



مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات (بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر)*

د. نادية عبد الخالق رمضان بكر

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - فرع البنات "تفهنا الأشراف"

جامعة الأزهر - جمهورية مصر العربية

ملخص:

يسعى هذا البحث لتحديد الإطار النظري والفلسفي لمنهجية كايزن (Kaizen) في الإدارة، أو التحسين المستمر للأداء، ودراسة اتجاهات القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو تلك المنهجية من حيث مدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حولها، وأهم المهارات الإدارية والعناصر اللازمة لتطبيقها، وأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيقها، ومن ثم إمكانية تقديم مجموعة توصيات وآليات تنفيذها لتحقيق فعالية تلك المنهجية في القطاع محل الدراسة، والنهوض بمستوى الأداء به. ولتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن هناك انخفاض كبير في مستوى المديرين في القطاع محل الدراسة، فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق تلك المنهجية، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية الإدارة بالكايزن، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، ومن ثم وجدت أن هناك انخفاض كبير أيضًا في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي من حيث نشر روح التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي المستمر، وتحقيق التعلم التنظيمي، وتحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء، ورضا العملاء به.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحول العالمية الاقتصادية الراهنة، وما نتج عنها من زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويين الدولي والمحلي، أصبح من الضروري رفع مستوى الأداء في المنظمات المصرية، ومن هنا تظهر أهمية الدراسات التي تبحث تحقيق ذلك. وقد أوضحت أغلب الدراسات أن القصور في عناصر المناخ التنظيمي السائد في معظم المنظمات المصرية، غالبًا ما يرجع لنقص المهارات المختلفة لدى المديرين، وحيث إن المديرين هم المحرك الذي يبعث الحياة في المنظمة، وهم الذين يتحكمون في تكوين المزيج المناسب من أدوات الإنتاج، واتخاذ القرار المتعلق بالأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وهم أساس نجاح المنظمة وتقدمها.

ومن أهم المهارات الحديثة التي تؤثر على أداء المنظمات إتباع منهجية كايزن (Kaizen) في الإدارة للتحسين المستمر للأداء، وحيث إن قطاع الكهرباء في مصر من القطاعات الحيوية والمهمة التي تسعى لتوفير الطاقة الكهربائية للمواطنين، وللمشروعات الاقتصادية أو الاجتماعية، وكافة الأغراض الأخرى، وفقاً للمعايير العالمية والتشغيل على أسس

* تم تسلّم البحث في نوفمبر 2015، وقُبل للنشر في يناير 2016.

اقتصادية تنافسية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والحفاظ على البيئة، والمساهمة في تحقيق رفاهية المواطن المصري، فقد قامت الباحثة بدراسة أولية للقطاع محل الدراسة، فوجدت أن هناك انخفاض في وعي وإدراك المديرين بتلك المنهجية من حيث (المفاهيم الأساسية حول تلك المنهجية الإدارية للتحسين المستمر - وأهم المهارات اللازمة لتطبيق تلك المنهجية - وأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيقها). ولذا ينحصر موضوع البحث في " مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات المصرية (بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر).

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- أ- تحديد الإطار النظري والفلسفي لمنهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة، وذلك وفقاً للدراسات السابقة.
- ب- دراسة توجهات القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو تلك المنهجية، من حيث مدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حولها، وأهم المهارات الإدارية اللازمة لتطبيقها، وأهم آثار ونتائج تطبيقها.
- ج- تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها، لتحقيق فعالية تلك المنهجية الإدارية بالقطاع محل الدراسة، مما يؤدي ذلك إلى إمكانية تحسين أداء هذا القطاع، وتوصيل خدمة الكهرباء لجمهور المتعاملين بأعلى جودة وبأقل تكلفة، والمساهمة في رفاهية المواطن المصري.

فروض البحث:

- أ- هناك انخفاض في مستوى فعالية القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (الشركة القابضة لكهرباء مصر) في تحقيق منهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة مما يؤثر سلباً على أبعاد الأداء التنظيمي المترتبة على ذلك.
- ب- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الإدارية العليا والمتوسطة، والقيادات الإدارية المباشرة في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى فعاليتهم في تحقيق منهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة.
- ج- وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور الإدارة بالكايزن (كمتغيرات مستقلة) وبين أبعاد الأداء التنظيمي المترتبة على ذلك (كمتغيرات تابعة) وذلك وفقاً لوجه نظر المديرين في القطاع محل الدراسة.

تحديد مجتمع البحث:

ينحصر مجتمع البحث في الشركة القابضة لكهرباء مصر (شركة حكومية متخصصة في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية في مصر)، على المواطنين، ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وكافة الأغراض الأخرى، وذلك وفقاً للمعايير العالمية والتشغيل على أسس اقتصادية تنافسية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والحفاظ على البيئة والمساهمة في تحقيق رفاهية الشعب المصري. وتنقسم الشركة إلى (15 شركة) موزعة كالتالي:

- أ- شركات لنقل الكهرباء (1 شركة): الشركة المصرية للنقل.
- ب- شركات لإنتاج الكهرباء (5 شركات): شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء - شركة المحطات المائية - شركة الوجه القبلي - شركة شرق الدلتا - شركة غرب الدلتا.
- ج- شركات لتوزيع الكهرباء (9 شركات): شركة مصر العليا - شركة مصر الوسطى - شركة الإسكندرية - شركة البحيرة - شركة القناة - شركة جنوب الدلتا - شركة شمال الدلتا - شركة شمال القاهرة - شركة جنوب القاهرة.

تحديد عينة البحث:

وقد قامت الباحثة باختيار شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء، التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر لإجراء دراسة الحالة عليها، وتمثل عينة البحث في الحصر الشامل لجميع القيادات الإدارية العليا في الشركة، والتي تتمثل في إجمالي أعضاء مجلس الإدارة والذي يبلغ عددهم (20 مفردة)، وكذا في إجمالي القيادات الإدارية المتوسطة والتي تتمثل في مديري العموم للوحدات الفرعية التابعة للقطاعات الرئيسية في الشركة، ويبلغ عددهم (45 مفردة)، والإدارة المباشرة والتي تتمثل في مديري فروع شبكات التوزيع التابعة للشركة ويبلغ عددهم (35 مفردة)، وبالتالي يصبح حجم العينة 100 مفردة، والجدول التالي رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

إجمالي حجم عينة البحث من القيادات الإدارية محل الدراسة (العليا - المتوسطة - المباشرة)

عدد المفردات	البيان
20	أولاً- القيادات الإدارية العليا (أعضاء مجلس الإدارة) بالشركة:
	ثانياً- القيادات الإدارية المتوسطة (مديري الوحدات ورؤساء الأقسام التابعة للقطاعات الرئيسية بالشركة)
8	- قطاعات شبكات التوزيع
7	- قطاعات التحكم والوقاية والاتصالات
8	- قطاعات الشؤون الفنية
7	- قطاعات الشؤون التجارية
8	- قطاعات الشؤون المالية
7	- قطاعات الموارد البشرية والتدريب
	ثالثاً- القيادات الإدارية المباشرة (مديري شبكات التوزيع أو الفروع التابعة للشركة)
2	- شبكات غرب القاهرة
2	- شبكات السيدة زينب
2	- شبكات المعادي
2	- شبكات حلوان
2	- شبكات 15 مايو
2	- شبكات القلعة
2	- شبكات المقطم
2	- شبكات البساتين
2	- شبكات الدقى
3	- شبكات بولاق الدكرور
2	- شبكات بشتيل
2	- شبكات 6 أكتوبر
2	- شبكات الشيخ زايد
2	- شبكات شمال ريف الجيزة (1) (كرداسة)
2	- شبكات شمال ريف الجيزة (2) (أوسيم)
2	- شبكات وسط ريف الجيزة (البدرشين)
2	- شبكات جنوب ريف الجيزة (العياط)
100 مفردة	الإجمالي

تقنين المقياس المستخدم في الدراسة التطبيقية:

تم تقنين المقياس المستخدم في الحالة الدراسية للتأكد من صدق وثبات هذا المقياس وذلك من خلال قياس كل من:

أ- المصادقية (Validity): حيث أن درجة الاتفاق على عبارات المقياس تتراوح ما بين 75% إلى 100%.

