



جامعة أحمد دراية-أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس ادرار

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذة الدكتورة :

❖ العوفي أفنان

❖ حفاري كلثوم

❖ مبخوتي كلثوم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة أدرار	-د/ بن الدين امحمد
مشرفا	جامعة أدرار	-د/ العوفي أفنان
مناقشا	جامعة أدرار	-د/مختاري سعد الله

السنة الجامعية:

1442 - 1443 هـ // 2021 - 2022م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن عبيد عبد الباسط

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر التعليم التنظيمي على الثقافة التنظيمية – دراسة حالة بلدية المطارفة

من إنجاز :

الطالب(ة) حفاري زليخة

الطالب(ة) بجبار وردة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

12 JUN 2022

ادرار في .....

مساعد رئيس القسم:



د. بوشاري  
عبد المنصور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية - أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث الببليوغرافي

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): العوفي أفنان

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : الكايزن اليابانية كدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية – دراسة حالة موبيليس  
أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) حفاري كلثوم

الطالب(ة) مبخوتي كلثوم

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 1-3 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:





## الإهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لاتمام هذه المذكرة.

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله ، الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبعثي ، الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة ، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسامة مترجمة في تقديسه للعلم من الى مدرستي الاولى في الحياة ،

ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره ،

الى التي وهبت في لذة كبدها كل العطاء والحنان ، الى التي صبرت على كل شي ، الى التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد ، وكانت دعواها لي بالتوفيق ، تتبعني خطوة خطوة في عملي ، الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان

امي اعز ملاك على القلب والعين جزاها عني خيرا لجزاء في الدارين

اليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبهما شيئا من السعادة الى اخوتي واخواتي واحد تلو الاخر وبالخصوص ابنائهم (وسام نور اليقين ، نوران ، محمد يسن ، سيد احمد ، عبد الرحيم ، عبد الصبور ، عبد الجليل ، عبد المحسن ، محمد يوسف ، فاتح ، عبد السميع ، رحيل ، حفظكم الله ورعاكم) الذين تقاسموا معي عبء الحياة والى عائلتي ككل وصدقاتي (زليخة ، حليلة ، مريم ، رحمة) ،

والى صديقتي التي تقاسمنا مع الروح المادية والمعنوية كلتوم مبخوتي اطال الله في عمرك ورعاك كلما اهدي ثمرة جهدي لاستاذتي الفاضلة العوفي افنان التي كلما تظلمت الطريق امامي لجا تاليه فانارتها لي وكلما دب الياس في نفسي زرعت بي الامل لاسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودتني بها وكلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفرت لي بالرغم من مسؤولياتها المتعددة ، الى كل اساتذة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير اضافة الى استاذ واجدي مصطفى ،

والى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي انفسنا قبل ان تكون في اشياء اخرى....

قال الله تعالى: " ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم " الاية 11 سورة الرعد

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

كلتوم

# إهداء

إلى من قال فيهما جل و على { وخفض لها جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما  
ربياني صغيرا { صدق الله العظيم .

إلى من كان سندي و مثلي الأعلى إلى من صقل ذاتي بالأخلاق الكريمة و علمني معنى  
الصبر تحت ظل أَرْضَى اللهُ أَبِي رَحْمَةَ اللهُ عَلَيْهِ "الحاج عبد القادر".

إلى دفء أسرتنا الصغيرة إلى شمس تشرق بابتسامتها كل يوم فتغمرنا بأسمى معاني التضحية  
والعطاء إليك يا نبع الحنان أُمِّي حفظك الله "جيلة الزهرة".

كما لا أنسى بالذكر إخوتي و اخواتي "محمد ، فاطنة ، الزهرة ، أمحمد ، فطوم، سالم ، حليلة،  
عبد الله ، عبد الكريم ، وعائشة ، سعيدة ، خديجة و أحمد.

وإلى أزواجهم و زوجاتهم وإلى أبنائهم و بناتهم خاصة و ليد و فردوس مروة و صلاح الدين  
إلى كل من قدم لي العون المادي والمعنوي دون أن أنسى صديقتي ورفيقة دربي في العمل  
"حفاري كلثوم"

مبخوتي كلثوم.

# شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة المتواضعة أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة " العوفي افنان " التي لن تكتفي حروف

هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية

و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

# الفهارس

"كلما لاح النجاح نتيجة التخطيط الجيد والمثابرة المستمرة مقرونين بالفرصة المواتية، إعتبر  
الناس ذلك الخطأ"

"هنري فورد"



الإهداء .....	
شكر و عرفان .....	
خطة الدراسة .....	
قائمة الجداول .....	
قائمة الاشكال .....	
مقدمة: .....	أ
المبحث الاول: عموميات حول الكايزن اليابانية .....	6
المطلب الاول: مفهوم الكايزن اليابانية وخطواته .....	6
المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية الكايزن اليابانية .....	9
المطلب الثالث: مبادئ استراتيجية الكايزن ومناهجه .....	10
المبحث الثاني: مدخل لجودة الحياة الوظيفية .....	12
الفرع الاول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية .....	12
الفرع الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية .....	13
الفرع الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية .....	14
المطلب الثاني: مستويات وابعاد جودة الحياة الوظيفية .....	14
المطلب الثالث: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية .....	16
المبحث الثالث: الكايزن اليابانية وتحسين الحياة الوظيفية .....	17
المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر .....	17
المطلب الثاني: الكايزن كمدخل للتحسين المستمر .....	17
المطلب الثالث: الكايزن لتحسين جودة الحياة الوظيفية .....	18
خلاصة الفصل الأول: .....	22

24	تمهيد
25	المبحث الاول: الدراسات العربية
25	المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بالكايزن اليابانية
27	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية
29	المبحث الثاني: الدراسات الاجنبية
29	المطلب الاول: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالكايزن اليابانية
34	المطلب الاول: اوجه التشابه
41	خلاصة الفصل الثاني:
43	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة
43	المطلب الاول: نشأة وتطور مؤسسة موبيليس
44	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة موبيليس
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
45	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
46	المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادرها وحدودها
47	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثالث: أداة الدراسة
54	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل محاور الاستبيان
54	المطلب الأول: تحليل خصائص مجتمع الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل الثالث

72 ..... خاتمة

## فهرس الجداول

- 7..... الجدول رقم 1: المعنى اللغوي لكايزن
- 7..... الجدول رقم 2 المعنى الاصطلاحي للكايزن
- 9..... الجدول رقم 3خطوات الكايزن اليابانية الخمس.
- 34..... الجدول رقم 4 اوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية للدراسات السابقة
- 48..... الجدول رقم 5استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان
- 50..... الجدول رقم 7معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد "تحسين أداء الافراد" والدرجة الكلية البعد
- 51..... الجدول رقم 9معامل الارتباط بين فقرة من فقرات " جودة الحياة الوظيفية" والدرجة الكلية للبعد
- 52..... الجدول رقم 10معامل الارتباط بين درجة كل من محور الكايزن اليابانية والدرجة الكلية للمحور
- 52..... الجدول رقم 11معامل الارتباط بين درجة كل من محور جودة الحياة الوظيفية والدرجة الكلية للمحور
- 53..... الجدول رقم 12معامل الفا كورونباخ لقياس ثبات الاستبانة
- 55..... الجدول رقم 13عينة الدراسة
- 55..... الجدول رقم 14الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب(الجنس).
- 56..... الجدول رقم 15الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر).
- 57..... الجدول رقم 16الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي).
- 58..... الجدول رقم 17الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة).
- 59..... الجدول رقم 18المتوسط الحسابي
- الجدول رقم 19المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد "التحسين المستمر  
للمعاملات" ..... 60
- الجدول رقم 20لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد  
"تحسين أداء الافراد..... 61
- الجدول رقم 21لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد " التحسين  
المستمر في اداء الافراد المؤسسة "..... 62
- الجدول رقم 22ابعاد الكايزن اليابانية بمؤسسة موبيليس أدرار تتازليا حسب اعلى متوسط حسابي ..... 63
- الجدول رقم 23لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد "جودة الحياة  
الوظيفية"..... 63
- الجدول رقم 24معامل الارتباط بين ابعاد الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس ..... 66

## فهرس الجداول

---

- الجدول رقم 25 معامل الارتباط بين التحسين المستمر للعمليات وجودة الحياة الوظيفية.....66
- الجدول رقم 26معامل الارتباط بين اداء الافراد وجودة الحياة الوظيفية.....66
- الجدول رقم 27معامل الارتباط بين تحسين اداء الافراد في المؤسسة وجودة الحياة الوظيفية.....67
- الجدول رقم 28تحليل النحدار الخطي المتعدد -الفرضية الرئيسية الثانية:.....67
- الجدول رقم 29تحليل النحدار الخطي المتعدد -الفرضية الرئيسية الثالثة:.....68
- الجدول رقم 30تحليل النحدار الخطي المتعدد -الفرضية الرئيسية الرابعة:.....69

- الشكل رقم 1 أبعاد جودة الحياة الوظيفية ..... 15
- الشكل رقم 2 الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس ..... 45
- الشكل رقم 3 عينة الدراسة ..... 55
- الشكل رقم 4 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (الجنس) ..... 56
- الشكل رقم 5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر) ..... 56
- الشكل رقم 6 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي) ..... 57
- الشكل رقم 7 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة) ..... 58

# مقدمة

سر العرض الجيد تميزه بوجود مقدمة جيدة وخاتمة جيدة وبعدها يجب التوفيق بينهما

لكي لا يبتعد أحدهما عن الآخر"

"خليل شرقي"

مقدمة:

إن موضوع جودة الحياة الوظيفية يهتم بدراسة وتحليل المكونات والاساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الافراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية الى الحصول على اداء أفضل.

كما استغرب الكثير العلم بأن اليابان المعروفة بحرفية منظماتها وتميز ادائها، فانتهجت المؤسسات اليابانية الأساليب الادارية التي درسها الباحثون في مجال الادارة والاقتصاد.

فاستطاعت المنظمات اليابانية من خلاله التحول الى بيئات عمل جاذبة للمبدعين طارده لغيرهم وهذا ما سنحاول الدراسة عليه من خلال استعراض منهجية الكايزن كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

اشكالية الدراسة:

مما سبق يظهر أن ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية كعامل حاسم من عوامل نجاح، ومن هنا تظهر الاشكالية الرئيسية لهذه الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الكايزن اليابانية على تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

وتتفرع من هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية تأتي كما يلي:

- ما المقصود بالكايزن اليابانية؟
- ما مفهوم جودة الحياة الوظيفية؟
- فيما تتمثل أهميتها؟
- أوجه التحسين بين الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية؟

الفرضيات:

- يوجد مفهوم ذو دلالة احصائية للابعد الكايزن اليابانية ووجود الحياة الوظيفية بانه التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.

- يوجد اوجه التحسين ذو دلالة احصائية للكايزن اليابانية في: التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.

- يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بمجموعة من العوامل الداعمة.

- يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بمجموعة من العوامل المعيقة.

اهمية الدراسة:

تستمد الدراسة اهميتها من كونها تعالج موضوع جودة الحياة الوظيفية التي اصبحت تحدد بشكل كبير نجاح المنظمة لأنها مرتبطة بسيد الاصول واهمها في المنظمة والمتمثل في المورد البشري من جهة وكذا تناولها الكايزن كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية من جهة.



**أهداف الدراسة:** تحقق الدراسة الاهداف التالية:

- التعرف على كلا من الكايزن اليابانية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- فيما تتمثل خطوات الكايزن اليابانية؟
- ما هي مستويات جودة الحياة الوظيفية؟
- فيما تكمن العلاقة بينهما؟

**دوافع اختيار الدراسة:**

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص ادارة اعمال
- اهمية الموضوع ومكانته العلمية، حيث يهدف الى تحسين المورد البشري الذي يحظى بأهمية بالغة من قبل اي منظمة، نظرا لدوره في زيادة قابلية المنظمات على التكيف مع المتغيرات وزيادة مرونة عملياتها الادارية والفنية.

**حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسة موبيليس بأدرار ولقد تم اختيارها للأسباب التالية:
  - لقد وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس كمجتمع الدراسة وذلك لأنها تتلاءم مع البيئة التي تتواجد الباحثان وكذاك سهولة التنقل والبحث.
  - وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس كعينة للدراسة وذلك لأنها مجال دراسة الباحثان وتخصصها.
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة قصدية تخص فئة العمال وبالغ عددهم 40 عامل وعاملة بمؤسسة موبيليس.
- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد أثر تحسين جودة الحياة الوظيفية في الكايزن اليابانية لمؤسسة موبيليس ادرار.
- الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة الميدانية بين شهرين جانفي وافريل من نفس السنة 2022.

**المنهج المتبع:**

- من اجل الاجابة على اشكالية الدراسة واسئلتها الفرعية سيتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يتيحان الكشف على جوانب الموضوع المختلفة من خلال جمع كل المعلومات المتوفرة عن الموضوع وتحليله وتفسيره واستخلاص دلالاته.

**صعوبات الدراسة:**

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية.
- نقص العمال.
- عدم استرجاع الاستثمارات في الوقت المناسب من طرف العمال.
- صعوبة التعامل مع برنامج spss.

محاوَر الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على اشكاليتها، سوف يتم تقسيم الدراسة الى ثلاث محاور:

-الفصل الاول: الإطار النظري للدراسة

✓ المبحث الاول: عموميات حول الكايزن اليابانية

✓ المبحث الثاني: مدخل لجودة الحياة الوظيفية

✓ المبحث الثالث: الكايزن اليابانية وتحسين جودة الحياة الوظيفية

-الفصل الثاني: الدراسات السابقة

✓ المبحث الاول: الدراسات العربية

✓ المبحث الثاني: الدراسات الاجنبية

✓ المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

-الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

✓ المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة

✓ المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

✓ المبحث الثالث: مناقشة وتحليل محور الاستبيان

# الفصل الأول : الإطار النظري

"إن عملية التحسين المستمر هدف صعب تحقيقه ولكن يجب ان تبذل الجهود للوصول اليه"

### تمهيد

يعتبر التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة في جميع أرجاء العالم، وفي اليابان يطلق على التحسين المستمر "الكايزن" وقد أصبح هذا اللفظ جزء من مفردات العمل التجاري، فمهما حققت من نجاحات إذا لم تبذل أي جهد من مزيد منها ولتطويرها وتحسينها، ولم تدخل في حالة التحدي مع النفس لأجل السعي للأفضل، فسيأتي الوقت الذي تصبح نجاحتك شيء من الماضي، وسيسبقك من جاءك بعدك.

## المبحث الاول: عموميات حول الكايزن اليابانية

سنقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب، المطلب الاول مفهوم الكايزن اليابانية وخطواته والمطلب الثاني مفهوم استراتيجية الكايزن اليابانية والمطلب الثالث مبادئ استراتيجية الكايزن اليابانية ومناهجه.

### المطلب الاول: مفهوم الكايزن اليابانية وخطواته

يعد التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بالتحويل (تحويل المدخلات الى مخرجات) على اساس مستمر وهو مسؤولية الجميع الادارة والاعمال في ازالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وطرق الانتاج.

#### 1- بداية الكايزن:

إن فكرة التحسينات الصغيرة استخدمت لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب ظروف الحرب وعجز الموارد وعدم وجود الوقت، وحققت الفكرة نجاحا أنا ذاكولكنها لم تتطور ولم يتم متابعتها بعد الحرب العالمية الثانية.

في جهة الأخرى خرجت اليابان مدمرة من الحرب وبدون موارد، ولكن كانت تمتلك إرادة قوية في النهوض، فاستخدمت الفكرة التي تعلمها اليابانيون من الجنود الأمريكيين والخبراء وطورت مفهوما جديدا أطلق عليه فيما بعد اسم (الكايزن)، تم تطبيقه بشكل واسع في كل جوانب الحياة بما فيها المنظمات.

#### 1-1- مفهوم الكايزن اليابانية

أ- ويعرف شايس Chase الكايزن بأنها البحث عن اجراء التحسينات المستمرة في الآلات والمواد والعمل وطرق الانتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والافكار من قبل فرق العمل من الوحدة الاقتصادية أو المصنع.<sup>1</sup>  
ب- ويعد التحسين المستمر مفهوما يؤمن بان أي شيء في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر، وأن الوقاية خير من العلاج، ويركز في انجاز عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية. اذ أن مفهوم التحسين المستمر تم استنباطه من مصطلح Kaizen كلمة يابانية مؤلفة من جزئين KAI وهذا يعني التغيير وZEN هذا يعني جديد او الافضل يستخدمها اليابانيون كرمز للتحسين المستمر تم تطبيقه على يد ياباني LAMI في عام 1986

<sup>1</sup>ريزان صلاح الدين عزت، اسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صاح الدين/اريل-جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2009، ص3.

الجدول رقم 1 (1.1): المعنى اللغوي لكايزن

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

Source: The consulting office michail lolidis total quality and productivity projects, Kaizen definition & principles in brief :A concept& tool for employees' involvement, Michail lolidis Publication, Thessaloniki, Greece, 2006, P1.

الجدول رقم 2 المعنى الاصطلاحي للكايزن

التعريف	السنة	المؤلف
كايزن هو الكلمة اليابانية لتحسين او "التغيير للأفضل" تحمل دلالة في الصناعة من جميع الانشطة التي جرت في مكان العمل الياباني لتعزيز العمليات والبيئة.	1986	LMAI
التركيز على مستوى الشركة لتحسين اداء العملية	1986	Deming
منهجية وضعت من قبل لمساعدة منظمة ان يكون هناك تحسينات كبيرة في طريقة الانتاج.	1991	Harrigton
البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة للأنشطة والعمليات.	1996	Krajewi Ritman
عملية احداث تحسينات على المدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات	2006	Weetman
يهدف الى تحسين المعلومات والتدفقات والمنتجات من اجل السيطرة على تكاليف الانتاجوالجودة	2010	Carolyn et al

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من مراجع.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الكايزن هو:

- حصيلة التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عملية التحليل.
- تبني الجديد والاحسن بشكل دائم.
- عملية اشراك العاملين في اعداد خطة جديدة.
- البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات.
- اسلوب للحياة يمكن ان تخضع اليها الانشطة المتعلقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

1-2- تعريفات الكايزن بلغات الاخرى: بالبحث عن تعريفات للكايزن باللغات العالمية نجد أن ليس

لها مرادف دقيق في اللغات الاخرى، نظرا لحدائة هذا المصطلح وانتشار هذه المنهجية عالميا فرض على هذه اللغات استحداث مصطلحات تعبر عن هذا المصطلح.

