

دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر
للهااتف النقال أوريدوا - ولاية بشار -

**The role of the Kaizen method (the Japanese model) in improving the
performance of the institution - the study of the case of Algeria Telecom for
- mobile phone Ooreedo-Wilaya of Bechar.**

د. أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي ميلة، الجزائر.

أ. هدى شهيد ، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2017/10/ 06)، تاريخ التقييم: (2017/11/ 19)، تاريخ القبول: (2017/11 /22)

Abstract

Today's management has become a key to progress so that the success of any organization depends on steering process that diversified methods thanks to the challenges imposed on management and directors with the new changes and developments, the focus of the institutions adopting modern management methods and administrative functions to achieve the best performance, and thus achieve the objectives of the Foundation and limitation of the study.

Keywords: performance, ooredoo, Kaizen, business organizations

المخلص

لقد أصبحت الإدارة اليوم مفتاحا للتقدم والرفي ذلك أن النجاح الذي تحققه كل مؤسسة مرهون بالعملية التسييرية التي تنوعت أساليبها بفضل التحديات المفروضة على الإدارة والمديرين ومع استمرار التغيرات والتطورات الجديدة، انصب اهتمام المؤسسات على تبنيها لأساليب التسيير الحديثة والوظائف الإدارية لتحقيق أحسن الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، واقتصار الدراسة هذه على أسلوب كايزن باعتباره من بين أهم أساليب التسيير الحديثة المعتمدة، ومعرفة مدى تطبيقه في مؤسسة أوريدوا في ولاية بشار.

الكلمات المفتاحية: أداء، أوريدوا، كايزن، منظمات الأعمال.

مقدمة:

يشهد العالم الان تطورات هائلة في مجال الإدارة والتسيير وقد أدت هذه التطورات الى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات وأصبحت المنافسة تشمل مجالات عديدة وبناءا على ذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات وأساليب تسييرية جديدة إذ أصبح من الضروري على هذه المؤسسة العمل على تحسين أدائها وذلك من خلال تبنيها لأساليب إدارية ذات فعالية مما يكسبها قدرات تنافسية عالية وتحقق لها النجاعة الاقتصادية، وان هذه التقنيات والأساليب جاءت لتلبي حاجة الإدارة، ومن بين هذه الأساليب أسلوب كايزن الذي حقق نجاحا باهرا ومميزا حيث تقوم فكرته على فلسفة التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة، وبالرغم من هذه التطورات والتغيرات السريعة التي جرت والتي لازالت تجري في بيئة الاعمال الا ان بعض المؤسسات وخاصة الجزائرية منها لا تزال تستخدم أساليب تقليدية. ومنه جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة الإشكالية الآتية:

➤ ما هو دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة؟ - اتصالات

الجزائر للهاتف النقال أوريدوا - ولاية بشار -

وسوف نقوم بالإجابة على إشكالية هذه الورقة وذلك من خلال التطرق الى المحاور الرئيسية التالية:

I. مفاهيم عامة حول تحسين الأداء في المؤسسة.

II. ماهية أسلوب كايزن (التحسين المستمر) وخصائصه.

دور أسلوب كايزن في تحسين أداء المؤسسة دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا. لولاية بشار.

• أهمية الموضوع:

- تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه موضوع حديث لم يتحدد معالمه بصورة واضحة.
- كما تبرز أهمية أخرى تتمثل في تطبيق هذه النماذج والأساليب قصد التوصل في الأخير لمعرفة الدور الذي تلعبه أساليب الإدارة الحديثة للنموذج الياباني في الرفع والتحسين من أداء المؤسسة.

• أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية أسلوب كايزن.
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالأداء (مفهوم، محددات).
- إبراز أهمية أساليب التسيير الحديثة في رفع الأداء.
- محاولة تحديد أساليب الإدارة الحديثة (أسلوب كايزن) واهم خصائصه.

– محاولة إبراز دور أسلوب كايزن في تحسين ورفع الأداء داخل المؤسسة.

• المنهج المستخدم وأدوات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمد المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي من أجل معرفة المفاهيم النظرية للموضوع التي تناولت هذا الأخير. من أجل التوصل إلى حل مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها حيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال استمارة استبيان.

2- الأسس النظرية لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة

1- مفاهيم عامة حول أداء المورد البشري.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير منظمات الأعمال، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

1.1. تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، مع بداية القرن العشرين تحول الاهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء (الداوي، 2010، ص 212-222).