ب- درجة الثبات للمقياس (Stability): تم حساب معامل الثبات (Alpha) لكل عنصر مع المقياس ككل، وجاءت معاملات الثبات تتراوح بين (0.63)، (0.96) وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة ثقة (99%)، ن=30 مفردة وذلك مما يؤكد ثبات المقياس.

تصميم منهج الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد الإطار النظري والفلسفي لمنهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة وفقاً للدراسات السابقة، وقامت بعد ذلك بدراسة استكشافية لهذا الإطار وعناصره، فوجدت أنها حصلت على أهمية كبيرة جداً من جانب المحكمين (الأكاديميين - التطبيقين) تراوحت من 95% إلى 70.21%، وبناء على تلك النتائج، قامت الباحثة بتصميم منهج الدراسة كالتالي:

الإطار المفاهيمي حول منهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة:

أ- مفهوم كايزن (Kaizen): تتكون من كلمتين يابانيتين: "كاي" (Kai) وتعني التغيير، و"زن" (zen) للأفضل. وترجم إجمالاً (Kaizen) إلى (Continual Improvement) أي التحسين المستمر، ومن هنا فإن كايزن اليابانية، كلمة مركبة من جزأين تعني (التغير للأفضل)، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وفلسفة إدارية ابتكرها "تايشي أوهونو" (Taiichiohno) لقيادة المنظمات، ويرجع الفضل للخبير الياباني "ماسكاي إمامي" في نشر مفهوم الكايزن عام 1984، ويتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بما يلي:-

إحداث تغيير بطيء تدريجياً في العمل ولكن مستمر. عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم. دراسة العمل اليومي، وتبسيطه، وتحسينه باستمرار والتخلص من الهدر، وتحقيق مستويات أعلى للأداء، بمعنى أن كل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري، وتقليل هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، فكايزن تعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات، وهي المحور الرئيس للتغيير من خلال كايزن (غنيم، 2015: 22).

ب- خصائص كايزن: تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة تتميز بالآتي (البرواري وأخرون، 2008: 5):

مسئولية شاملة للإدارة والعاملين معاً، أي مسئولية كل إنسان في المنظمة، تشمل كل مجالات العمل في المنظمة. وهي توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرار بالتأثير الواضح (Significant). وتركز على الأماكن الأهم استراتيجياً (Strategically Important). وتحقق نتائج سريعة (Speedily Achieved). وتحافظ على استمراريته (Sustainable). وعلى التغيير والتحسين التدريجي (Incremental Changes) حيث إنها تتكون من عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة، تتجمع تدريجياً وتراكمياً لمستوى الأداء بدون انقطاع، وبدون تحمل كثير من التكاليف.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي رقم (2)

جدول رقم (2)

التحسين المستمر وفق المدخل الياباني التدريجي (Kaizen)

م	العوامل أو العناصر	التحسين المستمر - (المدخل الياباني التدريجي (Kaizen)
1	النتيجة أو الأثر	واضحة وسريعة
2	مقدار التقدم	خطوات صغيرة
3	المدى الزمني	مستقر (تراكمي)
4	التعديل والتغيير للأفضل	تدريجي وثابت
5	المشاركون	كل الأفراد
6	المدخل	مدخل النظم - جهد جماعي
7	الأسلوب	الصيانة والتحسين
8	الصفة المميزة	فن استخدام الوسيلة / المهارات
9	المتطلبات العملية	استثمار قليل، مع جهود كبيرة للمحافظة عليه
10	توجيه الجهود إلى	الأشخاص أو الأفراد
11	معياري التقييم	العمليات - والجهود لأقصى النتائج
12	الميزة	عمل جيد

ج- المبادئ التي يقوم عليها كايزن:

- يجب ألا يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات، مهما كانت ضئيلة، وفي أي مكان من المنظمة.
- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
- بدلاً من الانتقاد الذي يوجه الفرد، يجب اقتراح أي تحسينات.
- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضاء الزبائن.
- توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
- الجودة أولاً، وليس الربح أولاً، فأي منظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الاعتراف بوجود مشكلات، وأن يقترح حلول مناسبة لها.
- مبدأ منع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير، والسعي من أجل معالجته.
- التوقف لحل المشكلات.
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال (الكردي، 2015: 1-3).

د- فوائد استخدام منهجية كايزن في الإدارة:

من أهم المزايا أو الفوائد من استخدام منهجية كايزن في الإدارة ما يلي: تمكين الموارد البشرية. اكتشاف قدرات وإمكانات جديدة. تحسن ملموس في معنويات العاملين، والعمل بروح الفريق. تقليل للأخطاء. تقليل في التكلفة والزمن

والجهد والمساحة المستخدمة في التشغيل. زيادة في الكفاءة وتحسين في الإنتاجية. خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما تكلف الأمر من جهد. تشجيع الفرد العامل على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه، مما يزيد من التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد العامل أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة. استغلال فرق التحسين المستمر وفقاً لمنهجية كايزن يساعد على سرعة ونجاح عملية التغيير. يكون لكايزن في قطاع الخدمات دور واضح في صنع ثقافة الاهتمام بمعنى التكلفة للإنتاجية والهدر. ومن الممكن أن يقلل من الصراعات التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص. تخفيف الإجراءات عند الأزمات، وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء. تحقيق أقل مستوى من الهدر في العمليات، والموارد والوقت، لزيادة الفعالية الشخصية، وتنظيم بيئة العمل. تحسين جودة الخدمة، وسرعة الأداء، وتحقيق رضا العملاء. تحسين الحصة السوقية، وتحقيق أرباح متزايدة (العامري، 2015: 5 - 6).

هـ - أهم المهارات الإدارية اللازمة لتطبيق منهجية كايزن (Kaizen) في الإدارة:

يستند التحسين كفسلفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير لكونه الثابت في الحياة، لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والفوز بالنصيب الأكبر من السوق، غير أن النظرة للتحسين تتباين في ضوء فلسفات وتطبيقات ونماذج الإدارة عموماً.

ومن أهم هذه النماذج الإدارية للتحسين المستمر، نموذج (Kaizen) الياباني ويتطلب تطبيقه الاهتمام بما يلي:

- التركيز على حاجات العميل ورجباته (Customer's Orientation):

حجر الزاوية في تحقيق منهجية كايزن في الإدارة، هو التركيز على حاجات ورجبات العملاء للمنظمة، وأهم المشكلات التي تواجههم في أثناء التعامل معها، وأهم اقتراحاتهم للتغلب عليها، ولذا من المفضل للمنظمة إجراء الاتصالات مع العملاء بصفة مستمرة، أو عمل نظام معلومات للعملاء داخل المنظمة (خليل، 2015: 20).