ففي اللغة الانجليزية استحدث انتوني روبنز مصطلح للتعبير عن هذه الكلمة، الا وهو (CAN-1)

بمعنى التحسين المستمر الدائم: Continuous and never lasting improvement

اما في اللغة الصينية فقد تم استحداث المصطلح "جاي سان Gai San وهو مماثل للمصطلح Kaizen

الياباني، وتعني الكلمة الاولى «Gai» عمل تصحيح اما الكلمة الثاني "San" فتعني العمل الذي يعود بالفائدة

على المجتمع ككل وليس على فرد معين بحد ذاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبدلي عيلة، نفس المرجع، ص 21-22

<sup>2</sup> محمد عدنان ابو الراغب المهندسة مها رشيد شاويش، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية، الطبعة الاولى

1436هـ 2015م، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان -وسط البلد -شارع الملك الحسين -عمارة الشركة المتحدة للتأمين، عمان

11122 الاردين، ص 19-20.

2- خطوات الكايزن اليابانية KAIZAN'S5:

الجدول رقم 3 خطوات الكايزن اليابانية الخمس.

اليابانية	الإنجليزية	العربية	التعريف
SEIRI	Clearing	التصفية	منع الهدر وضمان السلامة الامن والتمييز بين الاشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الاخيرة
SEITON	Organizing	التنظيم	تحسين الكفاءة وضمان الامن والسلامة من خلال حفظ الاشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال
SEISO	Clearing	التنظيف	منع العطلات من خلال ايجاد العيوب الصغيرة بواسطة التنظيف
SEIKETSU	Standardisation	التقييس	تقليل التلف والهدر من خلال ايجاد العيوب البيئة المحيطة بالمرافق الانتاجية
SHITSUKE	Training and discipline	التدريب والانضباط	اطاعة ما يتم تقديره من اجل تنميط الفعاليات والاجراءات

المصدر: سناء حاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، النجف الاشرف، مجلد2، العدد2، العراق، 2016، ص16.

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية الكايزن اليابانية

تعتبر استراتيجية الكايزن من اهم استراتيجيات الي تطرق لها الكثيرون ومن أبرز من تطرق من تعريف هذه الاستراتيجية نذكر منها:

1- السلمي عرفها: "انها الفلسفة التي تعرف دور الادارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تشمل كل فرد في المنظمة، والتي يمكن تحققها بدون تحمل النفقات، او بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة الى ادوات معقدة او باهضة التكاليف، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة الى مكوناتها الفرعية وتحسينها"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد عبد السلام رجب حسن النفراوي، تخفيض الصناعي منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2013، ص 23.



ب- كما تعرف استراتيجية على "أنها البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض تكاليف في عملية الانتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة "

ج- وفي تعريف اخر تعرف استراتيجية الكايزن " بانها تحسين يومي يقوم بيه جميع افراد المنظمة وفي كل مكان للسيطرة على الانحراف ومنع تكرار حدوثها واستخدام التساؤلات للوصول الى اسباب المشكلة ومعالجتها وليس فقط معالجة اثار ونتائج المشكلة، ويكمل سر التمييز في فلسفتها على التحسين المستمر إنما نفعله اليوم يكون أفضل من الامس وما نفعله غدا يكون أفضل من اليوم"<sup>1</sup>

من خلال التعاريف التي تم الاطلاع عليها والتعريفين السابقين نستنتج ان استراتيجية كايزن هي:

- ✓ التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.
- ✓ البحث المستمر لإيجاد اقل الطرق لتخفيض في عملية الانتاجية.
- ✓ تحسينات يقوم بها الافراد داخل المنظمة للسيطرة على الانحرافات التي تحدث.

### المطلب الثالث: مبادئ استراتيجية الكايزن ومناهجها

#### 1- مبادئ استراتيجية الكايزن: وتتمثل في:<sup>2</sup>

**1.1 مبدأ الفرز: (Straighten Up):** ويطلق على الفرز باليابانية (Seiri)، وفي هذه المرحلة يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية، ويعني الفرز عمليا هو التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة، لكيلا تؤثر على الإنتاج.

**2,1 مبدأ الترتيب المنهجي: (Put thing in order):** تنطلق باليابانية (Seitom)، بمعنى إعادة وضع وترتيب الأشياء في موقعها الصحيحة وحسب ترتيبها، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة، وقابلة للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية، ليعتم إرجاع كل شيء إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

**3,1 مبدأ تنظيف مكان العمل (Clean Up):** تنطلق باليابانية (Siso)، بمعنى التنظيف الدائم المكان العمل بصورة مستمرة، فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.

**4,1 مبدأ التعقيم الشامل (Being clean hygienic):** وتلفظ اليابانية (Seketsu) وتتمثل في الحرص على ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية، وارتدائه للملابس الواقية والخاصة بالعمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد سلمان داود، أثر استخدام استراتيجية الكايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2017، ص 44

<sup>2</sup> تواتية طاهر، أثر مبادئ استراتيجية الكايزن (KAIZAN) في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف -6، دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض -تبسة -مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، الجزائر، 2017، ص 132.

**5,1 مبدأ الانضباط الذاتي (Discipline):** وتلفظ (Shitsuke)، بمعنى حث الأفراد على الانضباط بتعليمات وقوانين النظافة والترتيب، كما تحث هذه الخطوة على اللين واللفظ مع كل الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة.

وهناك تصنيف آخر لمبادئ استراتيجية كايزن:

**أ-الانجاز الجيد من أول مرة:** استخدام أفضل طريقة للأداء من أول مرة من خلال معرفة جميع حالات الفشل.

**ب-الحذف الكامل للعيوب:** من خلال دمج الجودة في كل مراحل العملية، التحكم في العيوب وجعل الأخطاء سهلة الكشف وضمان عدم تكرارها، قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

**ج-عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ:** من خلال تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ. تعديل الأعمال والأفكار.

**د-العمل بالتعاون:** من خلال: فريق العمل أفضل من العامل الذكي. مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع<sup>1</sup>.

## 2- مناهج التحسين المستمر

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

### 1-2 المنهج الياباني (Kaizen):

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

### 2-2 المنهج الأمريكي (Innovation):

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

<sup>1</sup> محمد سلمان داود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

مما تقدم يتبين أن التحسين الجذري يتحقق بسرعة وجيزة إلا أنه يتطلب موارد ضخمة، أما التحسين المستمر على العكس فيحتاج إلى وقت أطول ولكن لا يتطلب سوى استثمارات وموارد محددة وضمن الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني:مدخل لجودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج.

### المطلب الاول:ماهية جودة الحياة الوظيفية

ويتكون من ثلاثة فروع ذكرنا من خلالها كل من مفهوم جودة الحياة الوظيفية، اهميتها،مستوياتها، ابعادها.

### الفرع الاول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

الجودة: في اللغة: "جل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة الصريحة او الضمنية".

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة Quality ويقصد بها "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الادارة وظهور الانتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبيرة وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة ابعاد جديدة ومتشابهة ومتشعبة"، وتشير الجودة الى القدرة على مقابلة توقعات العميل واشباع احتياجاته.

**الحياة الوظيفية:** تنوع مفهوم الحياة الوظيفية كنتيجة لتنوع جوانب دراسة الباحثين للعناصر المختلفة للحياة الوظيفية، حيث نذكر من هذه المفاهيم ما يلي:

أ-هي الفترة التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط اقتصادي أو تجاري أو صناعي أو له علاقة بالإنتاج بغية تحقيق قيمة مضافة مقابل عائد مادي أو معنوي.

ب-مجهود إرادي واقتصادي أو اجتماعي يستهدف منه العامل أو المشتغل إنتاج السلع والخدمات إشباع حاجاته.

ج-هي الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الانسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة من حاجاته الطبيعية من السلع والخدمات التي يساهم الجهد البشري أيضا في ايجادها.

<sup>1</sup>تصنيف جاسم محمد الجبوري وآخرون، تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الانجاز، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 19، جامعة الوسط، العراق، 2015، ص7.

و**كتعريف شامل**: يمكن القول بان الحياة الوظيفية عي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط معين مقابل اجر مادي او معنوي، وتعرف كذلك بانها الجهد والطاقة الحركية او الفكرية التي يبذلها في سبيل تحصيل ما يشبع رغباته وحاجياته.<sup>1</sup>

**جودة الحياة الوظيفية**: ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عليهم، او تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الاعمال.

1- عرف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية بأنها: "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

**كتعريف عام لجودة الحياة الوظيفية**: هي بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والامان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن اهمية جودة الحياة الوظيفية بالآتي:

قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة اهدافها.

• استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الاهداف التنظيمية للمؤسسة.

• القدرة عل ربط الاهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينها

• توفير بيئة عمل وسياسات واجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الانتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي الى جودة الانتاج والخدمات المقدمة.

• زيادة رضا الموظفين يؤدي الى تقليل معدلات حوادث العمل والاصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.

• تحسين اداء الموظفين، وزيادة ولائهم للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فروج أحمد، شعشوعة ياسين، جودة الحياة الوظيفية اثارها على الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة بامثال عين الدفلى مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و التجارية علوم التسيير، 2017-2018، ص 6-7.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 6-7.

<sup>3</sup> سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ماجيستر ادارة اعمال، جامعة الاسلامية بغزة، نوفمبر 2018، ص 13-14

### الفرع الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تعددت جودة الحياة الوظيفية:

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة في حل المشاكل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية
- تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء الدافعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات وابعاد جودة الحياة الوظيفية

#### 1. مستويات جودة الحياة الوظيفية

يشير كل من العنزي، سعد الفضل، سما سعد الله، ان جودة الحياة الوظيفية تتحدد بمستويات ثلاث وهي:

- مستوى الافراد، فيشار الى مفهوم جودة الحياة الوظيفية بديمقراطية الادارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- مستوى المديرين ، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الانتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الانسانية اكثر من الانظمة الاخرى.

- مستوى جماعات العمل ، فيمكن ان تمثل جودة الحياة الوظيفية بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت وظروف العمل الجيدة، فضلا عن السلامة المهنية للعاملين في العمل.<sup>2</sup>

#### 2. ابعاد جودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من الجوانب ذات التأثير على جودة الحياة الوظيفية بعضها يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية وبعضها يتعلق بالجوانب التنظيمية والبعض الاخر بالجوانب الوظيفية.

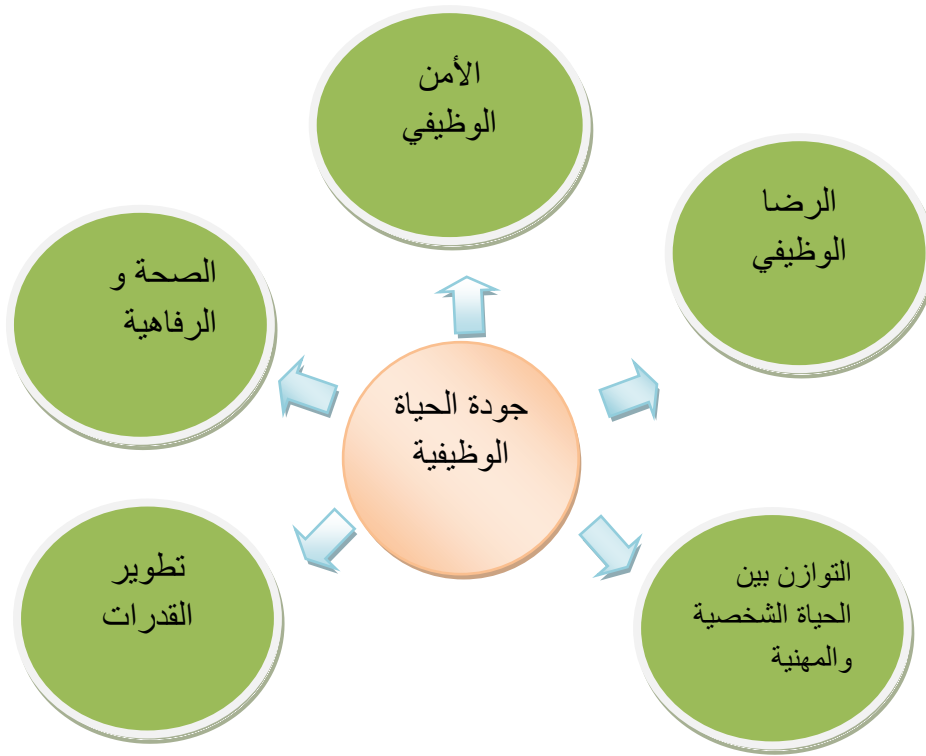
<sup>1</sup> بوشجي محمد حسام الدين، بحري سفيان، علاقة جودة الحياة الوظيفية بمستوى الاداء الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضة، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن مستغانم، 2018-2019، ص51

<sup>2</sup> العنزي، سعد، الفضل، سما سعد خير الله، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، العلوم الاقتصادية والإدارية 13، 2007، ص45

وقد تعددت الدراسات الخاصة بتحديد ابعاد جودة الحياة الوظيفية، والمقصود بالأبعاد هي العناصر التي يجب التركيز عليها عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية والتي من خلالها يمكن تحقيق هذا المفهوم على ارض الواقع ومقابلة التوقعات المرجوة من بناء هذه البرامج.

فقد استعض كلا من ريثام واسماعيل (Rethinam and Ismail)، بحوثاً مختلفة تتعلق بجودة الحياة الوظيفية وتوصلا الى انها بناء متعدد الابعاد يتكون من مجموعة عوامل مترابطة، ويوضح الشكل التالي هذه الابعاد (Talebi et2012.1840.al).<sup>1</sup>

### الشكل رقم 1 أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض المراجع.

كما اقترح والتون (Walton). ثمان ابعاد رئيسية تتعلق بجودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في الاتي:

- التعويض الكاف والعادل.
- ظروف عمل امنه وصحية.
- فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية.<sup>2</sup>
- المبادئ الدستورية في تنظيم العمل.

<sup>1</sup> عزة جلال مصطفى نصر ، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام، استاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي التربوية و التنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوي-قسم الادارة التربوية،العدد26-ابريل2020،ص41-42.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص41-42.

-الاندماج الاجتماعي في العمل.

-الاهمية الاجتماعية للحياة الوظيفية.

-العمل وعلاقته بالحياة.

فرص النمو والامن (الامن الوظيفي)

وذهب (العمرى،اليافى) بان ابعاد جودة الحياة الوظيفية تركز على بعدين هامين، الاول يركز على العمل وستشمل على مجموعة من العناصر مثل الاندماج الاجتماعي والمشكلات الاسرية. وباستقراء ما سبق عن الابحاث والدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية سالفاً، نجد ان جودة الحياة الوظيفية تشتمل على مجموعة من الابعاد بعضها متعلق بالعمل من حيث فرص التنمية المهنية للعاملين، والتشريعات المنظمة للعمل، وكيف ان هذه التشريعات تضمن للعاملين الامن والاستقرار الوظيفي، والاجور والمرتبات والمكافآت والتي تضمن لهم حياة مستقرة بعيدة عن الضغوط، والبعض الاخر متعلق بالحياة الشخصية للعاملين وكيف ان الامن والرضا الوظيفي في العمل، ينعكس على حياتهم الشخصية والاجتماعية.

ومن هنا فسوف يركز البحث في جودة الحياة الوظيفية على الابعاد التالية:

- الرضا الوظيفي.
- الاجهاد المهني.
- تمكين العاملين واتخاذ القرارات.
- الامن الوظيفي.
- توازن العمل والحياة.
- فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية.

وهي ابعاد تهتم القيادات المدرسية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتربطهم بالعمل وتمكنهم من تحقيق التميز، حيث ان هذه الابعاد تتناول الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية والوظيفية والتنظيمية، وسوف تتناول السطور التالية علاقة كل بعد من هذه الابعاد بجودة حياة العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

على حد القول الاستاذ عبد الكريم بن خالد والدكتور مباركى بوحفص تناول جودة الحياة الوظيفية الجهود والانشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الجودة في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم فياتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الامن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهمواتاحة الفرص الملائمة لتحسين الاداء قصد إنجاز الجودة المهنية بالمنظمات وتتمثل هذه العوامل في:

<sup>1</sup>، نفس المرجع، ص43.

1- نظام الاتصالات: تعتبر المؤسسة بيئة جهوية لمخلف الأنشطة الاتصالية الرسمية التي يعرفها (Stéohane)، بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.<sup>1</sup>

2- نظم المقترحات: إن جودة الحياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفرض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الافكار نظم المقترحات تعرض طريقة المنظمة لجمع الافكار من العاملين. إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات ولذلك على المنظمة أن تخلق بيئة عمل وتحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3- مجهودات المنظمة: إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك خلال الاستخدام الامثل لقدراتها التنظيمية والادارية لتسيير وترشيد التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الكايزن اليابانية وتحسين الحياة الوظيفية

تتطلق فكرة التحسين المستمر من مبدا ان كل شئ قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، ويعتبر هذا اساسا مهما تميزت به فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية.

#### المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

ويعرف التحسين المستمر كما يلي:

أ- تسعى المؤسسات لتبني مدخل التحسين المستمر باعتباره فلسفة ادارية تعمل على تحسين الأنشطة المرتبطة بالآلات والمعدات والافراد وطرق الانتاج بصورة مستمرة، ذلك لتقليل العيوب في منتجاتها، ومواجهة المنافسة في السوق، من خلال انتهاج المؤسسة التغيير التدريجي في العمليات الانتاجية بشكل مستمر ودائم.<sup>3</sup>

ب- هو تلك الجهود المستمرة والمتطورة التي تقوم بها المنظمة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للزبائن.<sup>4</sup>

ج- يمكن القول بان مفهوم التحسين المستمر يرتبط بإدارة الجودة الشاملة، من منطلق ان استدامة رضا الزبون يتطلب مقابلة احتياجاته المتغيرة بشكل مستمر في كل تعامل مع المؤسسة.

#### المطلب الثاني: الكايزن كمدخل للتحسين المستمر

<sup>1</sup> صالح زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم اجتماعية شعبة علم النفس، 2017-2018، ص 26.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 26.

<sup>3</sup> تواتية طاهر، نفس المجلة، ص 131

<sup>4</sup> محمد عدنان ابو الراغب المهندسة مها رشيد شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 22



ان عملية التحسين وفق منهج الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة خطوة، دون اية تكاليف مالية اضافية الا في حالة اختراع جديد. ويقوم منهج الكايزن على ان كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدر واسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل، واساس ذلك هو الاقتناع بانه يوجد مجال للتغيير وان كل عمل مهما بلغ مستواه من الاتقان يمكن تحسينه ليون أفضل. ويعتمد منهج الكايزن في التحسين المستمر على الاجراءات التالية:

-الذهاب الى ارض الواقع (غيميا) المنطق الاساسي للوصول للجودة الافضل للمنتج.

-التنميط والتقنين واعداد المعايير هي اساس الصيانة والمحافظة (او المداومة) على العمل القائم وكذلك لتحسينه من مختلف الجوانب، والتوجه الى موقع العمل هو لأجل التأكد من المعايير القائمة ووجودها، تعديلها وتدريب العاملين على الالتزام.