2.1. مفهوم الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي لقيت اهتماما في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية (مزغيش، 2012، ص 19).

ويعرف الأداء "Parformer" على أنه تأدية عمل وانجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (Ecosip,1999,P18).

ويقصد بمفهوم الأداء كذلك على أنه "مجموعة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام على تحقيقها" (Lorrino,1996,P47-48).

ويعرفه نيكولاس بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة والمحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك (سالم، 2006، ص 44).

نستنتج من التعاريف السابقة أن مفهوم الأداء يرتبط بإنجاز مهام معينة للوصول إلى الأهداف المحددة.

3.1. مفاهيم مرتبطة بالأداء: ترتبط مفهوم الأداء مصطلحات تقترب في مضمونها من مصطلح

الأداء ومنها نجد:

- الكفاءة: Efficiency

"إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات".

- الفعالية: Efficacité

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف (Kalika,1995,328).

2. قياس الأداء

عملية قياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق الأهداف فنموذج بطاقات العلاقات المتوازنة في قياس الأداء يحدد Kaplan et Norton مكونات هذا الأنموذج بأربعة محاور هي:

- المحور المالي ينعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية.
- محور العمليات الداخلية ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها.
- محور الزبائن ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم. وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم.
- محور التعلم والنمو ويعكس مدى قدرة المنظمة بإحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم (الفارس، د.س، ص72).

3. العوامل المؤثرة على الأداء ومحدداته

1.3. العوامل المؤثرة على الأداء:

- سيتم ذكر بعض العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي (السقاوعن، 2013، ص 51-52):
- وجود أهداف محددة: فالمنظمة التي تمتلك خطة تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
 - المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
 - اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
 - مشكلات الرضا الوظيفي: فضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

2.3. محددات الأداء: تتمثل هذه المحددات فيما يلي (بويرطخ، 2012، ص 9-10):

- الجهد: وهو كمية الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم لئيلد جهدا محددا.
- القدرات: فهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها، أما القدرات الفطرية هي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته.
- الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة.

- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز وأيضاً نظم الاتصال الداخلي.

- **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

4.تقييم الأداء

1.4. مفهوم تقييم الأداء:

عرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها" (شاوي، 2010، ص223).

2.4. **أهداف تقييم الأداء:** ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام على النحو التالي(القريوتي، 2010، ص188):

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

3.4. **معايير تقييم الأداء:** يقصد بها العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء يمكن تقسيم هذه المعايير إلى(زاوية، تومي، 2010، ص13):

- **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة والإخلاص والولاء. . . الخ.
- **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون، المواظبة على العمل.
- **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها.

4.4. مستلزمات أداء الموارد البشرية:

يؤكد أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها (العزاوي، عباس، 2009، ص 369-370):

1. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحدد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

2. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتوجب كل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

1.2. نشأة كايزن ومفهومه

تعود جذور التحسين Continuous Improvement (CI) أو Kaizen (وفق اللغة اليابانية) إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية، بدأت اليابان بعملية أطلقت عليها عمليات إعادة البناء إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وتصدرت شركة Toshiba ذلك عام 1946 وشركة Toyota عام 1951.

المصطلح الياباني Kaizen فهو يتكون من مقطعين الأول Kai ويعني التغيير والثاني zen يعني نحو الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل والأفضل عبارة عن تغيير مستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعملية على نحو بسيط للتخلص من التكلفة غير الضرورية (جعفر وآخرون، 2012، ص 47).

ويعرفه (Case & et al) بأنه البحث عن اجراء تحسينات مستمرة في المواد والعمل من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار (Chase Et Autre, 2004, p280).

أما Hilton فعرفه بأنه عملية لتخفيض الكلف خلال عملية التصنيع في دورة حياة المنتج من خلال إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة (Hilton, 1998, P221).

ومما سبق يمكن القول بأن أسلوب كايزن يقوم على مجموعة من الإجراءات والتي تكون في شكل خطوات صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر.

2.2. المبادئ الأساسية لأسلوب كايزن:

- إن التحسين المستمر في أسلوب كايزن مسؤولية كل فرد في المؤسسة بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.

- أن التطوير المستمر يركز على العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.