- نشر روح التعاون وعمل الفريق (Team Work Management):

لم يعد هناك جدل بأن فرق العمل أصبحت ركناً محورياً من أركان الكيانات التنظيمية، سواء أكانت مؤسسات عامة أم خاصة، ولقد أثبتت فرق العمل الفعالة، ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته (Jones, 2015: 8). كما إن بناء فرق عمل فعالة يخفض من الضغوط، ويعمل على إيجاد بيئة عمل صحية وسارة، حيث إن المديرين إذا أحسنوا إدارتهم لفرق العمل، ساعدوا مرءوسيهم على حسن استغلال أوقاتهم، وتحسين مستوى أدائهم لعملهم والسرعة فيه، واستغلال أفكارهم، مما يزيد من الإنتاجية والرضا عن العمل داخل المنظمة، ويتم توفير كثير من الوقت والجهد الضائع، والأموال التي كانت تتحملها المنظمة نتيجة لذلك (الفاقي، 2015: 10).

- اتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين:

إن من أهم الأمور التي تساعد على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة هو أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة، ويعمل على تحسين ورفع معنويات العاملين (Martin, 2015: 7). ويمكن تحقيق ذلك بإتباع ما يلي: تشجيع اندماج العاملين

معا. والسماح للعاملين بإبداء اقتراحاتهم للتطوير (عن طريق الاستبيان والعصف الذهني). واحترام العاملين والثقة المتبادلة بينهم (7: 2015, Alukal). والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. وتمكين العاملين وزيادة مساحة الاستقلالية، أي توفير كافة الإمكانيات والصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر (باشي، 2013: 32). والتغيير في ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم، واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه. كايزن في الإدارة تمنح الفرد صلاحية التغيير في مجال عمله، وتكافأه عند نجاحه في تخفيض الهدر. يملك العاملون تحت كايزن، صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي، حيث إنها توفر للعاملين أنشطة البحث والتجربة المستمرة (عيشوني، 2015: 8).

– التطهر وإزالة المعوقات في بيئة العمل (5S's):

يعتقد اليابانيون أن تقنية (5S's) لا تحسن البيئة المادية للعمل فحسب، بل تحسن الإدارة الشاملة لجودة العمليات (Osterling, 2014: 10)، وهناك عديد من التطبيقات الناجحة لهذه التقنية خاصة في قطاع منظمات الخدمة.

وحيث إن التوجه الياباني في كايزن (Kaizen) يستند في جانب كبير منه إلى إشراك العاملين (Employee Involvement)، فاليابانيون ناجحون في إنشاء هيكلية وسياقات تمكنهم من إيصال رسالة الجودة والتحسين في كل شيء خلال مستويات المنظمة كافة، ومن خلال ذلك كله، فمن المتوقع أن تساهم هذه التقنية في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها وهذه التسمية للتقنية (5 S's) يستند إلى خمس كلمات يابانية، مرادفاتها الإنجليزية والعربية ومضمنون كل منها كما في الجدول التالي (الزهراني وآخرون، 2013: 20 - 23):

جدول رقم (3)

جودة بيئة العمل (5 S's)

م	المصطلح باليابانية	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية	المحتوى (المضمون)
1	Seiri	Organization	التنظيم (التصنيف)	سهولة الاستخدام (التخلص من أدوات ومعدات العمل غير الضرورية)
2	Seiton	Clearing-up	الترتيب	الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها
3	Seiso	Cleaning	التنظيف (النظافة)	الفحص المستمر لكل شيء من أدوات العمل وتنظيفها
4	Seiketsu	Standardization	المعايرة (التقييس)	وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة على الصعيد الشخصي والبيئي
5	Shitsuke	Discipline	الانضباط (الالتزام)	جعل ما سبق سياق عمل وسلوك

– تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل أو الأحداث "الإدارة المرئية": (جمبا كايزن Gemba kaizen)

ويعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات، وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، ومن الممكن أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث" (Lanos, 2015:18).

ويتكون هذا الأسلوب الإداري الياباني من خمس خطوات هي:

- النزول إلى موقع الأحداث عندما تظهر مشكلة.
 - الاهتمام بعناصر موقع الأحداث (الأفراد والآلات والمعدات الهامة)
 - اتخاذ الإجراءات الفورية التي تمنع توقف العمل.
 - البحث عن السبب الجذري أو الحقيقي للمشكلة.
- مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة (Fishbone Diagram) تحليل التساؤلات الخمسة (5Whys Analysis). وتحليل باريتو (Pareto Analysis).
- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة (حسين، 2015: 1-3).

– وضع قواعد التشغيل البسيطة والفعالة (وضع معايير قياسية للعمل أو تمهيط العمل)

حيث إن الهدف الرئيس للأنشطة، التي تتم داخل "جمبا" (موقع الأحداث) يكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة عالية الجودة للعمل، وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تطبيق قواعد تشغيل بسيطة وفعالة تنظم أداء العمل (Anderson, 2015: 4).

وتتميز قواعد التشغيل الفعالة بالخصائص التالية:

- أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز المهمة. وتؤدي إلى زيادة خبرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، دون أن تساعد على الكسل. وتوفر معايير واضحة لقياس الأداء. وتوضح خط السير الواقعي للعمليات. وأن يكون من السهل تطبيقها وتطويرها حتى يمكن التخلص من أي هدر في الوقت والجهد والموارد، والحصول على أعلى جودة ممكنة في الأداء. وتزيد أهداف الإنتاج وضوحاً. وتحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون ويتعلمونها. وتوفر أساس للمراجعة والتقييم. وتوفر وسائل لمنع تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الاختناق (البرواري وآخرون، 2008: 8).

– تطبيق دائرة "ديمنج" (PDCA) (التخطيط – التنفيذ – المراجعة والفحص – التطوير):

وتتكون دائرة "ديمنج" (PDCA) من أربعة أجزاء هي:

- التخطيط (Plan): وضع قواعد تشغيل لتذليل العوائق والمشكلات التي تعترض الأداء، وتستبعد الأخطاء.
- التنفيذ (Do): وتتضمن تطبيق قواعد التشغيل الموضوعية، طبق الخطة.
- المراجعة (Check): أي التأكد من أن القواعد الموضوعية للتشغيل تؤدي إلى النتائج المطلوبة منها.
- التصحيح والتطوير (Act): وتعني أنه على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها، وهذا لا يتم إلا من موقع الأحداث، فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل، وأن يحرص على تدريب العاملين حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء (Peter, 2015: 2-3).

وفي حالة عدم نجاح التغييرات يتم تخطي مرحلة (التصحيح والتطوير)، والعودة إلى المرحلة الأولى (التخطيط) ومحاولة الإتيان بأفكار جديدة لحل المشكلة، ويتم عمل الدورة (PDCA) مرة ثانية، وإذا لم تتحقق النتيجة المرجوة يتم عمل الدورة مرة ثالثة، مع الاستفادة من الأخطاء التي وقعت في الدورات السابقة (عبد اللطيف، 2015: 4).