-الالتزام بالمبادئ الثلاثة لمنهج الكايزن في التنفيذ: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها، وتعني:

• لا تستلم اي تلف من قبلك لأنه يؤثر في جودة.

• لا تعمل اي منتج تالف من خلال عملك.

• لا تمرر اي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.

-التقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها احصائيا، فالتحسين يجب ان ينطلق من البيانات الكمية وباستخدام ادوات الجودة.

-ان طرح الاسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة، يؤدي الى الوصول الى جذور المشكلة بدلا من التركيز على اعراض المشكلة.

ويمكن القول ان هذه الاجراءات تعكس الالية التي تتم من خلالها اجراء التحسينات الصغيرة والمتكررة التي لا تؤدي الى تكاليف اضافية، بل تمكن من التكاليف الفعلية وقد تحقق وفورات في جانب الموارد، وبذلك يتم ضبط جودة المنتج عند حدود اقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الكايزن لتحسين جودة الحياة الوظيفية

استطاعت تويوتا بفضل تطبيق الكايزن، تحقيق مستويات عالية من الجودة في مختلف المجالات، بما فيها جودة الحياة الوظيفية. قد تبدو التحسينات الصغيرة التي تدعو اليها الكايزن بسيطة الاثر، ولكن في

<sup>1</sup> هرياجي حمزة بوحروودفتيحة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 1- ديسمبر 2019، ص365-366-367.

الواقع لتراكم هذه التحسينات أثر بالغ في أداء العاملين بالمنظمة وروحهم المعنوية، وبالتالي التأثير في نجاح المنظمة. وفيما يلي ستحاول الدراسة التركيز على بعض كم جوانب الكايزن وتقنياتها وابرار دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

**\*تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة الخمسة (S) : The five S's(S)**

تعد عملية تنظيم بيئة العمل وجعلها مثالية للعاملين من اهم ابعاد جودة الحياة الوظيفية، استطاعت تويوتا ان توفر لعاملها بيئة عمل جاذبة بفضل الكايزن الذي يسعى للتخلص من الهدر، ومن التقنيات التي تستخدم ضمن هذا المدخل طريقة الخمسة (S)<sup>1</sup>.

1 - نظرة مختصرة عن طريقة الخمسة (S): قامت هذه الطريقة لأول مرة من طرف الخبير الياباني هيروكيهيرانو Hiroyuki Hirano أحد خبراء تويوتا ضمن كتابة الاعمدة الخمسة لمكان العمل عام 1995.

الطريقة عبارة عن خمس خطوات، تساعد على اجراء التغييرات والتحسينات التدريجية في مكان العمل، وتجعل من هذا الاخير بيئة في غاية التنظيم والراحة والامان ومكانا يعج بأصحاب المعنويات العالية. اسم الطريقة مستمد من الحروف الاولى للخطوات باللغة اليابانية (Seiri، Seiton، Seiso، Seiketsu)، وبالترجمة العربية يمكن استبدال اسم الطريقة بالتاءات الخمس المستمدة من الحروف العربية للخطوات (التصنيف، الترتيب، التنظيف، التتميط، التثبيت).

ب-خطوات طريقة الخمسة (S): تأتي هذه الخطوات كما يلي:

-الخطوة الاولى Seiri: وترجمتها الانجليزية Structurising ومقابلتها في اللغة العربية، التصنيف و يتم في هذه الخطوة فرز كل الاشياء في مكان العمل، فعادة ما تمتلئ اماكن العمل بالعديد من الاشياء، منها ما هو مفيد ومنها ما هو غير مفيد.ولهذا تبدأ طريقة الخمسة (S) أولاً، يفرز هذه الأشياء والتخلص من كل ما هو غير مفيد.

-الخطوة الثانية Seiton: وترجمتها الانجليزية (Systemize) ومقابلها في اللغة العربية الترتيب فبعد القيام بالخطوة الاولى والإبقاء فقط على الاشياء الضرورية تأتي خطوة ترتيب هذه الأشياء ووضعها في أماكن حسب وقت استخدامها بطريقة تمكن من الوصول إليها بأسرع وقت ولا يقتصر الترتيب فقط على الأشياء بل يتضمن إعادة النظر في مخطط مكان العمل ككل واعادة تصميمه -ان لزم الامر -

- الخطوة الثالثة Seiso: وترجمتها بالإنجليزية (Sanitize) ومقابلتها في اللغة العربية التنظيف، وتشير هذه الخطوة ضرورة تنظيف وتلميع مكان العمل وكل محتوياته بشكل مستمر.

<sup>1</sup>بوطيل،مصطفى واخرون،تطبيق نظام الانتاج المرشد بأسلوب (S5) لتحقيق متطلبات الفاعلية الانتاجية داخل مطابع الليثوايفيست المصرية، المؤتمر الدولي الرابع بكلية الفنون التطبيقية،28-29فبراير 2016،ص5-6.

- الخطوة الرابعة Seiketsu: وترجمتها بالإنجليزية (Standerdize) ومقابلتها في اللغة العربية التتميط، وتتضمن هذه الخطوة وضع قواعد العمل وتحديد المسؤوليات ومعايير قياس للتنظيف وعرض كل ذلك على الجميع حتى يعرف كل فرد واجبته.

- الخطوة الخامسة Shitsuke: وترجمتها بالإنجليزية Self-discipline ومقابلتها في اللغة العربية التثبيت فيعد المجهود المبذول في الخطوات السابقة، تأتي الخطوة الخامسة لترسخ القواعد الجديدة ضمن ثقافة المنظمة وذلك من خلال التدريب، والتعلم والالتزام الذاتي بالانضباط بتعليمات النظافة والترتيب.

ج- مساهمة طريقة الخمسة (S) في تحسين الحياة الوظيفية: تستطيع المنظمة من خلال هذه الطريقة توفير بيئة عمل ترقى لتوقعات العاملين فيها، بيئة عمل منظمة نظيفة وامنة وواضحة من حيث تحديد المستويات ن الامر الذي يساعدهم بالعمل بحيوية وروح معنوية عالية ويوفر لهم فرصا للإبداع وتطوير مهاراتهم الخاصة.<sup>1</sup>

كما تساهم هذه الطريقة في رفع درجة مشاركة العاملين وذلك لكونها:  
في متناول اية منظمة مهما كان حجمها.

يمكن ان تمارس في اي قطاع.

فلسفتها سهلة الفهم من قبل الجميع.<sup>2</sup>

كما تساهم أيضا في تحديد المشاكل بدقة، تشخيص المشاكل والعمل على حلها، ووضع معايير موحدة وملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة في مكان واحد وعلى مستوى واحد من النظافة وتقليل الهدر، والتخفيف من حدة الكأبة والإحباط لدى الموظفين.<sup>3</sup>

الإدارة من موق الاحداث (جمبا كايزن)

أ - المقصود بجمبا كايزن: تنفذ تقنيات الكايزن في جمبا، وجمبا هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي وبهذه يقصد بجمبا كايزن Gemba KAIZEN، تطبيق اسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الاحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية ارض الواقع.<sup>4</sup> والذي يعني ادارة المشكلة من المكان حتى يمكننا إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص جذور هذه على المشكلة والعمل على منع تكرارها

ب -متطلبات تطبيق جمبا كايزن: وتأتي كما يلي:

-تبلي الإدارة العليا لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص5-6.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص5-6.

<sup>3</sup> برهمين، امينة بنت عبد الرحمان احمد، مستوى اداء الجامعات السعودية في ظل الادارة المرئية للمفاهيم الكايزن بالجودة اليابانية، كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، اطروحة الدكتوراة في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة القري، 2012، ص47

<sup>4</sup> ايمامي ماسكي، الادارة من موقع الاحداث: جمبا كايزن ادارة المكان والزمان، مجلة خلاصات المدير ورجل الاعمال، 23، ديسمبر 1997، ص2.

- اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية جمبا كايزن.
- نشر ثقافة كايزن.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تشجيع الافكار والعبارات الابداعية للعاملين.
- القضاء على الهدر.

#### \*الكايزن ومشاركة العاملين

يرى (Thessaloniki) أن الكايزن تركز على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، بدلا من استحداث وظائف جديدة، والتزام الادارة العليا، والمديرين والمشرفين والعمال لفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستقبلين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق صفر من الازخام.

ويضيف ان الكايزن تختلف عن الادارة التقليدية بانها تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، بينما يقتصر دوره في الادارة التقليدية على التنفيذ. كما أن الكايزن تطبق الأفكار الجديدة فوراً وتكافئ أصحابها عكس الإدارة التقليدية التي تستغرق فيها وقتاً في دراسة الافكار وامكانية تطبيقها من عدمه.<sup>1</sup>

#### \*الكايزن والتغيير

يتضمن تطبيق الكايزن ابعاد تقنية واجتماعية، تتمثل الابعاد التقنية في ان هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر في العمليات قدر الامكان، مما يؤدي الى تحسين العمليات من حيث الزمن والتكلفة والجودة. في حين تمثل الابعاد الاجتماعية للكايزن في تضمنه للتغيير في ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم وتمتاز أنشطة التعلم جزء اساسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد اهدافه ويصل اليها بنفسه.

وتجدر الاشارة إلى أن الكايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وانما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي ان يسود بين جميع أفراد المنظمة، وتعتمد هذه المنهجية التأكيد التعلم التنظيمي، حيث يتشرب العاملون أفكار الجودة وتنتسرب إلى سلوكهم في الاداء دون الحاجة الى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الحري، محمد بن محمد احمد،متطلبات اساليب تحسين القيادة في ضوء منهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN، مجلة العلوم التربوية(1)، يناير 2017، ص246-247.

<sup>2</sup>السلمي علي، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، مصر مكتبة الادارة الجديدة،2002، ص138.

### خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم وأسس تخص جود الحياة الوظيفية التي تعتبر أهم مورد في المنظمات حيث تسعى لتحقيق استمراريته وبقائها من خلال كفاءة وفعالية ادائها التي يشوبها عدة معوقات أثناء تأدية مهام جود الحياة الوظيفية، كما تطرقنا إلى مفاهيم حول الكايزن اليابانية التي تعد من أهم الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين أداء المنظمة باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات

وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة التي يتم التركيز فيها على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

## الفصل الثاني :

### الدراسات السابقة

" انما يحتاجه الإنسان هو العمل المستمر ، ليلا و نهارا، و القراءة الدؤوية، والدراسة، و السيطرة على الارادة، فكل ساعة من الحياة ثمينة"

## تمهيد

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الكايزن اليابانية كمدخل لجودة الحياة الوظيفية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والاجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة الى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الانفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة حالياً. ويود الباحث ان نشير الى ان الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2017 الى 2021 وشملت جملة من الاقطار والبلدان مما يشير الى تنوعها الزمني والجغرافي.

## المبحث الاول: الدراسات العربية

سنقسم هذا المبحث الى مطلبين، نتناول في المطلب الاول الدراسات المتعلقة بالكايزن اليابانية، وفي المطلب الثاني جودة الحياة الوظيفية.

## المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بالكايزن اليابانية.

سنترق في هذا المطلب الى 5 دراسات تتعلق الكايزن اليابانية مرتبة من الأقدم الى الأحدث  
**الدراسة I: دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض -تبسة -**

دراسة تواتية طاهر سنة 2017، بعنوان " دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض -تبسة -"، هدفت الى ان التغيرات التي شهدتها بيئة التصنيع ، و ما ترتب عنها من ظهور اساليب وتكنولوجيا الانتاج ، الامر الذي يتطلب تطور الطرق و الاستراتيجيات بالشكل الذي يتناغم مع ما تفرزه هذه التطورات ، وبناء على ذلك تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن اثر تطبيق مبادئ استراتيجية الكايزن ودورها في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف في شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض -تبسة -

وتعتبر هذه الاستراتيجية الحديثة من بين اهم الاستراتيجيات التي اعتمدت من قبل مختلف الوحدات الاقتصادية الرائدة وخاصة الصناعية منها، واعتمدنا في هذه الدراسة على استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من افراد العينة المستجوبة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة مجموعة من النتائج ركزت على دور هذه الاستراتيجية في دعم توجهاتها، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تعتبر معززة ومكاملة لهذه النتائج.<sup>1</sup>

### الدراسة 2:مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

دراسة محمد عبد اشتوي سنة 2018، بعنوان "مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة"، هدفت الى بيان علاقة مدخل كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس، وتمثلت عينتها في اخذ عينة عشوائية بسيطة كان عدد مفرداتها (233) مثلث ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة الكلي، استخدمت اداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان ابرز نتائجها ان الشركة تمارس ابعاد مدخل كايزن للتحسين المستمر بنسبة (63.06%) وهي نسبة متوسطة، وانها تمارس كذلك التغيير التنظيمي بواقع (61.40%) وهي بنسبة متوسطة. وتبين ان هناك وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في الشركة وهي درجة كبيرة جدا، كما

<sup>1</sup>دراسة تواتية طاهر، دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض -تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع/العدد الثاني ديسمبر 2017.



تبين عدم وجود فروق احصائية في استجابات افراد العينة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) اتجاه علاقة بينهما في شركة تبعا للمتغيرات (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة).<sup>1</sup>

**الدراسة 3: العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**

دراسة هرباجي حمزة، بوحروود فتيحة (2019) بعنوان " العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، هدفت الى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف، وتمثلت عينتها في التطبيق على عينة من هذه المؤسسات،

حيث اتضح وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم "الكايزن" تبعا لاختلاف حجم المؤسسة، كذلك تم تحديد هذه العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج والتمثلة في دعم الادارة العليا، ثقافة المؤسسة ونظام الاتصالات، كما تم التأكيد على ان المؤسسات الصناعية بولاية سطيف قد تكون بيئة ملائمة لتبني مفاهيم "الكايزن" التي منشؤها في الاصل بيئة العمال اليابانية.<sup>2</sup>

**الدراسة 4: دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة- نموذجاً-**

دراسة رمزي علوان، فارس طلو شسنة 2020، بعنوان: "دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجاً"، وهدفت الى تبيان مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي، وتمثلت عينتها في عينة من موظفي مديرية الضرائب ولاية خنشلة، اين ما تم توزيع 30 استمارة استبيان، استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول الى نتائج تساعدنا في الحكم على الدور الذي يلعبه الكايزن في تحسين الاداء الضريبي. وكان أبرز نتائجها كون الكايزن الذي يعتبر كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة، غير انه يساهم بدرجة متوسطة في تشجيع الاتصال الداخلي بين الموظفين.<sup>3</sup>

**الدراسة 5: الكايزن ضرورة حتمية الحد من سلوكيات العمل السلبية**

دراسة وداد سعدي سنة 2021 بعنوان " الكايزن ضرورة حتمية الحد من سلوكيات العمل السلبية، هدفت الى التعرف على المدخل الياباني الشهير وهو مدخل التحسين المستمر او ما يعرف ب "الكايزن"، والذي يهدف الى احداث تغييرات اساسية كبيرة على المدى البعيد. وقد تم التطرق مثلا الى أثر الكايزن على

<sup>1</sup> محمد عبد اشنوي، مدخل كايزن kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد الثالث-العدد 10 كانون اول 2018.

<sup>2</sup> هرباجي حمزة، بوحروود فتيحة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01-ديسمبر 2019.

<sup>3</sup> رمزي علوان، فارس، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة- نموذجاً، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 07/ ال عدد 02-ديسمبر 2020

السلوك التنظيمي لا سيما من خلال دوره في القضاء على السلوكيات السلبية في العمل نتيجة سلسلة التحسينات المتواصلة باستمرار.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نجد ان تعديل السلوك بتبني الكايزن وان كان يعتبر حلا مستمدا من البيئة اليابانية، الا ان مضمونه في الاساس هو القيم الاسلامية، ذلك ان قيمنا الدينية التي تعتبر منهاج حياة يمكن توظيفها في شتى المجالات بما فيها سلوكياتنا التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

نتطرق في هذا المطلب الى 10 دراسات تتعلق بجودة الحياة الوظيفية مرتبة من الاقدم الى الاحدث.

**الدراسة 1: ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي وهران SIMAP،SNV**  
دراسة قصير بن عودة سنة 2017، بعنوان "ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي وهران SIMAP،SNV"، هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة TQM والاداء الوظيفي في المؤسستين الانتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة الى التعرف على ابعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط، الرقابة على الجودة، والتحسين المستمر، وتمثلت عينتها في 65 عاملا كلا من المؤسستين اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة. وكان أبرز نتائجها انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين كافة ابعاد ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ان هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الاداء الوظيفي.<sup>2</sup>

**الدراسة 2: واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية: دراسة ميدانية استكشافية**

دراسة شريفي هناء سنة 2018، بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية: دراسة ميدانية استكشافية"، هدفت الى الرقبة البحثية بالاهتمام بواقع جودة الحياة الوظيفية لديهم، ودرجة الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد هذه الجودة. كما تسعى الى تحديد متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للمستشارين العاملين بالمجال المدرسي بمركزي التوجيه باب الوادي وساحة اول ماي وتمثلت عينتها في (50) مستشار، واستخدمت اداة استبيان جودة الحياة الوظيفية.

وتوصلت النتائج الى اهمية الاهتمام بهذا المتغير لأنه يعد الدعامة الاساسية لتحسين واقع العلمية التعليمية. كما توصلت الدراسة الى وجود اختلافات في الاولوية المقدمة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

<sup>1</sup> وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية الحد من سلوكيات العمل السلبية، جامعة ال جزائر 03، الجزائر مجلد مدارات سياسية، المجلد (05) / العدد: 01، 2021.

<sup>2</sup> قصير بن عودة ;ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي وهران SIMAP،SNV ، موقع سبق ذكره، سنة 2017

المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية والابعاد المرتبطة بيئة العمل المادية والمعنوية والابعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية وانتهت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات.<sup>1</sup>

### الدراسة 3: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية

دراسة قهيري فاطنة سنة 2019 ، بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية"، تهدف الى تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وتمثلت عينتها بتوزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من (210) مفردة ، تحصلنا على (180) استمارة، منها (30) استمارة غير صالحة للتحليل، استخدمت اداة استبانة خاصة ببناء على نموذج الدراسة المعتمد، وكان ابرز نتائجها ان مستوى ادراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا اي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمؤهل العلمي و التصنيف الوظيفي .

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة. وانطلاقا من هاته النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة التوصيات، اهمها: من الضروري زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال نظام الاجور، وربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغليها، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتغيير المبنى وموقعه، وتحديث الاجهزة المستعملة وتطبيق الصيانة الدورية للالات، وزيادة فترات الراحة.<sup>2</sup>

### الدراسة 4: جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات-دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار -

دراسة زهرة بختاوي، جهيدة ضيات سنة 2020، بعنوان "جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات-دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار"، هدفت الى قياس جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة من خلال التطرق الى مستويات ادراكها من طرف العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار، وتمثلت عينتها في 78 مبحوثا، استخدمت اداة استبانة لجمع البيانات. وكان أبرز نتائجها ان مستوى إدراك المبحوثين لجودة حياتهم الوظيفية كان بدرجة فوق الوسط، وان العناية بتحسين ابعاده تسهم في تحسين مستويات الاداء وتطوير الانتاجية.<sup>3</sup>

### الدراسة 5: جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة

دراسة بن احمد لخضر، قرميطي وردة سنة 2021، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية واثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة"، هدفت الى التعرف على

<sup>1</sup> شريفي هناء، واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية: دراسة ميدانية استكشافية، نفس الموقع، سنة 2018.