- أن أسلوب (Kaizen) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.

- إن Kaizen توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل وسبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار.

- تعتمد فلسفة Kaizen على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وارضائه.

- إن Kaizen عملية مستمرة في ذاتها لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً (جويجانتائر، 2013، ص 29-30).

3.2. فوائد استخدام استراتيجية كايزن:

• تمكين الموارد البشرية.

• اكتشاف قدرات وإمكانات جديدة.

• تحسن ملموس في معنويات العاملين.

• تقليل للأخطاء.

• تقلييل في التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة وزيادة في الكفاءة (http://kenanaonline.com).

1. المدخل الياباني والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر:

معايير المقارنة	التحسين المستمر Kaizen المدخل الياباني	الابداع Innovation المدخل الأمريكي
1- النتيجة والأثر	فترة زمنية طويلة وتأثير غير واضح	فترة زمنية قصيرة وتأثير واضح
2- مقدار التقدم	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
3- المدى الزمني	مستمر وبصورة إضافية (تراكمي)	متقطع وبدون إضافات (غير

تراكمي)		
مفاجئ (غير متوقع)، جذري	تدريجي وثابت	4- التعديل
اختيار بعض "المؤيدين للتحسين أو المتميزين	كل الأفراد	5- المشاركون
الأفكار والجهود الفردية شخصية	مدخل النظم، جهد جماعي	6- المدخل
استهلاك المعدات والتجديد	الصيانة والتحسين	7- الأسلوب
تغيرات تكنولوجية، اختراعات وأفكار جديدة	فن استخدام الوسيلة، المهارات	8- الصفة المميزة
استثمار كبير مع جهود بسيطة للمحافظة عليه	استثمار قليل ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليه	9- المتطلبات العلمية
التكنولوجيا (التقنيات)	الأشخاص (الأفراد)	10- توجيه الجهود الى
مقدار الأرباح	العمليات والجهود لأفضل النتائج	11- معيار التقدم
التلاؤم بشكل أفضل في نمو اقتصادي سريع	اعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء	12- الميزة (الفائدة)

هناك مدخلان للتحسين المستمر هما المدخل الياباني والذي يطلق عليه أسلوب كايزن والمدخل الأمريكي الذي يطلق عليه الإبداع يركز هذا الأخير على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة بالاعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة جدا وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الآتي (Slak,1998,p68):

الجدول 1: المدخل الياباني والمدخل الأمريكي للتحسين المستمر

يبين الجدول أعلاه ان الأداء الأكثر قوة للمنظمة هو في توحيد كلا المدخلين كايزن والابداع، وهذا ما يوضحه ان البداية في التقدم كابتكار، لا تعني شيئا لم يتم الاستمرار بتقدم تراكمي بطيء كنقطة انطلاق جديدة تدعم ابتكار جديد وهكذا، كم ذكرنا سابقا في المحور الثاني من هذه الورقة على أن " التحسين المستمر " أي "كايزن" بأنه عبارة عن فلسفة تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة ". وقد نشأت هذه الفلسفة في اليابان، واعتمدت طريقة كايزن التي تتلخص بإجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات.

2- البيانات ومنهجية الدراسة

1- تقديم مؤسسة أوريدوا:

- مؤسسو أوريدوا الوطنية للاتصالات الجزائر، هي فرع من فروع الشركة الكويتية للاتصالات، وقد حصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بعد مناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "نجمة".

- أعلنت مجموعة كيوتل للاتصالات أنها ستغير علامتها التجارية لتصبح "Ooredoo" أي "أريد" بالعربية وستتبنى كل شركة تابعة للمجموعة في أسواقها الجديدة حول العالم العلامة التجارية الجديدة خلال العامين 2013 - 2014. وهذا التغيير سيشمل كل الشركات التي تملك فيها كيوتل حصة أغلبية حيث أنها تملك 90% من شركة تونيزيانا التونسية التي تملك عبرها حصة مسيطرة في نجمة الجزائرية، أنشئ فرع بشار في 13 أبريل 2010 (www.ooredoo.dz)

2- دراسة أثر أسلوب كايزن على تحسين الأداء في مؤسسة أوريدوا.