– التلخص من الفاقد والهدر [مودا (Muda) موري (Muri) – مورا (Mura)] (الهدر في العمليات والموارد والوقت):

هناك أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية لأداء العمل، وكل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، يمكن اعتبارها زائدة وغير ضرورية، و"مودا" باليابانية تعني "الهدر" أي نشاط فائض وغير ضروري، وهناك سبعة مظاهر للمواد وتعرف في اللغة الانجليزية بـ(7 Wastes) أي أوجه الهدر السبعة وهي كالتالي (العمري وآخرون، 2015: 2-8):

- **مودا الإفراط:** يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأوقات الشدة، يتحول الإفراط في الإنتاج وفي التشغيل وفي تكديس المواد الخام، لدى هؤلاء المديرين إلى عقدة تستعصى على العلاج. فهم يشعرون بعدم الأمان، وهذه المشكلة ذات الأبعاد النفسية تؤدي إلى هدر هائل في استهلاك المواد والآلات، وساعات العمل، ولا توفر لهم سوى إحساس زائف بالأمان.
- **مودا التخزين:** كثيراً ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء والمعدات التي لا تنتمي إلى النشاط الرئيس للمنظمة، فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.
- **مودا الأخطاء:** تستدعي الأخطاء بذل مزيد من الجهد، والوقت، والموارد، لتصحيحها.
- **مودا الحركة:** أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته، أو لجلب أحد الأجهزة نوع من (الهدر)، ولذا يجب تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها دون إهمال.
- **مودا التدفق:** عدم انسيابية تدفق العمليات وسير العمل بين الأقسام المختلفة، يؤدي إلى هدر.
- **مودا الانتظار:** إذا تحتم على عدد من العاملين الانتظار حتى ينتهي عامل آخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتاتها، فإن هذا هو أحد أنواع "المودا".
- **مودا النقل:** يمكن أن نعتبر أغلب عمليات النقل عملاً بلا طائل، فالوقت الذي يستغرقه المستند في الانتقال بين مكاتب الموظفين، أو الوقت الذي تستغرقه المواد والأدوات في الانتقال إلى أماكن العمل، هي كلها أوقات مهدرة وجهود ضائعة، والقضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص وسائل تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية؛ ولذا يجب على كل مدير وقائد إداري النزول إلى موقع الأحداث، وملاحظة أماكن "المودا" وإزالة أسبابها.
- **مودا القيمة الزائفة:** يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها منظماتهم، وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها، وهنا تتولد القيمة الزائفة وهي الشيء الذي يقدم للعميل دون أن يحتاجه بالفعل، إذا فالمودا تعني التقليل من التكلفة والعطلات، ولذا باستخدام منهجية "كايزن" تصبح العملية والنشاط = عمل مفيد - عمل غير مفيد (مودا).

أما بالنسبة للنوع الثاني من "كايزن" وهو (Muri) موري وتعني تخفيض إجهاد الفرد والآلة (Collet, 2015: 2-5).

أما بالنسبة للنوع الثالث الذي اعتمدت عليه منهجية "كايزن" هي (Mura) مورا، وتعني التقليل من الاختلاف والتغيرية، وتعني أيضاً تقليل غياب التناغم والاتساق والثبات في النظام، وأسباب عدم التناغم كثيرة منها: الحاجة إلى دليل تنظيمي للمنظمة. والحاجة إلى وجود منهج متفق عليه لأداء العمليات. والحاجة إلى توصيف الوظائف. والتداخل في المهام

بين الوحدات لغياب الأدلة الإجرائية أو قصورها. وغياب اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل أو نقصها. وتغيير الأنظمة والتعليمات وعدم ثباتها لوقت كاف. وصدور الأنظمة والتعليمات الخاصة بمهمة محددة من أكثر من جهة.

ومن أهم آليات التخلص من الفاقد:

- **فهم الفاقد (Understanding Waste):** إن تشخيص وإزالة الفاقد، يعتمد على فهم ومشاركة جميع العاملين؛ لذلك فالتنفيذ الناجح لكايزن يتطلب تدريب العاملين على تشخيص وإزالة الفاقد من أمكنة عملهم.
- **منع الخطأ (Mistake Proof):** يجب تطوير الآلات وأنظمة العمل بما يمنع حدوث خطأ من الفرد العامل أو الألة، من أجل القضاء على المشكلات من جذورها أو قبل حدوثها.
- **التبسيط (Simplification):** دراسة المشكلات والبحث عن البسيطة منها، وحلها قبل أن تصبح معقدة.
- **التعاون المتميز (Outstanding Cooperation):** لا يمكن أن تعمل هذه المنهجية إلا في جو من التعاون بين الأقسام المختلفة والمستويات المختلفة، والكل يتعاون للتطوير وتقليل الفاقد.
- **احترام العاملين (Respect of Employees):** إن تقليل الفاقد لا يمكن أن يعمل إلا في جو من الاحترام والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين، ولذا يمكن للعامل أن يخلص في عمله، وأن يأتي بأفكار إبداعية، ويعمل على تطوير العمل نحو الأفضل دائماً.
- **تطوير العمليات لتقليل الفاقد: The Development of Processes to Reduce Waste:** سياسة تقليل الفاقد، دائماً تنظر إلى تطوير العمليات وتحليل مشكلاتها (Myesr, 2015: 2-5).
- **الاستعانة بعمالة متنوعة الوظائف (Multi Task Employees):** بمعنى أن يكون الفرد العامل مدرّباً على القيام بعدة مهام، بدلاً من مهمة واحدة، وهذا الأسلوب يعطي مرونة في تغيير مهام العامل عند الحاجة، ويهدف هذا النظام للوصول إلى سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء (Thundry, 2014: 9).

– حلقات ضبط الجودة والتحسين المستمر: (Quality Control Circles & Continuous Improvement)

هي عبارة عن فرق عمل من العاملين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشكلات الجودة والتشغيل والصيانة، وهذه الحلقات ضرورية لدراسة المشكلات واقتلاعها من جذورها، وإشراك كل مستويات العمل في حل المشكلات، وهي إحدى طرق التطوير المستمر (العامري، 2015: 9).

أبعاد الأداء التنظيمي: (Organizational Performance Dimensions)

ومن أهم أبعاد الأداء التنظيمي، والتي قامت الباحثة باختيارها وتحديد أثر استخدام منهج الإدارة بالكايزن عليها الأبعاد التالية:

أ – الإبداع والتغيير التنظيمي: (Organizational Creativity)

تم تعريف الإبداع التنظيمي على أنه "خلق الأفكار الجديدة والمبدعة واستثمارها" وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، وتشمل الإجراءات والسياسات والطرائق الخاصة بالعمل (العتيبي، 2013: 5-8). وتم تعريفه أيضاً " بأنه تبني عملية التغيير في

المنظمة والبيئة المحيطة بها " ومن هذا التعريف يتضح أن الإبداع التنظيمي هو المجال الأكثر ملاءمة لتحقيق التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما إن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتمكن من مواكبة المستجدات، كما أصبح الإبداع ضرورة للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء، ومواكبة التغيرات التي تحدث بصفة مستمرة (سليمان، 2015: 2-3).

ب- التعلم التنظيمي (المنظمة المتعلمة): (Organizational Learning)

هناك العديد من تعريفات التعلم التنظيمي، ومن أهمها ما يلي:

هو عملية مستمرة نابعة من رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر، للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام (البغدادى وآخرون، 2013: 5-6). ومن هنا فإن التعلم التنظيمي يعد بعداً أساسياً من أبعاد التقييم المؤسسي (Institutional Evaluation) من خلال معطياته المتضمنة الرؤية المشتركة للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والعمل من خلال الفريق، والهيكلي التنظيمي المرن، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والمنظمة بوجه عام" (دهام وآخرون، 2007: 3-5).