<sup>2</sup> قهيري فاطنة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، نفس الموقع، سنة 2019.

<sup>3</sup> زهرة بختاوي، جهيدة ضيات، جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات-دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار، نفس الموقع، سنة 2020.

واقع جودة الحياة الوظيفية في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالجلفة، وتمثلت عينتها في اخذ عينة عشوائية حيث مثلت نسبة (33.33%) من مجتمع الدراسة، استخدمت اداة برنامج SPSS تم قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية والسلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد. وكان أبرز نتائجها وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالجلفة، كما توصلت الى وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية والسلوك الابداعي بالمؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات الاجنبية

سنقسم هذا المبحث الى مطلبين يتناول المطلب الاول الدراسات الاجنبية المتعلقة بالكايزن اليابانية، والمطلب الثاني الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.  
المطلب الاول: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالكايزن اليابانية

سننظر في هذا المطلب الى 5 دراسات متسلسلة من الاحداث الى الاقدم.

### الدراسة 1: The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Study of Concrete Company El-man Labiod-Tebessa-Algeria

دراسة توابيتية الطاهر سنة 2017، بعنوان "The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Study of Concrete Company El-man Labiod-Tebessa-Algeria"، هدفت الى محاولة الاجابة على الاشكالية المطروحة حول أثر تطبيق مبادئ استراتيجية الكايزن ودورها في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف في شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض-تبسة-، وتمثلت عينتها في افراد العينة المستجوبة، استخدمت اداة الاستبانة لجمع المعلومات وزعت 80 استبانة على افراد العينة المختارة. وكان أبرز نتائجها ان المؤسسة المبحوثة لا تتبنى كل ابعاد هذه الاستراتيجية وقدمت مجموعة من التوصيات تمثلت اهمها في انه يتوجب على شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض-تبسة تطبيق ابعاد الاستراتيجية الكايزن حسب اولويات الابعاد المهمة التي تحتاج الى التطبيق الفعلي قبل الابعاد الاخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بن احمد لخضر، قرميطي وردة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة، نفس الموقع، سنة 2021.

<sup>2</sup>توابيتية الطاهر، "The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Study of Concrete Company El-man Labiod-Tebessa-Algeria"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4/ العدد 2 ديسمبر 2017.

## الدراسة 2: The affecting factors for implementation of continuous improvement(Kaizen) case study of some manufacturing enterprises in SETIF

دراسة هرياجي حمزة سنة 2019، بعنوان "The affecting factors for implementation of continuous improvement(Kaizen) case study of some manufacturing enterprises in SETIF"، هدفت الى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف، وتمثلت عينتها في عينة من هذه المؤسسات. وكان أبرز نتائجها وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم الكايزن تبعاً لاختلاف حجم المؤسسة، كذلك تم تحديد اهم العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج المتمثلة في دعم الادارة العليا، ثقافية المؤسسة ونظام الاتصالات، كما تم التأكيد على ان المؤسسات الصناعية بولاية سطيف قد تكون بيئة عمل ملائمة لتبني مفاهيم الكايزن التي منشؤها في الاصل بيئة الاعمال اليابانية.<sup>1</sup>

## الدراسة 3: The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela

دراسة رمزي علوان، فارس طلوش سنة 2020، بعنوان "The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela"، هدفت الى تبيان مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي، وتمثلت عينتها في موظفي مديرية الضرائب لولاية خنشلة، استخدمت اداة الاستبيان اين ماتم توزيع 30 استمارة استبيان، واختبار فرضيات تم استعمال مجموعة الاساليب الاحصائية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t للعينة الواحدة بغية الوصول الى نتائج تساعدنا في الحكم على الدور الذي يلعبه الكايزن في تحسين الاداء الضريبي. وكان أبرز نتائجها كون الكايزن الذي يعتبر كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي من اجل تحسين الاداء الضريبي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة، غير انه يساهم بدرجة متوسطة في تشجيع الاتصال الداخلي بين الموظفين.<sup>2</sup>

## الدراسة 4: The japanese Method 'kaizen' And Its Role In Establishing The Standard For Quality Management System Iso 9001/2015

دراسة قويدري خديجة، عرابا رباح سنة 2021، بعنوان "The japanese Method 'kaizen' And Its Role In Establishing The Standard For Quality Management System Iso 9001/2015"، هدفت الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الطريقة اليابانية الكايزن (استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على

<sup>1</sup>هرياجي حمزة، "The affecting factors for implementation of continuous improvement(Kaizen) case study of some manufacturing enterprises in SETIF"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19/العدد 1-ديسمبر 2019، سنة 2019

رمزي علوان، فارس طلوش، "The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 7/العدد 2-ديسمبر 2020.

الضياح والهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل).في انجاح وتحقيق المواصفة القياسية 9001 لنظام ادارة الجودة في المجمع الصناعي القومي 2015 بمدينة البليدة، وتمثلت عينتها في بطريفة العينة القصدية على 40 مفرد في مؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال "التطرق للمفاهيم الاساسية للدراسة ، ويهدف اسقاط المفاهيم ميدانيا تم توزيع الاستبيان ، ولاختبار الفرضيات تم الاستعانة بأدوات التحليل الاحصائي منها : الارتباط والانحدار الخطي البسيط ، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن اهم النتائج المتوصل اليها وجود علاقة تأثير معنوي ايجابي بين متغيرات الدراسة ، كما تم تفسير النتائج ومناقشتها وتقديم بعض الاقتراحات<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

**الدراسة 1: Achieving Quality of Working Life for faculty members at Faculty of Education using Continuous Improvement Approach (Genba ، Beni Suf University، Education Kaizen) Suggested mechanisms**

دراسة منى عبد الغني عبد الستار سنة 2019، بعنوان " Achieving Quality of Working Life for faculty members at Faculty of Education ,Beni Suf University, using Continuous Improvement Approach(Genba Kaizen) Suggested mechanisms"، هدفت الى تقديم مجموعة من الاليات المقترحة التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية دامعة بني سويف، من خلال دراسة جودة الحياة الوظيفية من حيث (المفهوم، مبررات الاهتمام، الابعاد) وكذلك دراسة مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) من حيث (المفهوم، المبادئ، خطوات التطبيق) اضافة الى صياغة مجموعة من الاليات التي يمكنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتمثلت عينتها في 54 عضوا من اعضاء هيئة التدريس بالكلية، استخدمت اداة استبانة لتحديد واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان ابرز نتائجها تتحقق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بكلية التربية-جامعة بني سويف بدرجة متوسطة في جميع الابعاد، ما عدا بعد جودة الاجور والمكافئات، والذي يتحقق بدرجة قليلة، وتبين ان هناك فروق ذات دلالة احصائية من حيث الدرجة العلمية بين المدرس والاساذ لصالح الاساذ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين المدرس والاساذ المتفرغ لصالح الاساذ المتفرغ، في بعدي الاجور والمكافئات، والاشراف والمشاركة في الادارة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية من حيث الدرجة الوظيفية بين من يتولى منصب قيادي، وغير القيادات في ابعاد الاجور والمكافئات، والترقية والتقدم الوظيفي، والاشراف والمشاركة في الادارة والتوازن بين العمل والحياة لصالح القيادات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ويدري خديجة عرابا رابع، The japanese Method 'kaizen 'And Its Role In Establishing The Standard For Quality Management System Iso 9001/2015، سنة 2020.

<sup>2</sup>منى عبد الغني عبد الستار، Beni Suf University, using Continuous Improvement Approach(Genba Kaizen) Suggested mechanisms، مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، العدد يوليو، سنة 2019.

## الدراسة 2: Improving the Quality of Work life for School Leaders in Egyptian Education: Suggested Mechanisms

دراسة عزة جلال مصطفى نصر سنة 2020، بعنوان "Improving the Quality of Work life for School Leaders in Egyptian Education: Suggested Mechanisms"، هدفت الى استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية والوقوف على الوضع الراهن لدى قيادات المدارس، بالإضافة الى التوصل الى مجموعة من الاليات المقترحة التي تساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم المصري، وتمثلت عينتها في عينة من القيادات المدرسية والتعليمية، استخدمت المنهج الوصفي.<sup>1</sup>

## الدراسة 3: The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip

دراسة سمر سعيد البياري سنة 2018، بعنوان "The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip"، هدفت الى التعرف على جودة الحياة الوظيفية واثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، عينتها في عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، استخدمت اداة الاستبانة حيث تم توزيع 200 استبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعي، وتم استرداد 179 استبانة بنسبة 89.5% وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل وجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي. وكان أبرز نتائجها:

- ان المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (84./4) بوزن نسبي 48.44% وهي درجة متوسطة.

- ان المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (7.05) بوزن نسبي 70.53% وهي درجة كبيرة.

-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

-تبين ان المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي: ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الاجور والمكافئات، الامان والاستقرار الوظيفي. وكان هذا التأثير ذو دلالة احصائية.

<sup>1</sup>عزة جلال مصطفى نصر، Improving the Quality of Work life for School Leaders in Egyptian Education: Suggested Mechanisms، مجلة الادارة التربوية، العدد26-ابريل، سنة 2020.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي تعزى الى البيانات الشخصية (مكان العمل: لصالح وزارة العمل، العمر: لصالح من هم اعمارهم 50 سنة فأكثر، المسمى الوظيفي: لصالح مدير عام) ماعدا الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.<sup>1</sup>

#### الدراسة 4: Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology

دراسة تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، سنة 2018، بعنوان "Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology"، هدفت الى معرفة مستوى جودة الحياة لدى الطالب الجامعي في اختصاص علم النفس، ولهذا الغرض تم استخدام مقياس جودة الحياة المعد من طرف تواتي وبشلاغم 2015، وتمثلت عينتها في عينة قوامها 211 طالب وطالبة من اختصاص علم النفس من جامعات الجزائرية (مستغانم، تلمسان، باتنة، قسنطينة) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدمت اداة الرزمة الاحصائية SPSS لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي . وكان أبرز نتائجها وجود فروق دالة في ثلاث فروع محاور لجودة الحياة وهي (جودة الصحة العامة، جودة الحياة الاسرية، جودة الحياة الاجتماعية) تعزى لمتغير الجامعة، وعدم وجود فروق في ثلاث محاور وهي (جودة الحياة الاكاديمية، السعادة الشخصية، الرضا عن الحياة، جودة الصحة النفسية). وعدم وجود فروق في مقياس جودة الحياة ككل لدى طلبة الجامعة اختصاص علم النفس تعزى لمتغير الجامعة. ومستوى جودة الحياة عند طلبة علم النفس مرتفعون في ستة محاور (جودة الصحة العامة، جودة الحياة الاسرية، جودة الحياة الاكاديمية، السعادة الشخصية، الرضا عن الحياة، جودة الصحة النفسية)، مستوى متوسط في محور واحد وهو جودة الحياة الاجتماعية. وعليه نوصي بالاهتمام بجودة الحياة الاجتماعية التي تمثل بعد مهم في حياة الاشخاص بما تكتسيه من اهمية في علاقتهم مع الاخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سمر سعيد البياري، The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 5/العدد 1 جوان، سنة 2021.

<sup>2</sup>تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology، موقع سبق ذكره، سنة 2018.



المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

سيتناول هذا المبحث أوجه التشابه، وكذلك الاختلاف بين الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية، وأخيراً تأتي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: أوجه التشابه

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط هي كالاتي:

الجدول رقم 4 أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية للدراسات السابقة

أوجه التشابه	من حيث المتغيرات	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع:</p> <p>*المتغير المستقل: " الكايزن اليابانية" نذكر منها بعض الدراسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تواتية طاهر سنة 2017، بعنوان " دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف -دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض- تبسة."</li> <li>• دراسة شريفة بنت عوض الكسر سنة 2017، بعنوان " متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)."</li> <li>• دراسة عبدلي عبلة سنة 2017-2018، بعنوان " اثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين اداء الموارد البشرية دراسة اراء عينة من الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد بوضياف المسيلة."</li> <li>• دراسة هرياجي حمزة ،بوحروود فتيحة (2019) بعنوان "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر" الكايزن" دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف."</li> <li>• دراسة محمد عبد اشتيوي سنة 2018، بعنوان"مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة".</li> <li>• دراسة عطيه حسين عطيه ابو باقي، محمد مفضي الكساسبة</li> </ul>
--------------	------------------	--

<p>سنة 2017، بعنوان " اثر منهجية كايزن على الاداء المالي للبنوك الاسلامية في الاردن".</p> <p>*اما بالنسبة للمتغير التابع " جودة الحياة الوظيفية":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة قهيري فاطنة سنة 2019 ، بعنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة /الاقتصادية : دراسة ميدانية".</li> <li>• دراسة شريقي هناء سنة 2018، بعنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية : دراسة ميدانية استكشافية".</li> <li>• دراسة بن جلول نبيل، لوكيا الهاشمي سنة 2018، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الايجابي (دراسة ميدانية لد الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضة لولاية ورقلة)".</li> <li>• دراسة بن احمد لخضر، قرميطي وردة سنة 2021، بعنوان " جودة الحياة الوظيفية واثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة".</li> <li>• دراسة زهرة بختاوي، جهيدة ضيات سنة 2020، بعنوان "جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات- دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار".</li> <li>• دراسة فروج احمد شعشوعة ياسين سنة 2018/2019، بعنوان " جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة باتيمتال-عين الدفلى".</li> </ul>		
<p>تتشترك هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في انها تستخدم المنهج الوصفي، نذكر منها الدراسات الاتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة شريفة بنت عوض الكسر سنة 2017، بعنوان " متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)".</li> <li>• دراسة محمد عبد اشتويوي سنة 2018، بعنوان "مدخل كايزن</li> </ul>	<p>من حيث المستخدم</p>	

<p><b>Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة".</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي سنة 2018، بعنوان "مستوى جودة حياة الطالب الجامعي-دراسة ميدانية على طلبة اختصاص علم النفس".</li> <li>• دراسة عائض بن عويض بن منيع الله السلمي، بعنوان <b>Improving Educational Leader's Performance at Jeddah's Secondary Schools in Light of Kaizen</b></li> </ul> <p>دراسة تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، سنة 2018، بعنوان <b>Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology</b></p>		
<p>تتشترك هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في انها تستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تواتية طاهر سنة 2017، بعنوان " دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف -دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض- تبسة".</li> <li>• دراسة عطيه حسين عطيه ابو باقي، محمد مفضي الكساسبة سنة 2017، بعنوان " اثر منهجية كايزن على الاداء المالي للبنوك الاسلامية في الاردن".</li> <li>• دراسة شريقي هناء سنة 2018، بعنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية : دراسة ميدانية استكشافية".</li> <li>• دراسة محمد الامين احمد فواتيح، بوحفص مباركي سنة 2009/2008، بعنوان "جودة حياة العمل في ظل ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية".</li> <li>• دراسة توابتية الطاهر سنة 2017، بعنوان " <b>The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Stady of Concrete Company El-man Labiod-Tebessa-Algeria</b></li> </ul>	<p>من حيث اداة الدراسة</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة عائض بن عويض بن منيع الله السلمي، بعنوان <b>Improving Educational Leader's Performance at Jeddah's "</b> <b>"Secondary Schools in Light of Kaizen</b></li> <li>• دراسة سمر سعيد البياري سنة 2018، بعنوان " <b>The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Ministries of Labor and Social Development in the Gaza "Strip</b></li> </ul>		
<p>مجتمع وعينة الدراسة</p> <p>فقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار المؤسسة كمجتمع وعينة للدراسة مع بعض الدراسات نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة رمزي علوان، فارس طلوش سنة 2020، بعنوان: "دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجاً-".</li> <li>• دراسة عطيه حسين عطيه ابو باقي، محمد مفضي الكساسبة سنة 2017، بعنوان " اثر منهجية كايزن على الاداء المالي للبنوك الاسلامية في الاردن".</li> <li>• دراسة قهيري فاطنة، كسنة محمد سنة 2018، بعنوان: "دراسة وتحليل ابعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية : - دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية الجلفة".</li> <li>• دراسة بن جلول نبيل، لوكيا الهاشمي سنة 2018، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الايجابي (دراسة ميدانية لد الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضة لولاية ورقلة)".</li> <li>• دراسة هرياجي حمزة سنة 2019، بعنوان <b>the :The affecting factors for implementation of continuous improvement(Kaizen) case study of some manufacturing enerprises in SETIF</b></li> <li>• دراسة</li> <li>• رمزي علوان، فارس طلوش سنة 2020، بعنوان <b>The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela</b></li> <li>• دراسة سمر سعيد البياري سنة 2018، بعنوان <b>The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of</b></li> </ul>		

Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip		
--	--	--

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

<p>تتناول موضوع الدراسة الحالية : الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية شريقي مسعودة، جامعة طاهري محمد-بشار-الجزائر، وهذا يمثل احد اهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، حيث هناك اختلاف في ربط الدراسة الحالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية".</p>	من حيث المتغيرات	أوجه الاختلاف
<p>الدراسة الحالية تستخدم المنهج الوصفي وتختلف مع الدراسات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة عائض بن عويض بن منيع الله السلمي، بعنوان <b>Leader's Performance at Jeddah's "Improving Educational Secondary Schools in Light of Kaizen."</b></li> <li>• دراسة تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي سنة 2018، بعنوان "مستوى جودة حياة الطالب الجامعي-دراسة ميدانية على طلبة اختصاص علم النفس". التي استخدمت المنهج التحليلي الوصفي.</li> </ul>	من حيث المنهج	
<p>اختلفت هذه الدراسة في انا استخدمت الاستبانة مع الدراسة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة توابتية الطاهر سنة 2017، بعنوان <b>The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Study of Concrete Company El-man Labiod-Tebessa-Algeria</b></li> </ul> <p>التي استخدمت اسلوب الملاحظة لجمع البيانات.</p>	من حيث أداة الدراسة	

<p>اختلف مجتمع وعينة الدراسات السابقة، حيث كان مجتمع العينة مختلف في بعض الدراسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة عطيه حسين عطيه ابو باقي، محمد مفضي الكساسبة سنة 2017، بعنوان " اثر منهجية كايزن على الاداء المالي للبنوك الاسلامية في الاردن".</li> <li>• دراسة كاتب كنزة سنة 2020/2019، بعنوان " دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوي جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية الخاصة الامير".</li> <li>• دراسة قهيري فاطنة، كسنة محمد سنة 2018، بعنوان: "دراسة وتحليل ابعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية : - دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية الجلفة".</li> <li>• دراسة بن جلول نبيل، لوكيا الهاشمي سنة 2018، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الايجابي (دراسة ميدانية لد الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضة لولاية ورقلة)".</li> <li>• دراسة تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، سنة 2018، بعنوان <b>Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology</b></li> </ul>	<p>مجتمع و عينة الدراسة</p>	
--	---------------------------------	--

المطلب الثالث: اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة و الفجوة البحثية

(ا) اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في امور كثيرة منها:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على استراتيجية الكايزن.
- اثناء الجانب النظري من الدراسة.
- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وبيان اهمية واهداف الدراسة.
- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال الدراسة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة التي سيتم تناولها اثناء استكماله.
- تحدي الفجوة البحثية بشكل جلي.
- عرض النتائج ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات التي اجريت في موضوع الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية يمكن استخلاص الاتي:

- توصلت بعض نتائج الدراسات المحلية والعربية والاجنبية الى اهمية استراتيجية الكايزن في العملية الادارية بالإضافة الى اهميتها وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية، ومن خلال التعرف على مجموعة من الجوانب منها: المنهجية العلمية، الادوات العلمية المستخدمة فيها، الاساليب الاحصائية.