بعد أن تمت معالجة بيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS وبعض المقاييس الإحصائية المناسبة تم التوصل الى النتائج التالية:

- التحقق من ثبات الاستبيان:

الجدول (2): بين معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول: أسلوب كايزن	11	0.720
المحور الثاني: الأداء	3	0.667
مجموع المحاور	14	0.911

المصدر: تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ في كل محاور الاستبيان في مؤسسة أوريدوا يتميز بثبات قوي حيث أنه يقترب من 1 ويتراوح ما بين 0.667 و 0.848 وهو مرتفع وموجب الإشارة ومعامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ 0.911 وهذا ما يجعل كل فقرات الاستبيان تتميز بالثبات ومنه نستنتج أنه لو تم توزيع هذا الاستبيان مرة أخرى على نفس المؤسسة لتحصلنا على النتائج مماثلة لها.

3- البيانات المتعلقة بمفردات العينة:

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي مستعرضين فيه كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة:

الجدول: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

رقم السؤال	البيانات الشخصية	الإجابات المحتملة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	5	83,3
		أنثى	1	16,7
2	السن	30-26	4	33,3
		35-31	2	66,7
3	الوضعية الاجتماعية	أعزب	2	33,3
		متزوج	3	56,0
		متزوج ولديه أطفال	1	16,7
4	المستوى التعليمي	جامعي	6	100
5	الرتبة الوظيفية	مدير رئيسي	1	16,7
		رئيس مصلحة	1	16,7
		مسير	4	66,7

المصدر: إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول

3. عرض ومناقشة نتائج البحث

إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير أسلوب كايزن على الأداء في مؤسسة أوريدوا.

الجدول (3): بين تحليل فقرات المحور الأول لمؤسسة أوريدوا

الأسئلة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط
كيف هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة في السعي لتطبيق التحسين المستمر	3.83	0.753	جيد	10
عند استخدام أسلوب التحسين المستمر يصبح مستوى الأداء في جميع مجالات العمل	4.17	0.408	جيد	5
بالاعتماد على أسلوب التحسين المستمر في رأيكم، كيف يصبح مستوى اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	4.5	0.548	جيد	3
يعتبر تحليل المشاكل من الأمور التسييرية المهمة، كيف هو وضعه بالاعتماد على أسلوب التحسين	4.17	0.753	جيد	6

المستمر				
الزبون هم المستخدم الرئيسي لمنتجاتكم، كيف هو مستوى اهتمامكم به.	5.00	0.000	جيد جدا	1
في نظركم عند تعاملكم مع زبائنكم ما هو مدى تحقيقكم لرغباتهم	4.00	0.000	جيد	7
كيف هو مستوى رضا زبائنكم عن تقديم منتجاتكم	3.83	0.408	جيد	8
بنصافر جهود كل من الإدارة والعمال في عملية التحسين المستمر يصبح أداء المؤسسة	4.33	0.816	جيد	4
عند استخدام أسلوب التحسين المستمر على مستوى عملياتكم ما هو مستوى نتائج الأداء المحقق	3.83	0.753	جيد جدا	9
اهتمامكم بالتطوير التدريجي لمنتجاتكم يجعل من أداء المؤسسة	4.67	0.516	جيد	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.33	0.307	جيد	

المصدر : تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS.

نلاحظ صحة الفقرة المتعلقة بأن الزبون هو المستخدم الرئيسي لمنتجاتكم، كيف هو مستوى اهتمامكم به بمتوسط حسابي يقدر بـ 5.00 وانحراف معياري 0. بتقدير جيد جدا وهذا للأهمية التي يحظى بها الزبون في حين المرتبة الأخيرة للمتعلقة كيف هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة في السعي لتطبيق أسلوب كايزن بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 وانحراف معياري 0.753.

الأسئلة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	ترتيب العبارة بحسب قيمة المتوسط
كيف نقيمون مستوى الأداء داخل المؤسسة.	4.00	0.632	جيد	2
باستعمال أساليب التسيير الحديثة كيف نقيمون أداء العمال.	3.67	0.516	جيد	3
بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لكم، كيف تتظرون إلى مستوى أداء مؤسساتكم.	4.33	0.816	جيد جدا	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.00	0.513	جيد	

الجدول (4): يبين تحليل فقرات المحور الثاني لمؤسسة أوريدوا**المصدر:** تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه على إجماع معظم المستجوبين على صحة الفقرة المتعلقة ب" بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لكم، كيف تنظرون إلى مستوى أداء مؤسستكم" بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.816 بتقدير جيد جدا وهذا يدل على أهمية عنصر المنافسة بين المؤسسات.