ويُعرف أيضاً بأنه "هو الذي يعمل على تهيئة الأفراد والمنظمة للتغيير الاستراتيجي، والمحافظة على التوازن الديناميكي للمنظمة، والاستجابة للملاءمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة" (العصيمي، 2007: 8-12).

ج- الولاء التنظيمي: (Organizational Loyalty)

يمكن تعريف الولاء التنظيمي من المنظور السلوكي بأنه "الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة، أي أنه شعور داخلي صادق يتدفق مما يجعل الفرد العامل يتكامل مع منظمته، ويتوحد مع منظومتها القيمية، فتستغرقه أعمالها، وتستهويه أهدافها (اسماعيل، 2015: 2-3). وفي تعريف آخر هو "أنه انجرف الأفراد العاملين أو تعلقهم الفعال بقيم وأهداف المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (جواد، 2013: 1-2). وهناك تعريف آخر للولاء التنظيمي بأنه "اعتناق وتمثيل الفرد العامل لقيم وأهداف المنظمة، وانصهار وانهماك الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله وعدم تركه لها، أي يوجد لديه ارتباط عاطفي قوى تجاه المنظمة" (اليوسف، 2016: 271).

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي المتمثلة في: قبول الأفراد العاملين لأهداف المنظمة. والمساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة. والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

د- جودة الخدمة ورضاء العملاء: (Quality Service & Customer's Satisfaction)

إن جودة الخدمة هي "مجملة خصائص أو أبعاد الخدمة التي تؤثر في قدرتها على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية لمستخدم هذه الخدمة" (موسى، 2016: 2-3). كما يتم تعريفها على أنها "تلبية حاجات وتوقعات العميل

المعقولة" (الدرادكة، 2013: 20). وأنها أيضًا هي المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها. (عقيلي، 2013: 7-8). ومما سبق يعنى أن جودة الخدمة تعنى مسايرة توقعات العملاء أو التفوق عليها بشكل مستمر، وهذا ما يحقق رضا العملاء دائمًا.

اختبار صحة الفروض:

أ- الفرض الأول:

والقائل بأن هناك انخفاض في فعالية القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (الشركة القابضة لكهرباء مصر) في تطبيق منهجية "كايزن" (Kaizen) في الإدارة مما يؤثر سلبيًا على أبعاد الأداء التنظيمي المترتبة على ذلك. فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث، أن هناك انخفاض في فعالية القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة في تطبيق تلك المنهجية، حيث وجد أن توجهات المديرين كانت سلبية عمومًا وذلك بمتوسط (1.4)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (4).

جدول رقم (4)

جدول متوسط التوجهات للقيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق منهجية "كايزن" في الإدارة

م	متطلبات تحقيق "كايزن" في الإدارة		
	المتوسط	الانحراف	الدلالة
1	1.1	1.02	سلبي جدا
2	1.5	0.63	سلبي
3	1.4	1.35	سلبي
4	1.5	0.13	سلبي
5	1.0	0.42	سلبي جدا
6	1.5	1.52	سلبي
7	1.1	0.54	سلبي جدا
8	1.4	1.82	سلبي
9	1.5	1.22	سلبي
10	1.5	0.37	سلبي
11	1.0	1.72	سلبي جدا
12	1.5	0.32	سلبي
	1.4	2.02	سلبي

وقد تم إثبات صحة ما سبق من خلال قياس توجهات المديرين نحو النتائج المترتبة على تطبيق تلك المنهجية، فقد وجد إنها سلبية جدًا بمتوسط (1.2)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (5):

جدول رقم (5)

متوسط توجهات القيادات الإدارية نحو النتائج المترتبة على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة

م	أهم النتائج المترتبة على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة ن=100 مفردة	
		المتوسط	الانحراف الدلالة
1	تحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي	1.0	0.12 سلبى جدا
2	تحقيق التعلم التنظيمي	1.2	سلبى جدا
3	تحقيق التلاحم والولاء التنظيمي	1.1	0.52 سلبى جدا
4	تحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء وتحقيق رضا العملاء	1.2	1.82 سلبى جدا
	الإجمالي	1.2	0.42 سلبى جدا

ب- الفرض الثاني:

والذي يتعلق باختبار أثر المستوى الإداري على تطبيق منهجية "كايزن" في الإدارة، فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن المستوى الإداري يؤثر بدرجة محدودة جداً، وأن هناك فروق دالة معنوية بين مديري الإدارة العليا والمتوسطة، ومديري الإدارة المباشرة نحو تطبيق منهجية "كايزن" في الإدارة، فقد اتضح أن توجهات مديري الإدارة العليا والمتوسطة سلبية جداً وذلك بمتوسط قدره (1.2)، وأن توجهات مديري الإدارة المباشرة كانت سلبية وذلك بمتوسط قدره (1.6) وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (6):

جدول رقم (6)

جدول متوسط التوجهات والفروق بين مديري القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تطبيق منهجية كايزن في الإدارة وفقاً للمستوى الإداري

م	متطلبات تحقيق منهجية كايزن في الإدارة	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة					
		القيادات الإدارية العليا والمتوسطة ن=65 مفردة			القيادات الإدارية المباشرة ن=35 مفردة		
		المتوسط	الدلالة	الانحراف	المتوسط	الدلالة	الانحراف
1	الإلمام بمفهوم وخصائص كايزن	1.0	0.59	سلبى جدا	1.0	0.12	سلبى جدا
2	المعرفة بأهم المبادئ التي تقوم عليها كايزن	1.0	0.43	سلبى جدا	1.4	0.32	سلبى جدا
3	الدراية بأهم نتائج تطبيق كايزن في الإدارة	1.1	1.04	سلبى جدا	1.1	1.06	سلبى جدا
4	التركيز على حاجات العميل ورغباته	1.2	0.6	سلبى جدا	1.6	1.02	سلبى
5	نشر روح التعاون وعمل الفريق	1.0	2.35	سلبى جدا	1.5	2.04	سلبى
6	اتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين	1.1	1.45	سلبى جدا	1.4	2.11	سلبى
7	التطهير وازالة المعوقات فى بيئة العمل المادية (التنظيم - الترتيب - التنظيف - المعايير - الالتزام)	1.4	0.11	سلبى	1.0	3.11	سلبى جدا
8	إتباع الإدارة من موقع العمل أو الأحداث (الإدارة المرئية)	1.0	2.1	سلبى جدا	1.0	0.62	سلبى جدا
9	وضع قواعد التشغيل البسيطة والفعالة	1.1	2.15	سلبى جدا	1.6	0.24	سلبى
10	تطبيق دائرة ديمنج P.D.C.A (التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح)	1.4	0.52	سلبى	1.4	0.53	سلبى
11	التخلص من الفاقد أو الهدر (العمليات-الوقت- والموارد)	1.0	1.17	سلبى جدا	1.2	1.22	سلبى جدا
12	استخدام حلقات الجودة والتحسين المستمر	1.2	1.04	سلبى جدا	1.4	0.14	سلبى
	الإجمالي	1.2	0.79	سلبى جدا	1.6	1.52	سلبى

ج- الفرض الثالث:

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور فعالية الإدارة بالكايزن (كمتغيرات مستقلة) وبين أبعاد الأداء التنظيمي المترتبة على ذلك (كمتغيرات تابعة) وذلك وفقاً لوجهه نظر المديرين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (7).