(ب) الفجوة البحثية: على الرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال الكايزن اليابانية، وفي جودة الحياة الوظيفية، الا ان هذه الدراسات لم تربط بين المتغيرين معا، ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بانها من الدراسات القلائل التي ربطت بين المتغيرين.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني ثلاث مباحث بحيث يتضمن المبحث الأول الدراسات العربية، وهو بدوره ينقسم الى دراسات تتعلق بالكايزن اليابانية التي أجريت على مؤسسة اقتصادية، ودراسات تعلقت بجودة الحياة الوظيفية، كما تناول المبحث الثاني الدراسات الأجنبية المتعلقة بالكايزن اليابانية وأخرى بجودة الحياة الوظيفية، وأخيرا المبحث الثالث للتعقيب على الدراسات السابقة من خلال التطرق الى أوجه التشابه ووجه الاختلاف، مع ذكر أوجه الاستفادة من هذه الدراسات والفجوة البحثية.



## الفصل الثالث:

### الجانب التطبيقي

"ماتشاء عليها لتنقش التجربة تأتي بيضاء، كصفحة العقل يولد "  
\*ستيوارت جون\*

**مقدمة الفصل الثالث:**

سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث سيتضمن المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة، وسيقدم المبحث الثاني توضيحا مفصلا لمنهجية الدراسة، واجراءاتها التيتم اباها في تنفيذ الدراسة، والتي تعد محورا اساسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وبناء على ذلك تناول هذا المبحث تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، واداة الدراسة المستخدمة، خطوات بنائها وتطويرها، مدى صدقو الثبات، كما يتضمن بيان اجراءات الدراسة، والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

واخيرا يأتي المبحث الثالث لعرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة الدراسة واستعراض نتائج الاستبانة التي تم التوصل اليها من خلال فقراتها، والوقوف على متغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل، مكان العمل)، لذا تم اجراء المعالجات الاحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، اذ تم استخدام برنامج الرموز الاحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

**المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة**

تعتبر مؤسسة موبيليس أحد المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الرائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال، كما انها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الشرسة من طرف المتعاملين الاخرين (مؤسسة جازي ومؤسسة اوريدو)، حيث ان كل متعامل يسعى جاهدا بشتى الوسائل الى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة في سوق الاتصالات الداخلية وحتى الخارجية لذلك تسطر هذه الاخيرة استراتيجية تسويقية هامة تتعلق خاصة بالمنتج والتسعير.

**المطلب الاول: نشأة وتطور مؤسسة موبيليس**

سنتناول في هذا المطلب التعريف بمؤسسة موبيليس كم خلال ايضاح نشأتها وتطورها الذي مرت به واهدافها.

**1-النشأة والتطور:**

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة اسهم برؤوس اموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الالكترونية.

تم انشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 03/2000 المؤرخ في 5 اوت 2000 ، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 01/140 المؤرخ في 09 مايو 2002 والفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينة لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال من اجل تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية، وجودة الخدمة ومن هنا كان

عليها ان تحقق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من اجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، اضافة الى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.<sup>1</sup>

**2-اهدافها:** تسعى المؤسسة منذ نشأتها الى تحقيق اهداف اساسية منها ما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الابداع
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وهذا ما مكنها من تحقيق رقم اعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير الى تحقيق ما يفوق 20 مليون مشترك.<sup>2</sup>
- ولاختيارها لسياسة الابداع والتغيير تعمل موبيليس، دوما على عكس صورة ايجابية وهذا بالسهر على:
  - ✓ توفير شبكة ذات جودة عالية.
  - ✓ خدمة المشتركين.
  - ✓ التنوع والابداع في العروض في الخدمات المقدمة.

ارادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "اينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهد بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي، اداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع الى قيمها الاربعة: الحيوية والابداع، الشفافية، الوفاء.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة موبيليس

ويكمن تعريفها كالتالي:

- 1- هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشط في مجال الهاتف موبيليس، نشأت بموجب قانون اوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفضل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 2003/1/1.
- 2- وهي اول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشتركها تسعة ملايين مشترك سنة 2007.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خميسات نوال، سليمان فاء، الاداء الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013، ص57-58.

<sup>2</sup> <https://www.mobilis.dz/ar/arpropos.php.2/3/2022> 14.30

<sup>3</sup> نفس الموقع

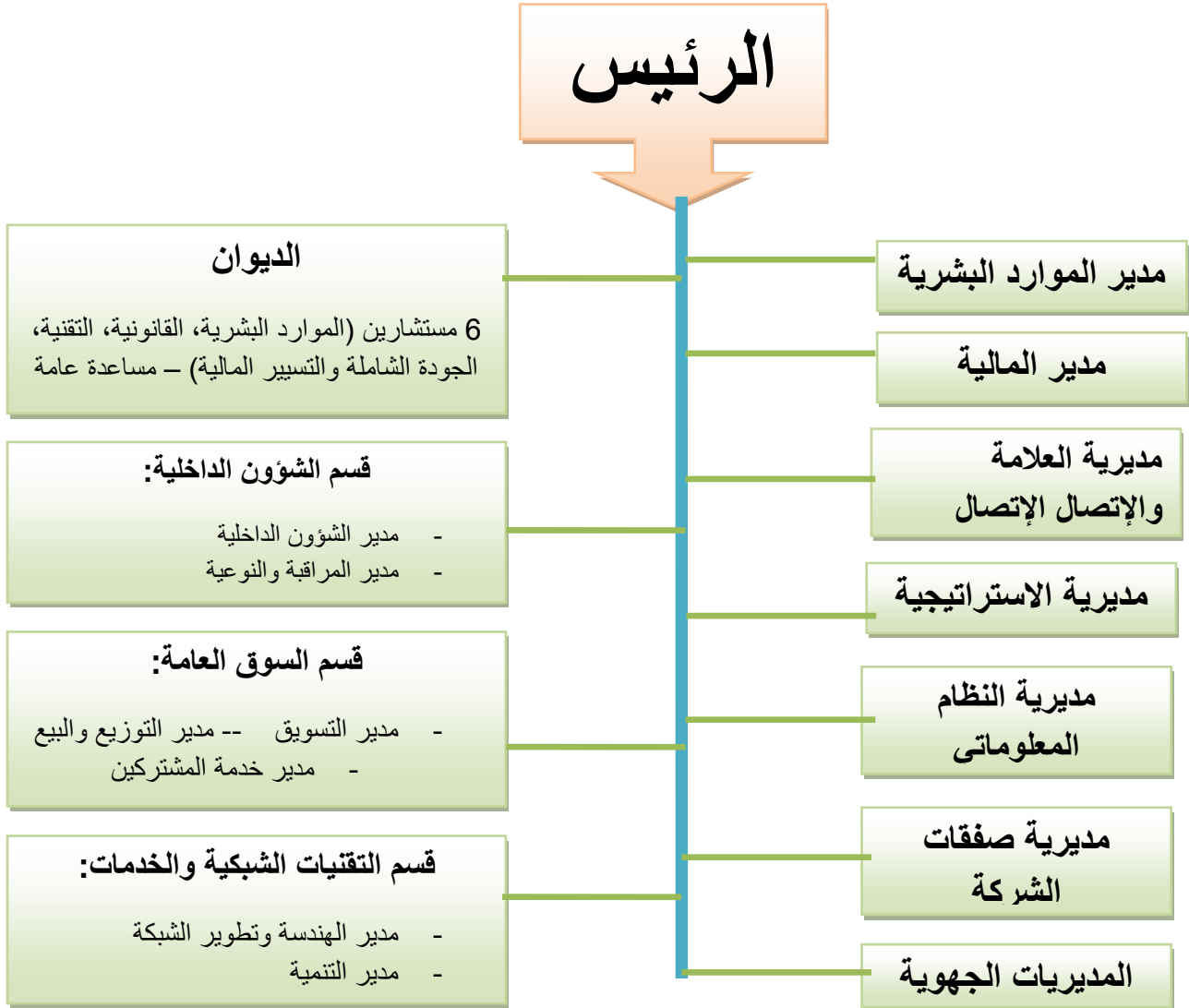
<sup>4</sup> مقران حسبية ، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير استراتيجية التسعير دراسة حالة موبيليس ، مذكرة ماستر اكايمي في علوم التسيير جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير 2014-2015، ص69.

3- وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمالها قدره 100.000.000.00 دج مقسم الى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000.00 دج، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة الجزائر العاصمة. ويرأسها حاليا "رئيس عام PDG" كما ان شعار هذه الشركة هو "والكل يتكلم".<sup>1</sup>

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال كما يلي:<sup>2</sup>

الشكل رقم 2 الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، حيث يركز على المنهج المتبع، والمجتمع الذي تم تطبيقه عليه، وكذلك الكيفية التي تم بها اختيار عينة الدراسة، كما يبين هذا المبحث كلا من الحدود المختلفة التي

<sup>1</sup>موقع سبق ذكره.

<sup>2</sup>مقابلة بتاريخ 2022/4/12 .10.23

تمت الدراسة التطبيقية في اطارها، وكيفية بناء اداة الدراسة وصدقها وثباتها، الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادرها وحدودها

فيما يلي ستحاول الدراسة تسليط الضوء على:

(1) المنهج المستخدم في الدراسة.

(2) المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة

#### 1- منهج الدراسة:

يقول ديكرت انه: " لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لان الدراسات والابحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول الى الحقيقة".<sup>1</sup>

بناء على طبيعة الدراسة، ومن اجل تحقيق اهدافها قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الانسانية والاجتماعية، والذي يحاول من خلاله الباحث دراسة لظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، بحيث يقوم المنهج الوصفي على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او كيفية في فترة زمنية معينة او عدة فترات، من اجل التعرف على ظاهرة او حدث من حيث المحتوى او المضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.<sup>2</sup>

لذا سيتم الاعتماد على هذا المنهج للوصول الى المعرفة الدقيقة في وصف الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها، واختبار الفرضيات، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات.

#### 2- مصادر الدراسة:

استخدمت الدراسة نوعين من المصادر من اجل جمع البيانات اللازمة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

✓ المصادر الأولية: وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض

محددة ذات اهمية للدراسة التي تقوم بها.<sup>3</sup>

✓ المصادر الثانوية: هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حاليا في مصادر اخرى، بمعنى انها جمعت

لأهداف اخرى غير اتمام البحث الحالي.<sup>4</sup>

بالنسبة للمصادر الثانوية استعانت الدراسة بمختلف المراجع المكتوبة والتي عالجت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمنظمة محل الدراسة، وكذلك تمت استعانة بالمراجع الالكترونية، والموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، طبعة الاولى، دار الوراق، عمان، الاردن، 2000، ص60.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2000، ص43.

<sup>3</sup> اوما سيكاران، ترجمة اسماعيل بسيوني، طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص315.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص315.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال بمؤسسة موبيليس ادرار بصفة اداريين والبالغ عددهم 40 عامل موزعين على حسب المهام، ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة على المجتمع ككل، سيتم التطرق في هذا العنصر للعينة التي سيتم اختيارها من اجل اجراء الدراسة عليها.

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على انه: مجموعة من الأشياء المراد دراستها لوصفها او استقراؤها السمات العامة لها، او لاستقراء العلاقة بينهما للوصول الى السنن الكونية.<sup>1</sup>

اما العينة فهي جزء من المجتمع الأصلي، والذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.<sup>2</sup>

تم اختيار عينة عشوائية من العمال بمؤسسة موبيليس ادرار، وقد بلغت العينة (40 مفردة) ، بحيث تم توزيع 42 استبانة استرجعت 42 استمارة أي بنسبة 100% تم استبعاد 02 استمارة غير صالحة للتحليل، فأصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 40 استمارة.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

يشير مفهوم الأداة الى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبانة، والمقابلة، بالإضافة الى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، وللوصول الى النتائج المرجوة اعتمد البحث على الاستبانة.

#### 1-خطوات بناء الاستبانة:

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي من اهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة ان يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوبة جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها.<sup>3</sup>

تم القيام بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس ادرار واتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1.1. الاطلاع على الادب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.

2.1. تمت استشارات عددا من العمال مؤسسة موبيليس ادرار في تحديد ابعاد الاستبانة وفقراتها.

3.1. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4.1. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

5.1. عرض الاستبانة على المشرف لنقاش وأداء الملاحظات.

<sup>1</sup> سعيد اسماعيل صيني، قواعد اساسية في البحث العلمي، الطبعة الاولى، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1994، ص220.  
<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، الاردن 2002، ص186.  
<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

6.1. تم تصميم الاستبيان في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين أساسيين (الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية)

7.1. تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الاكاديمية والمهنية والإحصائية.

8.1. في ضوء اراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات الاستبيان من حيث الحذف او الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان ان صورتها النهائية.

## 2 مكونات الاستبانة:

تكونت استبانة الدراسة من 3 محاور رئيسية:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن معلومات عامة عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

**المحور الثاني:** وهو عبارة عن المحور الأول للدراسة "ابعاد استراتيجية الكايزن (التحسين المستمر) لمؤسسة موبيليس" ويتكون من 12 فقرة و3 ابعاد:

✓ **البعد الأول:** التحسين المستمر للعمليات ويتكون من 3 فقرات.

✓ **البعد الثاني:** تحسين أداء الافراد ويتكون من 3 فقرات.

✓ **البعد الثالث:** التحسين المستمر في أداء المؤسسة ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الثالث:** يعبر عن المحور الثاني للدراسة "جودة الحياة الوظيفية لمؤسسة موبيليس"، ويتكون من 14 فقرة.

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3.5)

### الجدول رقم 5 استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الباحثين

تم اختيار التدرج من (1-5) للاستجابة (ليكارت الخماسي)، بحيث اذا كانت الإجابة 4 تدل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعينة وكل تدرج له وزن نسبي

### 3. صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق الاستبيان ان تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1.3. **1. راي المحكمين "الصدق الظاهري":**

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية الإحصائية، تمت عملية استرجاع الاستبيان والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### 2.3. صدق المقياس:

سيتم التركيز في هذا العنصر على حساب معامل برصن الذي يقيس مدى صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لتطبيق الميدان.

### أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق مدى انساق كل فترة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي ينتمي إليه هذه الفقرة، وبعد القيام بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

### ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي:

يتناول هذا العنصر نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

### المحور الأول: أبعاد استراتيجية الكايزن (تحسين المستمر)

يضمن المحور الأول ثلاث أبعاد تحتوي بدورها على مجموعة من الفقرات، بحيث سنقوم بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد.

### البعد الأول: التحسين المستمر للعمليات

يوضح الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين فقرة من فقرات بعد "التحسين المستمر للعمليات" و الدرجة الكلية للبعد، والذي يبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

### الجدول رقم 6معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد "التحسين المستمر للعمليات" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	التحسين المستمر للعمليات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	توجد رؤيا واضحة للمؤسسة تساعد على صياغة خطتها.	%0.835	0.000
2	توجد خطة تعتمد عليها المؤسسة لمتابعة اعمال الموظفين.	%0.874	0.000
3	يوجد دور للموظفين في صياغة خطتها.	%0.682	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

البعد الثاني: تحسين أداء الافراد



يوضح الجدول (3.7) معامل الارتباط بين فقرة من فقرات "تحسين أداء الافراد" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 7معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد" تحسين أداء الافراد" والدرجة الكلية البعد

الرقم	تحسين أداء الافراد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تنفذ المؤسسة كل ما تخطط له.	%0.794	0.000
2	تنفذ المؤسسة الخطط المتعلقة بالموظفين.	%0.786	0.000
3	تعمل المؤسسة على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها.	%0.775	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

المجال الثالث: التحسين المستمر في أداء المؤسسة

يوضح الجدول (3.8) معامل الارتباط بين فقرة من فقرات " التحسين المستمر في أداء المؤسسة" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 8معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد" التحسين المستمر في أداء المؤسسة" والدرجة الكلية البعد

الرقم	التحسين المستمر في أداء المؤسسة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	مراجعة المؤسسة لمؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها	%0.549	0.000
2	مراجعة المؤسسة لمؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها	%0.688	0.000
3	تصحح الانحرافات في خطط المؤسسة.	%0.564	0.000
4	تطور كفاءات الموظفين.	%0.495	0.000
5	تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات المؤسسة.	%0.625	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

يضمن المحور الثاني على مجموعة من الفقرات، بحيث سنقوم بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد.

