%	12	29.27%	X6
0	0.00%	0	0.00%	1	2.44%	27	65.85%	13	31.71%	X7
0	0.00%	1	2.44%	8	19.51%	24	58.54%	8	19.51%	X8
0	0.00%	4	9.76%	12	29.27%	19	46.34%	6	14.63%	X9
1	2.44%	1	2.44%	8	19.51%	23	56.10%	8	19.51%	X10
0	0.00%	0	0.00%	4	9.76%	28	68.29%	9	21.95%	X11
0	0.00%	0	0.00%	6	14.63%	29	70.73%	6	14.63%	X12
محور الاداء الوظيفي										
0	0.00%	0	0.00%	4	9.76%	26	63.41%	11	26.83%	X1
0	0.00%	0	0.00%	3	7.32%	23	56.10%	15	36.59%	X2
0	0.00%	0	0.00%	2	4.88%	26	63.41%	13	31.71%	X3
0	0.00%	0	0.00%	1	2.44%	28	68.29%	12	29.27%	X4
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	24	58.54%	17	41.46%	X5
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	31	75.61%	10	24.39%	X6
0	0.00%	0	0.00%	2	4.88%	24	58.54%	15	36.59%	X7
0	0.00%	0	0.00%	1	2.44%	25	60.98%	15	36.59%	X8
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	29	70.73%	12	29.27%	X9

Keywords: *Kaizen methodology, Continuous improvement, Job performance, Muda, Muri, Mura.*

Abstract

The research dealt with the concept of the Kaizen methodology for continuous improvement and job performance, This research aimed to identify the extent of the impact of the Kaizen methodology for continuous improvement on job performance, by addressing the main problematic about knowing the impact of the Kaizen methodology for continuous improvement on job performance, the descriptive approach was adopted in the aspect Theoretical As for the practical side, a questionnaire was relied on to collect the initial data which has been distributed it to the research sample, which was represented by all employees of the Imperial Knight Company, the number of valid and approved forms reached (41), and in sight of this, data were collected and analyzed, and the research hypothesis was tested.

The statistical program (SPSS) version (24) has been used for purpose of analysis of data, and the research reached a number of results, the most important of which was that there is a statistically significant effect of the Kaizen methodology for continuous improvement on job performance. and one of the most important recommendations made by the research is the need to provide a good communication system to contribute to the continued participation of workers in the continuous improvement processes effectively.