جدول رقم (7)

يوضح معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين محاور فعالية كايزن في الإدارة (المتغيرات المستقلة) وأبعاد الأداء التنظيمي المترتبة على ذلك (المتغيرات التابعة) من وجهة نظر المديرين

المتغيرات المستقلة	الارتباط	النتائج المترتبة على تطبيق الإدارة بالكايزن												
												الإبداع والتغيير التنظيمي	التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي	جودة الخدمة ورضاء العملاء
													محاور فعالية الإدارة بالكايزن	
**	0.6212	**	0.5213	**	0.2812	**	0.4511	**	0.5511				1	الإمام بمفهوم وخصائص كايزن
*	0.4255	*	0.4412	*	0.5202	**	0.2411	*	0.2500				2	المعرفة بأهم المبادئ التي تقوم عليها كايزن
*	0.7104	**	0.5611	**	0.4518	**	0.6310	*	0.3212				3	الدراسة بأهم النتائج المترتبة على تطبيق كايزن في الإدارة
**	0.4202	**	0.4514	**	0.5113	**	0.5233	**	0.4100				4	التركيز على حاجات العميل وطلباته
**	0.5113	**	0.3224	*	0.6222	*	0.4601		0.5211				5	نشر روح التعاون وعمل الفريق
**	0.5924	**	0.5012	**	0.7742	**	0.3102	*	0.4311				6	اتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين
*	0.3214	**	0.4602	**	0.6612	**	0.5211	**	0.6508				7	التطهير وإزالة المعوقات في بيئة العمل (التنظيم - الترتيب - التنظيم - المعايرة - الالتزام)
**	0.6922	**	0.7702	**	0.3355	**	0.7022	**	0.4702				8	اتباع الإدارة من موقع العمل أو الأحداث (الأدارة المرئية)
**	0.6513	**	0.6925	**	0.4214	*	0.5602	**	0.6112				9	وضع قواعد التشغيل البسيطة والفعالة
**	0.5104	**	0.5603	**	0.4912	**	0.8011	**	0.3114				10	تطبيق دائرة ديمنج (P.D.C.A) التخطيط - التنفيذ - المراجعة - التصحيح
*	0.5932	**	0.3011	*	0.5255	**	0.5923	**	0.4125				11	التخلص من الفاقد أو الهدر (العمليات - الوقت - الموارد)
**	0.8702	**	0.7744	*	0.8112	**	0.3213	*	0.5123				12	استخدام حلقات الجودة والتحسين المستمر
**	0.7512	**	0.8124	**	0.5312	**	0.7123	**	0.6314					الإجمالي

(*) دار إحصائياً عند (0.01).

(**) دال إحصائياً عند (0.05).

ويتبين من الجدول السابق رقم (7) وجود علاقة ارتباط بين محاور فعالية منهجية الإدارة بالكايزن، وأبعاد الأداء التنظيمي الناتجة عن تطبيق تلك المنهجية (الإبداع والتغيير التنظيمي - التعلم التنظيمي - الارتباط والولاء التنظيمي - جودة الخدمة ورضاء العملاء)، وكذلك بين كل محور من محاور فعالية منهجية كايزن في الإدارة، وكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث كان معامل الارتباط بينهما (0.7512) عند مستوى

معنوية (0.05) مما يعني انه كلما زادت فعالية محاور منهجية كايزن في الإدارة، كلما أدى ذلك إلى حدوث تحسن وزيادة في أبعاد الأداء التنظيمي، وهذا ما يجب تحقيقه أو السعي في الوصول إليه.

كما تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة لمحاور فعالية منهجية كايزن في الإدارة والتي تتمثل (في الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول منهجية كايزن في الإدارة - والنتائج المترتبة على أبعاد تطبيق تلك المنهجية- المهارات والعناصر اللازمة لتطبيقها) على المتغيرات التابعة للنتائج المترتبة على الأداء التنظيمي، (الإبداع والتغيير التنظيمي- التعلم التنظيمي- الارتباط والولاء التنظيمي- جودة الخدمة وإرضاء العملاء).

وقد أشارت نتائج التحليل إلى أن معامل التحديد في حالة العلاقة المباشرة بين (الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول منهجية كايزن في الإدارة) ومدى الآثار والنتائج المترتبة على أبعاد الأداء التنظيمي يساوي (0.01)، وأن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية، أما في حالة إضافة المتغير المستقل الثاني (الإلمام بالنتائج المترتبة على الأداء التنظيمي) إلى نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، فقد وجد أن معامل التحديد في هذه الحالة (0.09) وأن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية، وعند إضافة المتغير الثالث (المهارات اللازمة لفعالية منهجية كايزن في الإدارة) إلى نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Step Wise Regression) فقد وجد أن معامل التحديد يساوي (0.26) عند مستوى معنوية (0.001) وهذا ما يوضحه الجدول التالي (8) فقد ثبت منه أن توجد علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (محاور فعالية منهجية كايزن في الإدارة)، والنتائج المترتبة على أبعاد الأداء التنظيمي، وبصفة خاصة محور المهارات القيادية اللازمة لتحقيق فعالية الإدارة بمنهجية كايزن.

جدول رقم (8)

النتائج المتعلقة باختبار الفرض الثالث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد.

مستوى المعنوية	مستوى المعنوية للتغير في R2	التغير في R2	R2	Beta	ترتيب دخول المتغير المستقل للنموذج	المتغيرات المستقلة وفقاً لدخولها النموذج
0.121	0.121	0.012	0.010	0.232	1	الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية كايزن في الإدارة
0.321				0.11	1	الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية كايزن في الإدارة
0.141	0.141	0.101	0.092	0.242	2	الإلمام بالنتائج المترتبة على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة
0.123				0.101	1	الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية كايزن في الإدارة
0.001				0.122	2	الإلمام بالنتائج المترتبة على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة
0.001	0.001	0.001	0.261	0.421	3	المهارات اللازمة لتحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تشير النتائج إلى أن مهارة القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة (الشركة القابضة لكهرباء مصر - جنوب القاهرة للتوزيع) نحو تحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة تتسم بالانخفاض الشديد في مستواها ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام

- بالمفاهيم الأساسية حول منهجية كايزن في الإدارة. وعدم الإلمام بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق تلك المنهجية في الإدارة. عدم تطبيق المهارات والعناصر المختلفة اللازمة لتحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة.
- أن هناك انخفاض في مستوى نشر روح التعاون والعمل بروح الفريق داخل القطاع محل الدراسة.
- أن هناك انخفاض في مستوى تحقيق الإبداع والتغيير المستمر الذي يؤثر على مستوى أداء الخدمة لمختلف الجماهير في القطاع محل الدراسة.
- أن هناك انخفاض في مهارات التعلم المستمر للعاملين في القطاع محل الدراسة مما يؤثر سلبيًا على مستوى التعلم التنظيمي وتحقيق التحسين المستمر للأداء بوجه عام داخل القطاع
- إن هناك انخفاض في مستوى تحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين في القطاع محل الدراسة.
- إن هناك انخفاض في مستوى تحسين جودة الخدمة، وسرعة الأداء وتحقيق رضا العملاء.