يوضح الجدول (3.9) معامل الارتباط بين فقرة من فقرات " جودة الحياة الوظيفية" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  ، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 9معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " جودة الحياة الوظيفية" والقيمة الاحتمالية للفقرة

الرقم	جودة الحياة الوظيفية	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام	%0.737	0.000
2	احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي	%0.517	0.000
3	تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية	%0.690	0.000
4	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل	%0.720	0.000
5	توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين	%0.536	0.000
6	التمتع بحرية العمل في وظيفتي	%0.215	0.000
7	يسود التعاون بين العاملين في العمل	%0.185	0.000
8	احرص على اداء ملي لنيل حوافز أكثر	%0.771	0.000
9	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	%0.307	0.000
10	اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة	%0.286	0.000
11	يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف	%0.382	0.000
12	أستطيع ان اشارك برأي في حل مشكلات عملي	%0.580	0.000
13	أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	%0.694	0.000
14	يشارك العاملون حسب اختصاصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	%0.029	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

### 3.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. يبين الجدولين رقم (3.10) و (3.11) ان جميع ابعاد وعبارات الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك تعتبر جميع ابعاد وعبارات الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 10 معامل الارتباط بين درجة كل من محور الكايزن اليابانية والدرجة الكلية للمحور

المحور	الابعاد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
الاول: الكايزن اليابانية	التحسين المستمر للعمليات	%0.669	0.00
	تحسين أداء الافراد	%0.708	0.000
	التحسين المستمر في أداء المؤسسة	%0.783	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الجدول رقم 11 معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور جودة الحياة الوظيفية والدرجة الكلية للفقرة

المحور الثاني :	جودة الحياة الوظيفية	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
جودة الحياة الوظيفية	أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام	%0.737	0.000
	احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي	%0.517	0.000
	تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية	%0.690	0.000
	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل	%0.720	0.000
	توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين	%0.536	0.000
	التمتع بحرية العمل في وظيفتي	%0.251	0.000
	يسود التعاون بين العاملين في العمل	%0.185	0.000
	احرص على اداء ملي لنيل حوافز أكثر	%0.771	0.000
	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	%0.307	0.000
	اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة	%0.286	0.000
	يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف	%0.382	0.000
	أستطيع ان اشارك براي في حل مشكلات عملي	%0.580	0.000

0.000	%0.694	أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل
0.000	%0.029	يشارك العاملون حسب اختصاصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

#### 4. ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، او بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الافراد عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل الفا كورونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول(3.12)

#### الجدول رقم 12معامل الفا كورونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الابعاد	الابعاد والعبارات	عدد الفقرات	معامل الفا كورونباخ
الابعاد			
1	التحسين المستمر للعمليات	3	%0.719
2	تحسين أداء الافراد	3	%0.682
3	التحسين المستمر في أداء المؤسسة	5	%0.507
العبارات			
1	أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام	1	%0.698
2	احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي	1	%0.698
3	تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية	1	%0.698
4	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل	1	%0.698
5	توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين	1	%0.698
6	التمتع بحرية العمل في وظيفتي	1	%0.698
7	يسود التعاون بين العاملين في العمل	1	%0.698
8	احرص على اداء ملي لنيل حوافز أكثر	1	%0.698
9	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	1	%0.698
10	اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة	1	%0.698

11	يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف	1	0.698%
12	أستطيع ان اشارك براي في جل مشكلات عملي	1	0.698%
13	أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	1	0.698%
14	يشارك العاملون حسب اختصاصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	1	0.698%

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.9) ان قيمة معامل كورونباخ مرتفعة لمحور الاول حيث تراوحت بين (0.507-0.719) بينما بلغت لجميع الابعاد (0.706)، وكذلك قيمة الفا كورونباخ مرتفعة لمحور جودة الحياة الوظيفية (0.698) لجميع العبارات وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع.

#### 5. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الاحصائي (spss) واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- ✓ اختبار الفا كورونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت درجة الاستجابة قد وصلت الى الحياد، ام زادت او قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات او أكثر من البيانات.

#### المبحث الثالث: مناقشة وتحليل محاور الاستبيان

سيتناول هذا المبحث تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتناول أيضاً مناقشة وتحليل استجابات افراد العينة وآرائهم حول المحورين والذات تناولهما الاستبيان، والذات يهدفان الى قياس دور ابعاد الكايزن اليابانية (التحسين المستمر للعمليات، تحسين أداء الافراد، التحسين المستمر في أداء افراد المؤسسة) في تحسين جودة الحياة الوظيفية لمؤسسة موبيليس ادرار.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص مجتمع الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من العمال بمؤسسة موبيليس ادرار، وتشمل هذه المعلومات على توزيع افراد العينة حسب

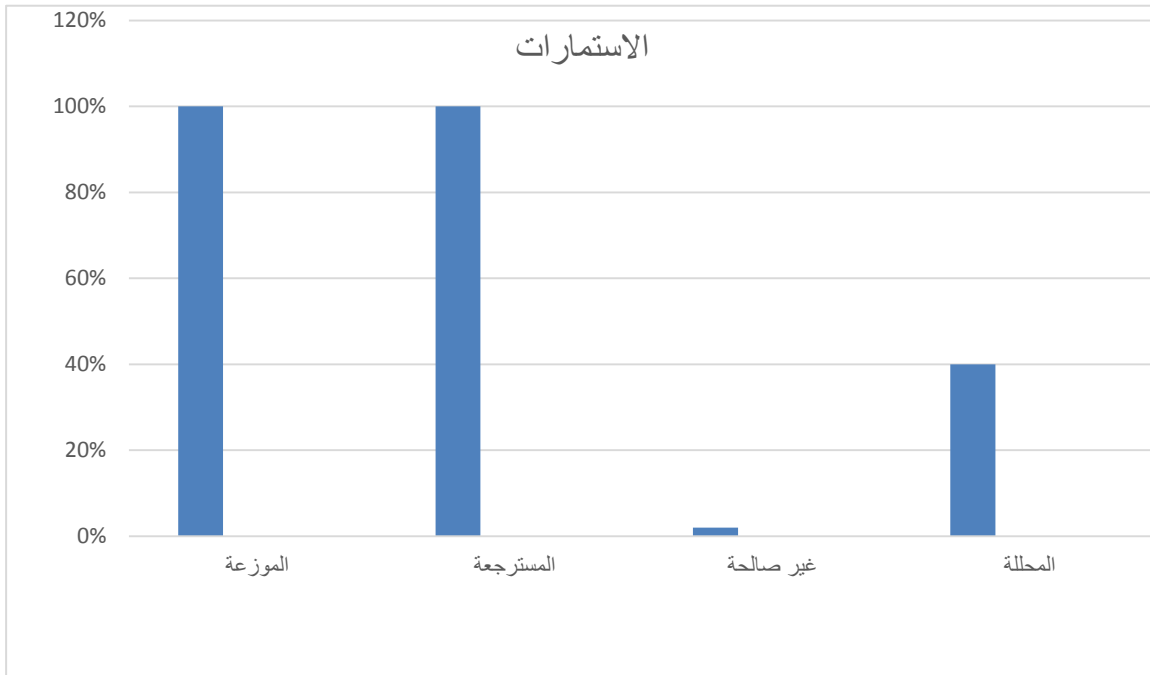
الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة. ويهدف هذا التحليل الى معرفة اهم ملامح العينة التي تعطي صورة عن مجتمع الدراسة ككل، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية. يتضح من خلال جدول رقم(3.13) والشكل رقم (3.5) ان 95.24 % من الاستثمارات تم تحليلها و 4.76 % غير صالحة للتحليل و 100% موزعة ومسترجعة.

الجدول رقم 13 عينة الدراسة

الاستثمارات	التكرار	النسبة
الاستثمارات الموزعة	42	%100
الاستثمارات المسترجعة	42	%100
الاستثمارات غير صالحة للتحليل	02	%4.76
الاستثمارات التي تم تحليلها	40	%95.24

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 3 عينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

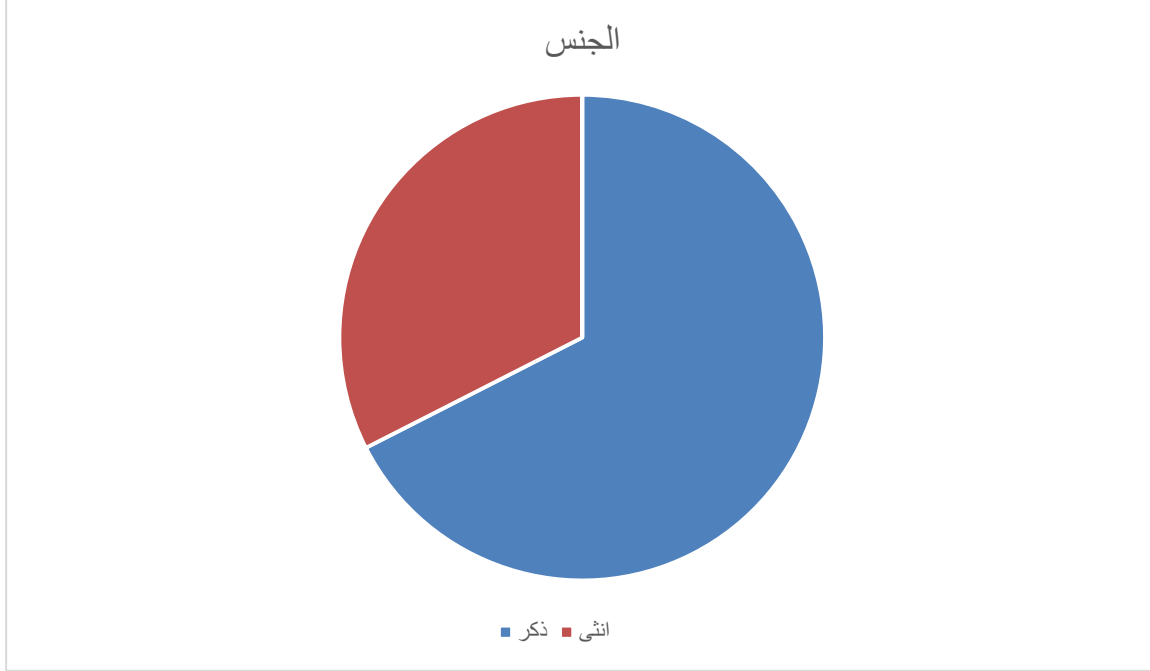
الجدول رقم 14 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (الجنس).

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	27	%67.5
انثى	13	%32.5

المجموع	50	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 4 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (الجنس)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

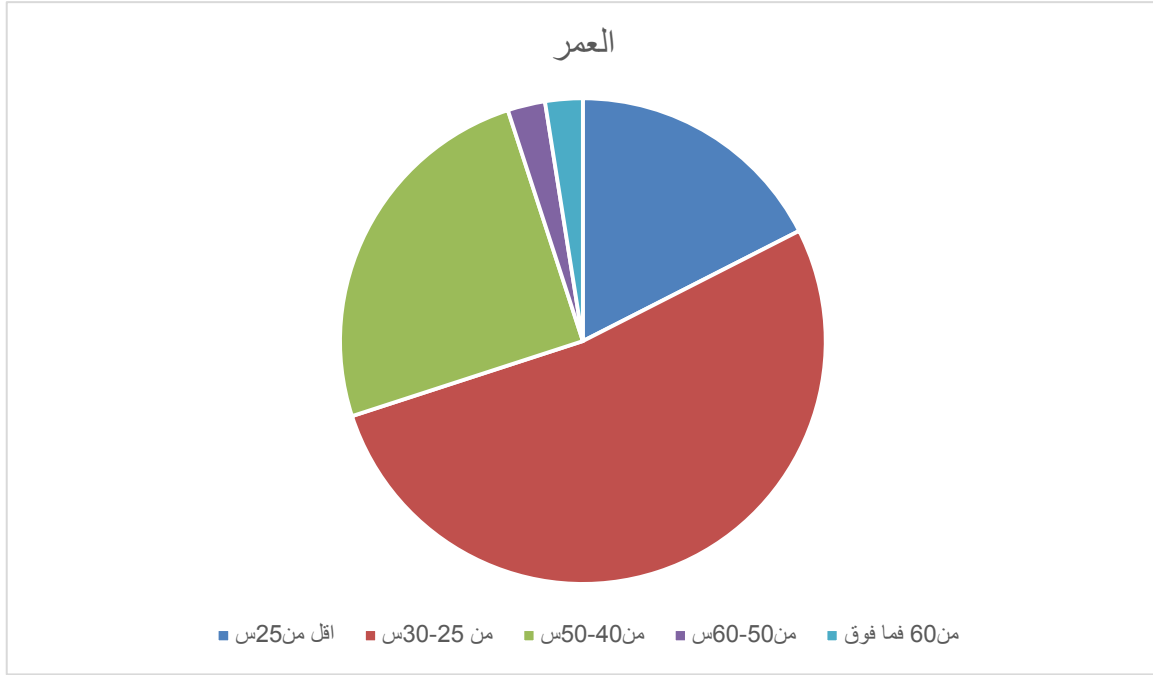
يتضح من جدول رقم (3.14) والشكل رقم (3.4) ان ما نسبته 67.5% من عينة الدراسة ذكورا، بينما 32.5% اناث، أي ان نسبة الذكور واناث متقاربة، وقد يرجع السبب في ذلك ان سوق العمل بمؤسسة موبيليس لا يغزو عليه أحد الجنسين انما هي نسبة متقاربة.

الجدول رقم 15 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	7	17.5%
من 25 الى 30 سنة	21	52.5%
من 40 الى 50 سنة	10	25.0%
من 50 الى 60 سنة	1	2.5%
من 60 فما فوق	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 5 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (العمر)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من الشكل (3.5) وجدول (3.14) ان غالبية مجتمع دراسة تتراوح أعمارهم من 25 الى 30 سنة بنسبة 52.0% بينما نسبة 25.0% لما بين 30 الى 35 سنة تم تليها نسبة 17.5% اقل من 25 سنة واقل نسبة اخذتها العمال الذين تقل أعمارهم عن 50 الى 60 سنة ومن 60 فما فوق سنة بنسبة 2.5%، ومنه يرى البحث ان معظم المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بأدرار بصفة خاصة تقوم بتكليف المناصب الإدارية بها الى أصحاب الخبرة لمن لديهم القدرة على ممارسة الاعمال الإدارية بكفاءة، ويمتلكون القدرة على التعامل مع الاحداث، والمتغيرات بكل دراية واتقان.

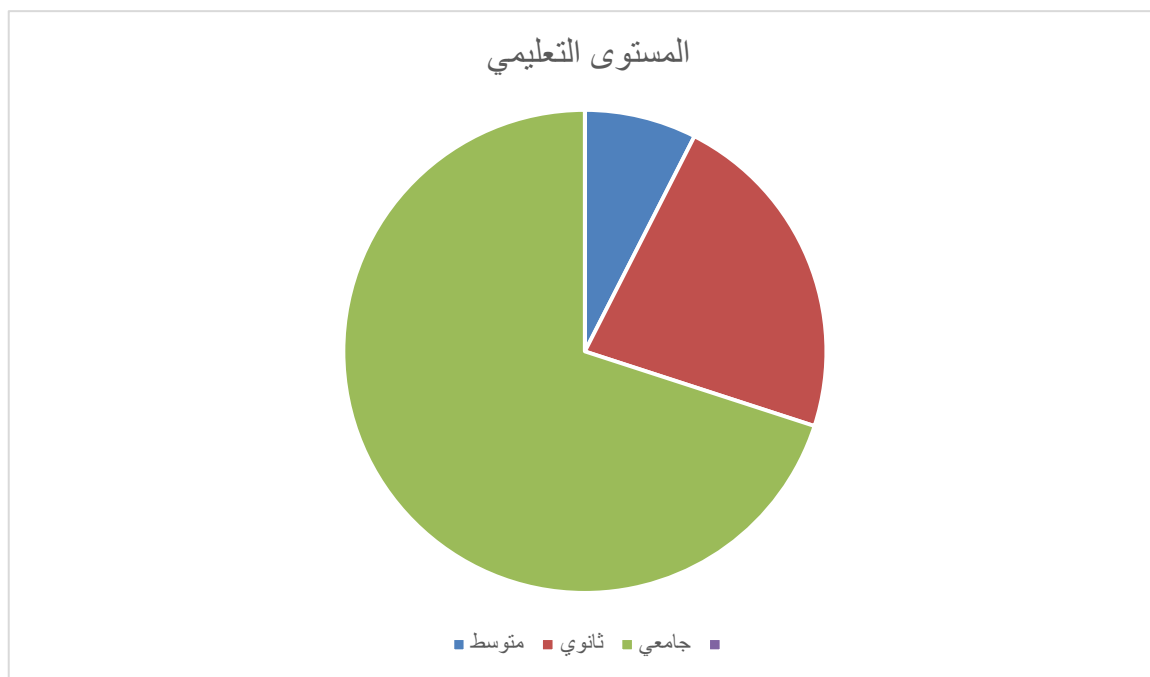
الجدول رقم 16 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي)

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة المئوية
متوسط	3	7.5%
ثانوي	9	22.5%
جامعي	28	70.0%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 6 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (المستوى التعليمي)





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

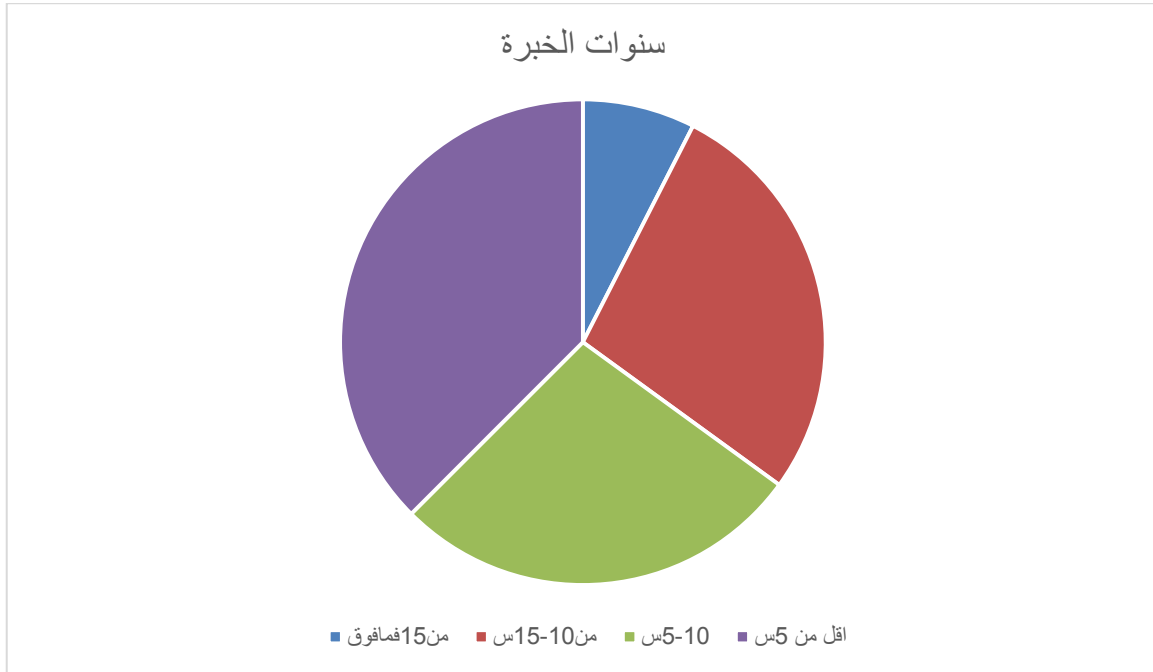
يتضح من جدول رقم (3.16) والشكل رقم (3.6) ان الغالبية مستواهم العلمي جامعي بنسبة 70% ويليها مستوى التعليمي ثانوي بنسبة 22.5% متوسطة، تم يليها مستوى التعليمي متوسط بنسبة 7.5%.