1- اختبار الفرضية:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ما بين أسلوب كايزن والأداء في مؤسسة أوريدوا .

فرضية البديلة: توجد علاقة ما بين أسلوب كايزن والأداء في مؤسسة أوريدوا .

الجدول (5): يبين نتائج اختبار الفرضية في مؤسسة أوريدوا

R	D	معنوية D	T المحسوبة	Sig	النتيجة
0.839	9.529	0.037	3.086	0.037	رفض فرضية العدم

المصدر: تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS

تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين أسلوب كايزن والأداء يساوي 0.839 أي ما نسبته 83.9% وأن قيمة T المحسوبة 3.086 التي معنويتها 0.037 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين الأداء وتفعيل تطبيق مبادئ أسلوب كايزن ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

3. خاتمة

يتطلب نجاح أي مؤسسة تطبيق أسلوب إداري فعال لتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة محل الدراسة، فمن خلال دراستنا تبين لنا أنه على مستوى مؤسسة أوريدوا تحققت الفرضية وذلك من خلال تأثير أسلوب كايزن على الرفع من مستوى الأداء وهذا يعني وجود خصائص أسلوب كايزن كونه يتناسب مع خصائص المؤسسة وضمان النجاح والبقاء والاستمرارية أكثر باعتبارها حديثة النشأة في المنطقة، ومن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الورقة البحثية:

- إن مفهوم وتطبيقات أسلوب "كايزن" يمكن أن يستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسن والتطوير .
- التحسين المستمر لابد أن يظل دائما مستمرا .
- أسلوب "كايزن" يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.

- تؤثر فروض ومبادئ أسلوب كايزن للتحسين المستمر في رفع أداء المؤسسة، وكانت النتيجة المتحصل عليها تحقق وجود هذا التأثير في مؤسسة وأوريدوا.
- يعتبر العامل المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة لذلك لابد من توفير له الجو العائلي الذي يمنعه دافعا أكبر للعمل بإتقان بما يتوافق مع أدائه.
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل أسلوب كايزن وأثره على الأداء في مؤسسة أوريدوا.
- ضرورة اعتماد المؤسسات وخاصة الجزائرية منها على أساليب تسييرية حديثة، لما لها من دور كبير في تعزيز قدراتها التنافسية.
- ضرورة اشراك العاملين بالقيام بدورات تدريبية للتعرف على أسلوب كايزن وضرورته ولا يمكنها ان تتجح وتستمر ان لم تتواكب مع التغيرات المحيطة بها.
- عدم اغفال المهارات والجوانب السلوكية لأفراد العاملين، لما له أثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- بويرطخ، عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة مانتوري، قسنطينة.
- جعفر، عبد الله موسى إدريس وآخرون. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، مجلة أمارياك: مجلة علمية ومحكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد السابع
- جويجانثائر، عبد الغفار عبد الله. (2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية)، ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07_2009.
- زاوية، صورية، وتومي، ميلود. (2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جوان، العدد السابع.
- سالم، اليأس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة .
- السقاوعن، مفيد عبد الله. (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة.

- شاولي، صباح.(2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف)، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف.
- العزاوي، وجواد، عباس.(2009). تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- الفارس، سليمان، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني.
- القريوتي، محمد قاسم.(2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان الأردن.
- مزغيش عبد الحليم.(2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ماجستير، علوم تجارية تخصص تسويق جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Chase, Richard B & Jacobs, Robert. F&Aquilano, Nicholas.(2004) Operation Management for Competitive advantage, 10th ed, USA: MC Graw-Hill Companies, Ince.
- Ecosip.(1999). Dialogue auteur de la Performance en entreprise, Paris : Editions, Harmattan.
- Hilton, Ronald W.(1998). Managerial Accounting, , 4th ed, McGraw, Hill, IRWIN..
- [http:// :kenanaonline.com](http://kenanaonline.com).
- Kalika Michel.(1995). Structeurs d'entreprise Rialité, déterminant, performance Paris : Edition economica..
- Lorrino, Philip.(1996). Comptes et récit de la performance, Paris : Editions, d'Organisation..
- Slak , N , etal.(1998). Operation management , London: 2 nd , Ptiman Publishing .
- [www. ooredoo. dz](http://www.ooredoo.dz).