ب- التوصيات:

- ومن أهم التوصيات التي تراها الباحثة وفقًا للنتائج السابقة التي توصلت إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:
- ترى الباحثة ضرورة النهوض بمستوى القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة، مما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء التنظيمي.
- وترى الباحثة ضرورة تحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة في القطاع محل الدراسة حيث إن ذلك يعمل على تحقيق عدد من الأهداف بالقطاع، وهي: تحسين معنويات العاملين، ونشر روح التعاون والعمل بروح الفريق. وتحقيق الإبداع، والتغيير التنظيمي، والتحسين المستمر في الأداء، حيث إن كايزن يقلل من الصراعات بين الطبقات الإدارية. وتحقيق التعلم التنظيمي المستمر. وتحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين. وتحقيق أقل مستوى من الهدر في العمليات والموارد والوقت، لزيادة الفعالية الشخصية وتنظيم بيئة العمل، وصنع ثقافة التكلفة للإنتاجية والهدر في قطاع الخدمات. ومحاربة الإسراف حتى يمكن استغلال الموارد والثروات القومية أحسن استغلال ممكن. وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء، وتحقيق رضا العملاء.
- وترى الباحثة أيضًا أنه يمكن النهوض بمستوى تلك المهارة، أي تطبيق منهجية كايزن في الإدارة، لدى القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة عن طريق عمل برامج تدريبية متخصصة، حيث إن التدريب على تلك المهارة يعتبر استثمار جيد للوقت والموارد والجهد، وخاصة ونحن الآن في أشد الحاجة لمسايرة عولمة الإدارة، والنهوض بالمؤسسات الخدمية في ظل الظروف العالمية الراهنة.
- وترى الباحثة ضرورة أن تشمل برامج تدريب القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة، والخاصة بتلك المهارة أي تطبيق منهجية كايزن في الإدارة، على أهم العناصر والمتطلبات اللازمة لتحقيقها، والعمل على تمتيتها بصفة مستمرة من حيث المعارف والمهارات المختلفة التالية:
- التركيز على حاجات العملاء: وكيفية التعرف على المشكلات التي تواجههم، وأهم مقترحاتهم للتغلب عليها، وكيفية إجراء اتصالات مع العملاء بصفة مستمرة، وعمل نظام معلومات للعملاء داخل المنظمة.

- نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين، وعمل الفريق: حيث إن المديرين إذا أحسنوا إدارتهم لفرق العمل، ساعدوا مرءوسيههم على حسن استغلال أوقاتهم، وتحسين مستوى أدائهم لعملهم والسرعة فيه، واستغلال أفكارهم، مما يزيد من الإنتاجية، والرضا عن العمل داخل المنظمة، ويتم توفير كثير من الوقت والجهد الضائع، والأموال التي كانت تتحملها المنظمة نتيجة لذلك.
- اتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين: إن من أهم الأمور التي تساعد على تطبيق الإدارة بمنهجية كايزن هو أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة ويعمل على تحسين معنويات العاملين. ومن أهم آليات تحقيق ذلك ما يلي: احترام العاملين وتوفير الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة. وتغيير ثقافة العمل داخل المنظمة بترك اللوم والنقد، والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشكلات. والسماح للعاملين بإبداء اقتراحاتهم للتطوير عن طريق (الاستبيان - والعصف الذهني). وتشجيع اندماج العاملين معاً، والتأكيد على أن التحسين المستمر لا بد أن يظل مستمراً. ومشاركة العاملين في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات. وتمكين العاملين وزيادة مساحة الاستقلالية. ونشر ثقافة التعلم، حيث يتعلم الفرد العامل كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه. ومنح الفرد العامل صلاحية التغيير والإبداع في مجال عمله، وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر. والتأكيد للعاملين بأن التحسين المستمر لا بد أن يظل مستمراً.
- إزالة المعوقات في بيئة العمل: (5 S's)، حيث إن هذه التقنية لا تحسن البيئة المادية للعمل فحسب، بل تعمل على تحسين الإدارة الشاملة لجودة العمليات ومن آليات تنفيذها ما يلي:
 - التنظيم: التخلص من أدوات ومعدات العمل غير الضرورية.
 - الترتيب: الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها.
 - التنظيف: الفحص المستمر لكل شيء من أدوات العمل وتنظيفها.
 - المعايير: وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة.
 - الالتزام: جعل ما سبق سياق عمل وسلوك بصفة مستمرة.
- تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل أو الأحداث (الإدارة المرئية): أي تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات، ومن أهم آليات تنفيذها ما يلي:
 - ضرورة النزول إلى موقع الأحداث عندما تظهر مشكلة.
 - الاهتمام بعناصر موقع الأحداث (الأفراد والآلات والمعدات)
 - اتخاذ الإجراءات الفورية التي تمنع توقف العمل.
 - البحث عن السبب الحقيقي وراء المشكلة.
 - وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة.
- تطبيق دائرة "ديمنج" بصفة مستمرة (P.D.C.A): وتتكون دائرة "ديمنج" من الخطوات والآليات التالية:
 - التخطيط (Plan): وضع قواعد تشغيل تذلل العوائق، وتتغلب على المشكلات، وتستبعد الأخطاء.

- التنفيذ (Do): وتتضمن تطبيق قواعد التشغيل الموضوعية طبق الخطة.
- المراجعة (Check): أي التأكد من أن القواعد الموضوعية للتشغيل تؤدي إلى النتائج المطلوبة منها.
- التصحيح والتطوير (Act): وتعني أنه يجب على المدير أن يحدد أماكن الأخطاء والاختناقات، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها، وهذا لا يتم إلا من موقع الأحداث، فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل، وأن يحرص على تدريب العاملين حتى يكسبوا المهارة اللازمة للأداء.
- التخلص من الفاقد (العمليات – الموارد والوقت)، ومن أهم آليات التخلص من الفاقد ما يلي:
 - فهم الفاقد: أي ضرورة تدريب جميع العاملين على تشخيص وإزالة الفاقد من أمكنة عملهم.
 - منع الخطأ: يجب تطوير أنظمة العمل والآلات بما يمنع حدوث خطأ من الفرد العامل والآلة، من أجل القضاء على المشكلات من جذورها أو قبل حدوثها.
 - التبسيط: دراسة المشكلات البسيطة وحلها قبل أن تتحول إلى مشكلات معقدة.
 - التعاون المتميز: ضرورة تحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة من أجل التطوير وتقليل الفاقد.
 - احترام العاملين: إن احترام العاملين وتحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرءوسين، يؤدي إلى أن الفرد العامل يخلص في عمله، ويأتي بأفكار إبداعية ويعمل على تطوير العمل نحو الأفضل.
 - تطوير العمليات: حيث إن سياسة تقليل الفاقد، تنظر دائماً إلى تطوير العمليات وتحليل مشكلاتها.
 - الاستعانة بعمالة متنوعة الوظائف: لإعطاء مرونة في تغيير مهام العامل عند الحاجة، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- استخدام حلقات ضبط الجودة والتحسين المستمر: وهي ضرورية لدراسة المشكلات واقتلاعها من جذورها.

قائمة الاستقصاء

متطلبات منهجية كايزن (Kaizen) في الإدارة وأثرها على أداء المنظمات المصرية.

رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس الجملة:

م	العنصر	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة محدودة	ليس ذلك مطلقاً
	أولاً: عناصر فعالية منهجية كايزن في الإدارة					
1	يلم المدير بمفهوم كايزن في الإدارة.					
2	يدرك المدير أهم خصائص كايزن في الإدارة					
3	يلم المدير بأهم المبادئ التي يقوم عليها منهجية كايزن في الإدارة					
4	يفي المدير والقائد الإداري بأهم الفوائد والنتائج المترتبة على استخدام منهجية كايزن في الإدارة.					
5	تهتم المنظمة بالتركيز على حاجات العميل ورغباته والعمل على أشبعها بأداء خدمة متميزة.					
6	يعمل المدير على خلق روح التعاون وعمل الفريق في المنظمة.					
7	يهتم المدير والقائد الإداري باتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.					
8	يهتم المدير والعاملون معه بالتحسين المستمر لبيئة العمل المادية والإنتاجية.					
9	يقوم المدير والقائد الإداري بتطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل أو الأحداث (الإدارة المرئية)					
10	يستطيع المدير البحث عن السبب الجذري أو الحقيقي للمشكلة ويحاول حلها عندما تظهر في موقع الأحداث.					
11	يقوم المدير والقائد الإداري بوضع قواعد التشغيل البسيطة والفعالة التي تساعد على إنجاز مهام العمل بكفاءة.					
12	يقوم المدير باستخدام دائرة ديمنج (PDCA) (التخطيط - التنفيذ - المراجعة والفحص - التطوير) من أجل ضمان فعالية إجراءات التشغيل بصفة مستمرة.					
13	يهتم المدير والعاملون معه بصفة مستمرة بالتخلص من الفاقد أو الهدر (الهدر في العمليات - والموارد - والوقت) من أجل ضمان أداء خدمة متميزة للعميل					
14	يحرص المدير على استخدام حلقات ضبط الجودة والتحسين المستمر للأداء. ثانياً: أثر تطبيق منهجية كايزن في الإدارة على مستوى أداء المنظمة:					
15	يعمل تطبيق منهجية كايزن في الإدارة على تحقيق الإبداع والتغيير والتحسين المستمر في الأداء					
16	تساعد منهجية كايزن في الإدارة على تحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة.					
17	يساهم إتباع منهجية كايزن في الإدارة في تحقيق التعلم التنظيمي.					
18	يؤدي تطبيق منهجية كايزن في الإدارة إلى تحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء وتحقيق رضا العملاء الدائم.					

19 ما هي أهم مقترحات سيادتكم من أجل تحقيق فعالية منهجية الإدارة بالكايزن؟

..... •

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أسماعيل، محمد أحمد. (2015). **مفهوم الولاء التنظيمي**. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية، قسم المعلومات.
- البروارى، نزار عبد المجيد وآخرون. (يونيو 2008). "تقنيات التحسين المستمر، والأداء المنظمي: إطار مفاهيمي"، **مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية**، عدن، جامعة عدن: الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، ع 1.
- البغدادي، عادل هادي حسين وآخرون. (2015). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الدرادكة، مأمون سليمان. (2013). **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزهراني، سعيد وآخرون. (2013). **نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر**. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- العامري، محمد بن علي شيبان. (2015): **الاستراتيجية اليابانية للتحسين المستمر Kaizen** موقع مهارات النجاح للتنمية البشرية.
- العتيبي، تركي قاعد عبيد الزياى. (2013). **مستوى الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه**. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة.
- العصيمي، عواطف أحمد. (2007). "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- العمري، حافظ وآخرون. (2015). **طرق تحسين الجودة الشاملة (الكايزن)**. مكتبة شذرات الإلكترونية.
- الفقي، إبراهيم: (2015). **"كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان"**. مكتبة المنارة العالمية (arabcast.org).
- الكردي، أحمد السيد. (2015). "أسلوب كايزن لتحسين العمليات الإدارية". **منتدى التنمية الإدارية**.
- اليوسف، منصور بن صالح. (2016). "الولاء التنظيمي"، **مجلة التنمية الإدارية**، الرياض: إدارة العلاقات العامة والإعلام، معهد الإدارة العامة، ع 131 - ربيع الأول، 1437 هـ.
- بازر باشي، محمد وسيم. (2014). "دور سلوك القيادة التحويلية في تقرير مبادئ التحسين المستمر (كايزن)". دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، **رسالة ماجستير غير منشورة**.
- جواد، شوقي. (2010). **سلوك تنظيمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، خالد بن سامي محمد. (2013). **الإدارة الحديثة بالكايزن**. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- خليل، فتحي صالح. (2015). "كايزن كمنهج للتحسين المستمر". **منتدى السودان الفكري**.
- دهام، عبد الستار إبراهيم. (2007). "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والاسكان في العراق"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج 3، ع (45). بغداد: جامعة بغداد.
- سليمان، بلعور. (2015). **الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**. البليدة: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- عبد اللطيف، عبد الحميد حسن. (2015). **دور إدارة الجودة في التحسين المستمر**. الخرطوم: الجامعة الوطنية.
- عقيلي، عمرو وصفي. (2013). **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عيشوني، محمد أحمد. (2015). *دليل العمل للتحسين المستمر للعمليات*. الرياض: المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية)، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
 - غنيم، أحمد. (2015). *المدخل الياباني للتحسين المستمر*. المدينة: مكتبة المدينة.
 - موسى، عمار فتحي. (2016). *جودة الخدمة*. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المكتبة الإدارية - قسم المعلومات.
- ثانيًا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Alukal, George. (2015). *"Kaizen or How We Beat"*. Science Direct.com.
- Anderson, Neil. (2015). *"Bringing Kaizen to the Contract Process"*. Diversus.com.
- Collet, Jessica (2015). *"Kaizen or Rapid Continous Improvement"* Optima now.com.
- Jones, Daniel T., (2015). *"Kaizen is Approach to Productivity Improvements"*. A Giletrail.com.
- Lanos, Anthong.(2015)" *Kaizen Culture"* Life Hacker.com.
- Martin, Karen. (2015). *"The Spirit of Kaizen-or How to Be Successful"*. Eductional-Business-articles.com.
- Myers, Daniel. (2015). *"The Kaizen Approach"*. Towerre, Sources.com.
- Osterling, Mike. (2014). *"Lean Kaizen: Asimplified Approach to Process"*. Enna.com.
- Peter, Francis A. (2015) *"The Kaizen Project PDCA. Cycle of Lean"*.dummies.com.
- Thundry, Thom's. (2014). *"Continous Improvements, or Kaizen"* Kepner, Tregoe.com.

The Impact of Continuous Improvement Approach On Organizational Performance with Application on The Holding Company for Electricity in Egypt

Dr. Nadia Abdelkhalik Ramdan

Assistant Professor

Business Administration Department

Faculty of Commerce "Girls Branch"

AL-Azhar University

ABSTRACT

This research seeks to determine the theoretical and philosophical framework for the systematic administration kaizen or continuous improvement of performance according to the literature of Behavioral Sciences.

The Study also seeks to analyze administrative leadership trends in the sector under study about the methodology in terms of the extent of knowledge of the basic concepts, and the most important managerial skills and the elements necessary for the application, moreover the study seeks to analyze the most important effects and consequences of the application, finally the study ends up with set of recommendations and mechanisms to be implemented in order to achieve the effectiveness of the methodology in the sector specified and consequently an advancement of the level of its performance

To achieve the objectives of research and testing hypotheses, the researcher uses descriptive analytical method, in addition to the empirical study approach. The most important results show that there was a significant decrease in the level of managers in the sector under consideration with respect to effectiveness in achieving those methodologies due to a lack of knowledge of kaizen concepts, and skills and the elements necessary to achieve them. Results also indicat that there was a significant decline on the level of organizational performance in terms of the deployment of the spirit of cooperation teamwork, creativity and constant organizational change, and the achievement of organizational learning.

There was also declining awareness of the link between organizational loyalty, and improved quality of service, pace of performance, and customer satisfaction in sector under study