الجدول رقم 17 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	15	37.5%
من 5 الى 10 سنوات	11	27.5%
من 10 الى 15 سنة	11	27.5%
من 15 فما فوق	3	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم 7 الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب (سنوات الخبرة)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

يتضح من خلال جدول رقم (3.17) والشكل رقم (3.5) ان نسبة 37.5% سنوات خدمتهم اقل من 5سنوات مرتفعة تم تليها نسبة 27.5% سنواتهم تتراوح ما بين من 5-10سنوات ومن 10-15سنة، تم نسبة 7.5% سنواتهم ما بين 15 فما فوق، وتغزو الباحثة ان العمال بمؤسسة موبيليس ادرار متمسكون بعملهم وان نسبة بقائهم كبيرة اما بالنسبة للفئة اقل من 5 سنوات فهي تمثل فئة العمال بشكل كبير وتعتبر نسبة لا بأس بها بالنسبة لعينة الدراسة.

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

بعد مناقشة الخصائص الشخصية لافراد العينة، سنتناول الدراسة فيما يلي تحليل مناقشة بيانات استجابات الافراد وقبل ذلك لابد من تحديد المجال المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس على طول الخلية أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طولاً الخلايا كما هو موضح في الجدول الاتي:

#### الجدول رقم 18 المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00-1.79	غير موافق بشدة
اكبر من 1.80-2.59	غير موافق
اكبر من 2.60-3.39	محايد
اكبر من 3.40-4.19	موافق
اكبر من 4.20-5.00	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى ابعاد وعبارات الاستبيان ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد تم تحديد درجة الموافقة حسب البعد او العبارة المعتمد للدراسة.

لمعرفة موافقة افراد العينة او عدم موافقتهم نحسب الوسط الفرضي ونقارنه بالوسط الفعلي.

الوسط الفرضي = مجموع الدرجات / عددها أي الوسط الفرضي =  $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$

بحيث إذا قل الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل على عدم موافقة افراد عينة الدراسة، والعكس اذا زاد الوسط الفرضي دل على موافقتهم.

### 1. تحليل فقرات محور " الكايزن اليابانية"

فيما يلي تحليل لاستجابات الافراد حول التحسين المستمر للعمليات، تحسين أداء الافراد، التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

#### 1.1 تحليل فقرات بعد التحسين المستمر للعمليات:

تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والترتيب للعبارة لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول رقم (3.19).

الجدول رقم 19 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد

"التحسين المستمر للعمليات"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	3.63	1.19	2
2	3.65	1.12	1
3	3.15	0.971	3

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من جدول رقم (3.19) يمكن استخلاص ما يأتي:

✓ ان العبارة توجد خطة تعتمدها المؤسسة لمتابعة اعمال الموظفين احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.65 وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافقة فيما يخص هذه العبارة.  
 ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة توجد رؤيا واضحة للمؤسسة تساعدها على صياغة خططها. بمتوسط حسابي 3.63 .

✓ تليها العبارة يوجد دور للموظفين في صياغة خططها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي من خلال هذه النتيجة نستنتج ان اغلبية المتوسطات بالنسبة لهذا البعد اكثر من المتوسط الفرضي وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافقة فيما يخص هذا البعد، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فهي تجاوزت الواحد الصحيح لكل العبارات، وهذا يعني ان الاختلاف في اراء العينة لم يكن صغيرا. قد يرجع الموافقة بالنسبة لهذا البعد الاطلاع الواسع لافراد العينة نظرا لان غالبية الافراد العينة هم عمال.

### 2.1 تحليل عبارات البعد "تحسين أداء الافراد"

الجدول رقم 20 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد "تحسين أداء الافراد"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	3.20	1.22	1
2	3.02	1.29	3
3	3.10	1.49	2

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من جدول (3.20) يمكن استخلاص ما يأتي:

✓ ان العبارة تنفذ المؤسسة كل ما تخطط له احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.20 وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافقة فيما يخص هذه العبارة.  
 ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة تعمل المؤسسة على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها بمتوسط حسابي 3.10 .  
 ✓ تليها العبارة تعمل المؤسسة على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.02 .

من خلال هذه النتيجة نستنتج ان اغلبية المتوسطات بالنسبة لهذا البعد اكثر من المتوسط الفرضي وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت محايدة فيما يخص هذا البعد، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فهي تجاوزت

لكل العبارات، وهذا يعني ان الاختلاف في اراء العينة لم يكن صغيرا. قد يرجع الموافقة بالنسبة لهذا البعد الاطلاع الواسع لافراد العينة نظرا لان غالبية الافراد العينة هم عمال.

### 3.1 تحليل عبارات البعد " التحسين المستمر في اداء الافراد المؤسسة "

الجدول رقم 21 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد " التحسين المستمر في اداء الافراد المؤسسة "

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	3.27	1.01	5
2	3.40	1.03	4
3	3.55	1.17	1
4	3.50	1.19	2
5	3.42	1.08	3

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

من جدول (3.21) يمكن استخلاص ما يأتي:

- ✓ ان العبارة توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.55 وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت موافقة فيما يخص هذه العبارة.
- ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة تطور كفاءات الموظفين بمتوسط حسابي يساوي 3.50.
- ✓ تليها العبارة تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات المؤسسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.42.
- ✓ تليها العبارة مراجعة المؤسسة لمؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها بمتوسط حسابي يساوي 3.40.
- ✓ تليها العبارة مراجعة المؤسسة لمؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها بمتوسط حسابي يساوي 3.27.

من خلال هذه النتيجة نستنتج ان اغلبية المتوسطات بالنسبة لهذا البعد اكثر من المتوسط الفرضي وذلك يعني ان اغلبية الإجابات كانت محايدة فيما يخص هذا البعد، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فهي تجاوزت

لكل العبارات، وهذا يعني ان الاختلاف في اراء العينة لم يكن صغيرا. قد يرجع الموافقة بالنسبة لهذا البعد الاطلاع الواسع لافراد العينة نظرا لان غالبية الافراد العينة هم عمال.

الجدول رقم 22 ابعاد الكايزن اليابانية بمؤسسة موبيليس أدرار تنازليا حسب اعلى متوسط

### حسابي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الكايزن اليابانية بمؤسسة موبيليس ادرار
1	موافق	0.87	3.47	التحسين المستمر للعمليات
3	موافق	1.04	3.10	تحسين اداء الافراد
2	موافق	0.63	3.34	التحسين المستمر في اداء افراد المؤسسة
	المتوسط	0.84	3.30	المتوسط الحسابي العام للمحور الاول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss)

### 2. تحليل عبارات محور " جودة الحياة الوظيفية"

للتعرف على واقع عمليات جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس بأدرار، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والاستجابات افراد عينة الدراسة على كل بعد من ابعاد واقع عمليات جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس بأدرار، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 23 لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات بعد "جودة الحياة

### الوظيفية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	1.10	3.95	1 أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام
2	موافق	0.95	3.95	2 احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي
5	موافق	1.10	3.75	3 تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية
12	محايد	1.20	3.02	4 توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل
10	محايد	1.06	3.20	5 توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين

6	التمتع بحرية العمل في وظيفتي	3.12	1.34	محايد	11
7	يسود التعاون بين العاملين في العمل	3.65	1.18	موافق	7
8	احرص على اداء ملي لنيل حوافز أكثر	3.67	1.22	موافق	6
9	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم	3.02	1.29	محايد	13
10	اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة	2.90	1.29	محايد	14
11	يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف	3.22	0.97	غير موافق	9
12	أستطيع ان اشارك براى في جل مشكلات عملي	3.87	5.03	موافق	3
13	أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	3.75	1.08	موافق	4
14	يشارك العاملون حسب اختصاصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	3.60	1.00	موافق	8
المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني		3.47	1.41	المتوسط	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ينضح ان افراد عينة الدراسة يوافقون على جميع عبارات المحور الثاني باستثناء العبارة العاشرة يوجد توثيق لحلول المشكلات التي تواجه العمل، والتي وافق عليها افراد العينة سيتم توضيح ذلك في ما يلي:

✓ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى التي تنص على أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام بمتوسط حسابي 3.95 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

✓ ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثانية التي تنص على احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي بمتوسط حسابي 3.95 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

✓ ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة اثنا عشر التي تنص على أستطيع ان اشارك براى في جل مشكلات عملي بمتوسط حسابي 3.87 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

✓ ثم جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة الثالث عشر التي تنص على أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل بمتوسط حسابي 3.75 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

✓ ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة الثالثة التي تنص على تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية بمتوسط حسابي 3.75 بمتوسط حسابي ووزن هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

- ✓ ثم جاءت في المرتبة السادسة الفقرة الثامنة التي تنص على احرص على اداء ملي لنيل حوافز أكثر بمتوسط حسابي 3.67 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة السابعة الفقرة السابعة التي تنص على يسود التعاون بين العاملين في العمل بمتوسط حسابي 3.65 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة الحادي عشر التي تنص على يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف بمتوسط حسابي 3.22 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة العاشرة الفقرة الخامسة التي تنص على توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين بمتوسط حسابي 3.20 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة الحادي عشر الفقرة التاسعة التي تنص على أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم بمتوسط حسابي 3.02 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة اثنا عشر الفقرة الرابعة التي تنص توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل على بمتوسط حسابي 3.02 هذان المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة ثلاثة عشر الفقرة التاسعة التي تنص على بمتوسط حساب أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إليهم 3.02 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.
- ✓ ثم جاءت في المرتبة الرابع عشر الفقرة العاشرة التي تنص على اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة 2.97 هذا المتوسط الفرضي أي ان افراد العينة يوافقون على هذه العبارة.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، كما يلي:

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

-تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية لمؤسسة موبيليس يتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل الارتباط لقياس العلاقة بين ابعاد المحور الاول " الكايزن اليابانية".  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث يبين جدول رقم (3.24) و (3.25) و (3.26) و (3.27) ان معامل الارتباط يساوي (0.0514)، وان القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي اقل من مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الكايزن اليابانية



وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس، وبذلك لم تأكد الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد الكايزن اليابانية بمؤسسة موبيليس".

الجدول رقم 24 معامل الارتباط بين ابعاد الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى بين أبعاد $\alpha \leq 0.05$ الكايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس	0.514	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

1- الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين  $\alpha \leq 0.05$  التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث يبين جدول رقم (3.25) أن معامل الارتباط يساوي (0.514) وان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي اصغر من مستوى دلالة 0,05 و هذا يدل على نفي علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وجودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم 25 معامل الارتباط بين التحسين المستمر للعمليات وجودة الحياة الوظيفية

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ التحسين المستمر للعمليات وجودة الحياة الوظيفية	0.514	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

2- الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين  $\alpha \leq 0.05$  تحسين اداء الافراد وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث يبين جدول رقم (3.25) أن معامل الارتباط يساوي 0.278 وان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 و هي اصغر من مستوى دلالة 0,05 و هذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين اداء افراد وجودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم 26 معامل الارتباط بين اداء الافراد وجودة الحياة الوظيفية

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية

0.000	0.278	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحسين اداء الافراد وجودة الحياة الوظيفية
-------	-------	--

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

3-الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين  $\alpha \leq 0.05$  بين التحسين اداء الافراد في المؤسسة وجودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث يبين جدول رقم (3.26) أن معامل الارتباط يساوي 0.428 وان القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اصغر من مستوى دلالة 0,05 و هذا يدل على عدم وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تحسين اداء افراد في المؤسسة وجودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم 27معامل الارتباط بين تحسين اداء الافراد في المؤسسة وجودة الحياة الوظيفية

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحسين اداء الافراد في المؤسسة وجودة الحياة الوظيفية	0.428	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  يوجد اوجه التحسين ذو دلالة احصائية للكايزن اليابانية ووجودة الحياة والوظيفية في: التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة اثر استخدام الكايزن اليابانية في تحسين جود الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس ادرار و جدول رقم (3.28) يوضح ذلك :

الجدول رقم 28تحليل النحدار الخطي المتعدد -الفرضية الرئيسية الثانية:

المتغيرات المستقلة	معدل الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية
التحسين المستمر للعمليات	0.658	3.374	0.000
تحسين اداء الافراد	0.476	2.068	0.000
تحسين اداء افراد في المؤسسة	0.331	3.144	0.000
معامل الارتباط=0.514	معامل التحديد المعدل=0.325		
قيمة الاختبار F=25.36	القيمة الاحتمالية=0.000		

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  بلغت 0.514 وهي (أكبر) من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على البيانات (لا) تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر (الثاني) للنتائج. من خلال قراءة السطر (الثاني) من الجدول نجد أن قيمة T بلغت بالنسبة لسطر الأول 3.374 وبمستوى معنوية وهي (أكبر) من 0.05 وبالنسبة لسطر الثاني قيمة T بلغت 2.068 وبمستوى معنوية وهي (أكبر) من 0.05، ومنه الفرضية الثانية غير صحيحة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  يوجد يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كإيزن في المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من العوامل الداعمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة اثر استخدام الكايزن اليابانية في تحسين جود الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس ادرار وجدول رقم (3.29) يوضح ذلك :

الجدول رقم 29 تحليل النحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثالثة:

المتغيرات المستقلة	معدل الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية
التحسين المستمر للعمليات	0.421	3.12	0.000
تحسين اداء الافراد	0.318	1.645	0.000
تحسين اداء افراد في المؤسسة	0.239	2.032	0.000
معامل الارتباط=0.278	معامل التحديد المعدل=0.251		
قيمة الاختبار F=35.03	القيمة الاحتمالية=0.000		

يشير معامل الارتباط العام 0.278 الى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (العوامل الداعمة متغير مستقل) وتطبيق منهج التحسين المستمر كإيزن (متغير تابع) هذه المقومات الداعمة في تطبيق مفهوم التحسين المستمر كإيزن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بمعنى ان توفر هذه العوامل مجتمعة تؤثر ايجابيا في نجاح عملية التطبيق، ومن جانب اخر فمعامل التفسير يوضح مستوى التأثير العوامل مجتمعة المتغير التابع، ان 52.1% من التغير في مستوى تطبيق التحسين المستمر كإيزن في المؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بتوافر مجموعة العوامل المرتبطة بدعم الادارة العليا، ثقافة المؤسسة، ونمط الاتصالات، استنادا الى دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل من 0.05 فالعوامل الداعمة تساهم بشكل ايجابي في نجاح تطبيق منهج التحسين المستمر، وبالتالي فالفرضية صحيحة.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  يوجد يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كإيزن في المؤسسات الصناعية بمجموعة من العوامل المعيقة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة اثر استخدام الكايزن اليابانية في تحسين جود الحياة الوظيفية بمؤسسة موبيليس ادرار وجدول رقم (3.30) يوضح ذلك :

الجدول رقم 30 تحليل النحدار الخطي المتعدد -الفرضية الرئيسية الرابعة:

المتغيرات المستقلة	معدل الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية
التحسين المستمر للعمليات	0.209	3.120	0.000
تحسين اداء الافراد	0.007	2.232	0.000
تحسين اداء افراد في المؤسسة	0.46	3.122	0.000
معامل الارتباط=0.428	معامل التحديد المعدل=0.321		
قيمة الاختبار F=34.20	القيمة الاحتمالية=0.000		

اذن معطيات الجدول (3.30) تؤكد ان المعوقات قيد الدراسة ليس لها تاثير على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات محل الدراسة سواء كانت مجتمعة او كانت منفردة وعلى اساس يمكن القول بان الفرضية الرابعة فرضية غير صحيحة.

## خلاصة الفصل الثالث

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة موبيليس ادرار ، بهدف دراسة علاقة الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة موبيليس بأدرار، ومن خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

- الحياة الوظيفية السائدة في مؤسسة موبيليس ايجابية نوعا ما حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور 3.47 ، بحيث اختلفت هذه الدراسة مع متوسط محور الكايزن اليابانية 3.30.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات منها دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن" التي توصلت الى وجود علاقة موجبة معنوية بين المتغيرات أي التحسين المستمر وجودة الحياة الوظيفية
- تميزت أبعاد الكايزن بالاجابية ايضا، بمتوسط حسابي كلي 3.30 بحيث توافقت الدراسة الحالية مع دراسة على اثر استخدام استراتيجية الكايزن في تحسين الموارد البشرية.
- بحيث بينت نتائج الدراسة ان افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات لتطبيق الكايزن اليابانية لتحسين جودة الحياة الوظيفية
- وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الكايزن اليابانية و جودة الحياة الوظيفية بلغ معامل الارتباط بيرسون بين الكايزن و جودة الحياة الوظيفية 0.569%.

# خاتمة

"أبدأ ينتهي لا تعليمه لكن يوماً، المرء عمل ينتهي قد"  
\*دوما ألكسندر\*

## خاتمة

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير المستمر للعمليات و الأنشطة المتعلقة بالالات و المواد و الافراد وطرق الإنتاج، وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة و التي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا و تشجيعها.

كما يعد التحسين المستمر لجودة الحياة الوظيفية يساعد المنظمة على تحسين أدائها و يمنحها مرونة في الانتقال من مرحلة إلى أفضل منها وهذا ما تحتاجه المؤسسة لمواكبة التطورات التي تحدث، لذا يتوجب على المؤسسة القيام بالتغيير التحسين بشكل مستمر و تبني أساليب التحسين المستمر و تطبيق خطواته. تطرقنا في هذه الدراسة إلى الكايزن اليابانية كأداة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة موبيليس والتي كانت محل الدراسة، وكذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الاشكالية المطروحة في دراستنا و التي كانت تتمحور حول معرفة هل هناك خطوات لتحسين المستمر بمؤسسة موبيليس أدرار و الكشف عن دور إستراتيجية الكايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية وسنعرض أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تسهل عملية التحسين جودة الحياة الوظيفية باستخدام خطوات التحسين المستمر كأحد أساليب التحسين ، هذا بإضافة إلى أفاق البحث.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تتلخص أهم النتائج الجانب النظري في:

- يعد التحسين المستمر إستراتيجية عمل فاعلة لإدارة المنظمة باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة التي يتم التركيز فيها على تحسين أداء الموظفين.
- ضرورة إستقطاب المؤسسة للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها العلمية و إمتلاكها للمورد البشري يتميز بالكفاءة و الفعالية لما لذلك من دور عملية التحسين المستمر
- يعد التحسين من أهم المقومات الاساسية لنجاح أي إدارة في معظم المنظمات .
- يتطلب التحسين المستمر لاداء الموظفين مساهمة كبيرة من طرف إدارة المؤسسة وكافة العاملين بها.
- التحسين المستمر عملية مشبعة حيث أنه يطبق على أركان العملية التعليمية .

ثانياً : نتائج الدراسة التطبيقية :

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردها فيمايلي :
- هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين كل خطوات التحسين المستمر و الحياة الوظيفية.
- يكمن الدور الايجابي لموظفين مؤسسة موبيليس في مستوى الخدمات التي تقدم
- توفر مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر موظفيها

- توفر مستوى متوسط من إستراتيجيات تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة موبليس من وجهة نظر موظفيها.

### ثالثا: إختبار الفرضيات :

إنطلاقا من النتائج السابقة تم الإجابة على الفرضيات الدراسة:

- يوجد مفهوم ذو دلالة احصائية للابعد الكايزن اليابانية ووجود الحياة الوظيفية بانه التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.
- يوجد اوجه التحسين ذو دلالة احصائية للكايزن اليابانية في: التحسين المستمر لعمليات المؤسسة.
- يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بمجموعة من العوامل الداعمة
- لا يرتبط مستوى تبني منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بمجموعة من العوامل المعيقة.

### رابعا: الاقتراحات :

- ضرورة العمل على تشكيل حلقة لمتابعة عملية التحسين المستمر مرتبط بالمدير و مختلف الموظفين في المؤسسة إضافة الى المختصين في مجال الجودة والتحسين المستمر وتكون البداية بالاعتماد على دورة ديمينغ.
- تحديد مشاريع التحسين المستمر المطلوبة وذلك من خلال ما يلي :
  - ✓ التخطيط للعملية المطلوبة.
  - ✓ دراسة و توثيق العمليات الحالية.
  - ✓ البحث عن طرق لتحسين العمليات.
  - ✓ تصميم و تحسين العمليات .
  - ✓ القيام بتنفيذ هذه التحسينات.
  - ✓ ثم القيام و تقييم عملية التحسين .
- ضرورة إستقطاب المؤسسة لموظفين يتميزون بالكفاءة و الفاعلية لما ذلك من دور في عملية التحسين المستمر.
- تطبيق خطوات التحسين المستمر و التدريب المتواصل للعمال من أجل تحسين أدائهم.
- السعي الدائم لدعم التحسين المستمر و محاولة تطبيقه بشتى الطرق و الأساليب الكلية .
- نقل تجارب المؤسسات الناجحة و محاولة تطبيقها من أجل التحسين المستمر .
- دعوة الباحثين و المهتمين و الجهات ذات العلاقة بالبحوث العلمية إلى إجراء دراسات مماثلة على شريحة أخرى.



- تنظيم ملتقيات و ندوات تشمل كل الفاعلين في مجال التخطيط لمناقشة دور إستخدام الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- إقامة دورات تكوينية و تنظيم محاضرات للعمال في كيفية إستعمال إستراتيجية الكايزن لتحسين جودة الحياة الوظيفية بدل الاستراتيجيات التقليدية .

#### خامسا:أفاق الدراسة

و أخيرا تقترح هذه الدراسة:

- دور إستراتيجية الكايزن في تحسين أداء مؤسسات إقتصادية أخرى - دراسة حالة مؤسسة إقتصادية -
  - أثر إستخدام الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات -
  - دراسة مقارنة لمدخل الكايزن وتحسين جودة الحياة الوظيفية - دراسة حالة لمؤسسا عمومية بالجزائر -
- وفي الاخير ما عسانا أن نقول بأن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا كان شاسعا و إن كل ما بذلناه من جهد كانت مساهمتنا فيه ضئيلة، ولكن لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا كل الاخلاص وكانت غايتنا في ذلك إبراز الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

قائمة

المصادر والمراجع

"لايخون صديق الكتاب"  
\*دييارو\*

قائمة المراجع :

- احمد عبد السلام رجب حسن النفراوي، تخفيض الصناعي منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2013
- ايماي ماسكي، الادارة من موقع الاحداث: جمبا كايزن ادارة المكان والزمان، مجلة خلاصات المدير ورجل الاعمال 23، ديسمبر 1997، ص2. الحربي، محمد بن محمد احمد، متطلبات اساليب تحسين القيادة في ضوء منهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN، مجلة العلوم التربوية (1)، يناير 2017
- برهمين، امينة بنت عبد الرحمان احمد، مستوى اداء الجامعات السعودية في ظل الادارة المرئية للمفاهيم الكايزن بالجودة اليابانية، كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، اطروحة الدكتوراة في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة القرى، 2012
- بن احمد لخضر، قرميطي وردة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة، نفس الموقع، سنة 2021.
- بن جلول نبيل، لوكيا الهاشمي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتفكير الايجابي (دراسة ميدانية لد الموظفين بالمؤسسات الشبانية والرياضة لولاية ورقلة، نفس الموقع، سنة 2018.
- بوشحي محمد حسام الدين، بحري سفيان، علاقة جودة الحياة الوظيفية بمستوى الاداء الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضة، قسم التربية البدنية والرياضية، تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن مستغانم، 2018-2019
- بوطبل، منى مصطفى واخرون، تطبيق نظام الانتاج المرشد بأسلوب (S5) لتحقيق متطلبات الفاعلية الانتاجية داخل مطابع الليثواوفيس تالمصرية، المؤتمر الدولي الرابع بكلية الفنون التطبيقية، 28-29 فبراير 2016،
- تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، **Level Of The Student Quality Of Life. Study Led On Students Of Psychology**، موقع سبق ذكره، سنة 2018.
- تواتي حياة، قريصات زهرة، بلعربي فوزية، بشلاغم يحي، مستوى جودة حياة الطالب الجامعي-دراسة ميدانية على طلبة اختصاص علم النفس، نفس الموقع، سنة 2018.
- تواتية طاهر، أثر مبادئ استراتيجية الكايزن (KAIZAN) في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف - 6، دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض -تبسة -مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، الجزائر، 2017
- توابتية الطاهر، **The Role of Kaizen Strategy Principles in Activating the Clearer Technology Production-Case Study of Concrete Company EI-**

- man Labiod–Tebessa–Algeria، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4/ العدد 2  
ديسمبر 2017.
- دراسة تواتية طاهر، دور مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف دراسة  
حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الابيض -تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد  
الرابع/العدد الثاني ديسمبر 2017.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره
- رمزي علوان، فارس طلوش، **The role of Kaizen as a modern approach to organizational change in improving tax performance Tax Directorate of the State of Khenchela** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 7/العدد  
2-ديسمبر 2020.
- رمزي علوان، فارس، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الاداء الضريبي  
مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجاً، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 07/  
العدد 02-ديسمبر 2020
- ريزان صلاح الدين عزت، اسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، كلية الادارة والاقتصاد،  
جامعة صاح الدين/اربيل-جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2009،
- زهرة بختاوي، جهيدة ضيات، جودة الحياة في المجال المهني من خلال قياس بعض المؤشرات-  
دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ادرار، نفس الموقع، سنة 2020.
- سعيد اسماعيل صيني، قواعد اساسية في البحث العلمي، الطبعة الاولى، مؤسسة الرسالة، بيروت،  
لبنان، 1994
- السلمي علي، ادارة التمييز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، مصر مكتبة الادارة  
الجديدة، 2002
- سمر سعيد البياري، **The Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Ministries of Labor and Social Development in the Gaza Strip** مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 5/العدد 1 جوان،  
سنة 2021.
- سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة العمل  
والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ماجيستر ادارة اعمال، جامعة  
الاسلامية بغزة، نوفمبر 2018

- شريفة بنت عوض الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء) مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الخامس-المجلد الاول.
- شريفي هناء، واقع جودة الحياة الوظيفية لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية: دراسة ميدانية استكشافية، نفس الموقع، سنة 2018.
- صالحى زينب، جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة، دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم اجتماعية شعبية علم النفس، 2017-2018
- عائض بن عويض بن منيع الله السلمي، **Improving Educational Leader's Performance at Jeddah's Secondary Schools in Light of Kaizen**، سنة 2021.
- عبدلي عبلة، أثر استخدام كايزن في تحسين اداء الموارد البشرية -دراسة اراء عينة من الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، سنة 2017/2018.
- عزة جلال مصطفى نصر، **Improving the Quality of Work life for School Leaders in Egyptian Education: Suggested Mechanisms**، مجلة الادارة التربوية، العدد 26-ابريل، سنة 2020.
- عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام، استاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي التربوية والتنمية،شعبة بحوث التخطيط التربوي-قسم الادارة التربوية، العدد 26-ابريل 2020
- عطية حسين عطية ابو باقى، أثر منهجية كايزن على الاداء المالي للبنوك الاسلامية في الاردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الادارية، المجلد الاول، العدد الاول، سنة 2017.
- العنزى، سعد، الفضل، سما سعد خير الله، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، العلوم الاقتصادية والإدارية 13، 2007،
- <sup>1</sup>فروج احمد، شعشوعة ياسين، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير، سنة 2018/2019.
- فروج أحمد، شعشوعة ياسين، جودة الحياة الوظيفية اثارها على الاداء الوظيفي،دراسة حالة المؤسسة بامثال عين الدفلى مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،كلية علوم اقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2017-2018

- قصير بن عودة ;ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسستي وهران SIMAP،SNV ، موقع سبق ذكره، سنة 2017
- قهيري فاطنة، كسنة محمد، دراسة وتحليل ابعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية - دراسة ميدانية بمستشفى الام والطفل بولاية الجلفة، [www.asjp.cerist.dz/en/getRercheGeneral/Japanese20%Kaizen-tous](http://www.asjp.cerist.dz/en/getRercheGeneral/Japanese20%Kaizen-tous)، سنة 2018.
- قهيري فاطنة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، نفس الموقع، سنة 2019.
- قويدري خديجة عرابا رابح، الطريقة اليابانية ودورها في الكايزن ISO ارساء المواصفة القياسية لنظام ادارة الجودة، موقع AJPS، سنة 2020.
- كاتب كنزة، دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الامير-، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، سنة 2020/2019.
- محمد سلمان داود، أثر استخدام استراتيجية الكايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2017. ص 44
- محمد عبد اشتيوي، مدخل كايزن kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد الثالث-العدد 10 كانون اول 2018.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، الاردن 2002، ص 186.
- محمد عدنان ابو الراغب المهندسة مها رشيد شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 22
- محمد عدنان ابو الراغب المهندسة مها رشيد شاويش، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الانتاجية، الطبعة الاولى 1436هـ 2015م، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان -وسط البلد -شارع الملك الحسين -عمارة الشركة المتحدة للتأمين، عمان 11122 الاردن، ص 19-20.
- منى عبد الغني عبد الستار، **Achieving Quality of Working Life for faculty members at Faculty of Education ,Beni Suef University, using Continuous Improvement Approach(Genba Kaizen) Suggested mechanisms**، مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، العدد يوليو، سنة 2019.

- نصيف جاسم محمد الجبوري وآخرون، تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الانجاز، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 19، جامعة الوسط، العراق، 2015
- هرياجي حمزة بوجرود فتيحة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 1 -ديسمبر 2019،
- هرياجي حمزة، **the: The affecting factors for implementation of continuous improvement(Kaizen) case study of some manufacturing enerprises in SETIF**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19/العدد 1-ديسمبر 2019، سنة 2019
- وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية الحد من سلوكيات العمل السلبية، جامعة ال جزائر 03، الجزائر مجلد مدارات سياسية، المجلد (05) / العدد:01، 2021.
- وداد سعدي، **Kaizen: an imperative to limit negative work behaviors**، مجلة مدارات سياسية، المجلد 5/العدد 1-2021، سنة 2021.
- ويدري خديجة عربا رابح، **The japanese Method 'kaizen 'And Its Role In Establishing The Standard For Quality Management System Iso 9001/2015**، سنة 2020.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، **اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية**، طبعة الاولى، دار الوراق، عمان، الاردن، 2000
- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، الطبعة الاولى، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2000، ص43.
- اوما سيكاران، ترجمة اسماعيل بسيوني، **طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، دار المريخ، الرياض، السعودية
- مقران حسيبة ، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير استراتيجية التسعير دراسة حالة موبليس** ، مذكرة ماستر اكايمي في علوم التسيير جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
- خميسات نوال، سليمان وفاء، **الاداع الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبليس بورقلة**، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013

<sup>1</sup> <https://www.mobilis.dz/ar/arpropos.php.2/3/2022> 14.30

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة احمد دراية ادرار

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

**استبيان بعنوان: الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين  
جودة الحياة الوظيفية**

في اطار اعداد مذكرة ماستر اكايمي في ادارة اعمال، يشرفنا ان اتقدم الى سيادتكم المحترمة بوضع هذا الاستبيان بين ايديكم الذي يندرج ضمن دراسة ميدانية بعنوان " الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية-دراسة حالة بمؤسسة موبيليس ادرار".

نرجوا من سيادتكم الموقرة قراءة اجابتمكم، كما نحيطكم علما اذا اجابتمكم لن تستخدم لأغراض البحث العلمي واستحاط بالسرية التامة.

شكرا لكم ولحسن تعاونكم

الباحثان:- حفاري كلثوم

- مبخوتي كلثوم

الأستاذة المشرفة:-العوفي افنان

**الموسم الجامعي : 2022/2021م.**

\*المحور الاول: معلومات عامة.

- 1-الجنس:  ذكر  انثى
- 2.العمر  \*اقل من 25سنة  \*من 25 الى 30 سنة  \*من 40 الى 50 سنة  \*من 50الى 60 سنة  \*من 60 سنة فما فوق
- 3.المستوى التعليمي:  \*متوسط  \*ثانوي  \*جامعي
- 4- سنوات الخدمة:  \*اقل من 5 سنوات  \*من 5الى 10 سنوات  \*من 10الى 15سنة  \*من 15 فما فوق

رجاءا تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة

## المحور الثاني: أبعاد إستراتيجية الكايزن (التحسين المستمر)

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عبارته قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

بدائل الاجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التحسين المستمر للعمليات						
					توجد رؤيا واضحة للمؤسسة تساعد على صياغة خططها.	1
					توجد خطة تعتمد على المؤسسة لمتابعة اعمال الموظفين	2
					يوجد دور للموظفين في صياغة خططها	3
تحسين اداء الافراد						
					تنفذ المؤسسة كل ما تخطط له	4
					تنفذ المؤسسة الخطط المتعلقة بالموظفين	5
					تعمل المؤسسة على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها	6
التحسين المستمر في اداء المؤسسة						
					مراجعة المؤسسة لمؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها	7
					مراجعة المؤسسة المؤشرات المتعلقة بالعمال	8
					تصحح الانحرافات في خطط المؤسسة	10
					تطور كفاءات الموظفين	11
					تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات المؤسسة	12

## المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية

يرجى منكم التكرم بتعبئة الجدول المرفق بعد قراءة كل عبارة من عبارته قراءة متأنية، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها

بدائل الاجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أتعامل مع زملائي بكل ود واحترام	1
					احقق ذاتي من خلال العمل الجماعي	2
					تتوفر علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر من مستوياتهم الوظيفية	3
					توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمل	4
					توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية للعاملين	5
					التمتع بحرية العمل في وظيفتي	6
					يسود التعاون بين العاملين في العمل	7
					احرص على اداء ملي لنيل حوافز اكثر	8
					أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف اليهم	9
					اعتقد بان قرارات الترقية تهتم بطريقة عادلة	10
					يعاملنا المسؤول بعدالة وانصاف	11
					استطيع ان اشارك براي في حل مشكلات عملي	12
					أبادر بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	13
					يشارك العاملون حسب اختصاصاتهم في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	14

شكرا على مشاركتكم في تعبئة هذا الاستبيان آراؤكم القيمة تهمننا.

## الملحق رقم (2): قائمة الاساتذة المحكمين

الدرجة العلمية و مناصبهم الادارية	قائمة الاساتذة المحكمين
أستاذ محاضر أ- رئيس قسم علوم التسيير	استاذ بروكي عبد الرحمان.
أستاذ التعليم العالي	استاذ بشرى عبد الغاني
أستاذ التعليم العالي	استاذة عياد ليلى

# المخلص

"من السهل أن ينتهي العديد من الأشخاص إلى نفس النتيجة ولكن من الصعب أن تجد شخصين بدءا بنفس الطريقة "

"د. محمد"

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واحد من مداخل التحسين الشهيرة على المستوى العالمي، و المتمثل في الكايزن ، هذا المدخل الياباني الذي يسعى لجعل المنظمة مكانا مريحا محفزا يشارك فيه الجميع بإيجابية وبذلك يرفع من درجة جودة الحياة الوظيفية التي تؤدي بدورها لرفع جودة مخرجات المنظمة و تحقيق رضا زبائننا و بالتالي تحقيق النجاح الذي تصبو إليه .

ومن أجل هذا تم استعراض أهم الجوانب المتعلقة بكل من جودة الحياة الوظيفية و الكايزن، و استعراض أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي يمكن تحسينها من خلال تطبيق الكايزن.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- تحسين ظروف بيئة العمل و توفير جودة حياة وظيفية عالية، من شأنه رفع المنظمة إلى مصافي المنظمات المتميزة . لأن ذلك يستهدف التأثير الإيجابي في أهم عامل من عوامل النجاح و المتمثل في الموارد البشرية و إخراج أفضل ما لديهم من أجل المنظمة و من أجل أنفسهم.
  - استخدام طريقة 5(S) التي تؤدي إلى ترتيب بيئة العمل محكمة ،و تجعل منها بيئة نظيفة وفي غاية التنظيم.
  - استخدام الإدارة من موقع الأحداث (جمبا كايزن)، يتيح للقيادة التعامل جيدا مع العاملين و التعاون معهم من أجل حل المشاكل. كما تلتزم القيادة بإشراك العاملين بعمليات التحسين، و إتاحة الفرص لهم من أجل الإبداع و الابتكار . و تزيد من درجة تحفيزهم ويحسن من روحهم المعنوية.
  - تحسن الكايزن مهارات العاملين، وتساعدهم على التعلم باستمرار، كما تزرع فيهم قيم الالتزام الذاتي
- الكلمات المفتاحية :** بيئة العمل ، جودة الحياة الوظيفية، جمبا كايزن، خمسة (S)، كايزن .

### Résumé :

This study aims to identify one of the world-renowned improvement entries, Kaizen, the Japanese portal that seeks to make the organization a comfortable and stimulating place in which everyone participates positively and thus increases the quality of the career which in turn leads to raising the quality of the results of the organization and achieving the satisfaction of its customers and thus achieving the success it aspires to. To do this, the most important aspects of career quality and Kaizen were examined, and the most important dimensions of career quality that can be improved by the application of Kaizen were examined.

The study revealed a range of results, including:

- To improve the conditions of the working environment and provide a high quality of career, which will elevate the organization to the refineries of outstanding organizations. This aims to have a positive impact on the most important success factor, which is human resources and to give their best for the organization and for themselves.
- Use Method 5 (S) which leads to a tightly ordered working environment, and makes it a clean and highly regulated environment.
- The use of event site management (Juba Kaizen), enables management to deal well with workers and cooperate with them to solve problems. Management is also required to involve employees in improvements and provide them with opportunities for creativity and innovation. This increases their motivation and improves their morale.
- The business improves workers' skills, helps them to learn continuously and instils the values of personal commitment.

**Keywords:** Work environment, quality of life, Juba Kaizen, Five (S), Kaizen

