

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1985



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم:

الموضوع

أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
- جامعة محمد بوضياف المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

بن التومي سارة

من اعداد الطلبة:

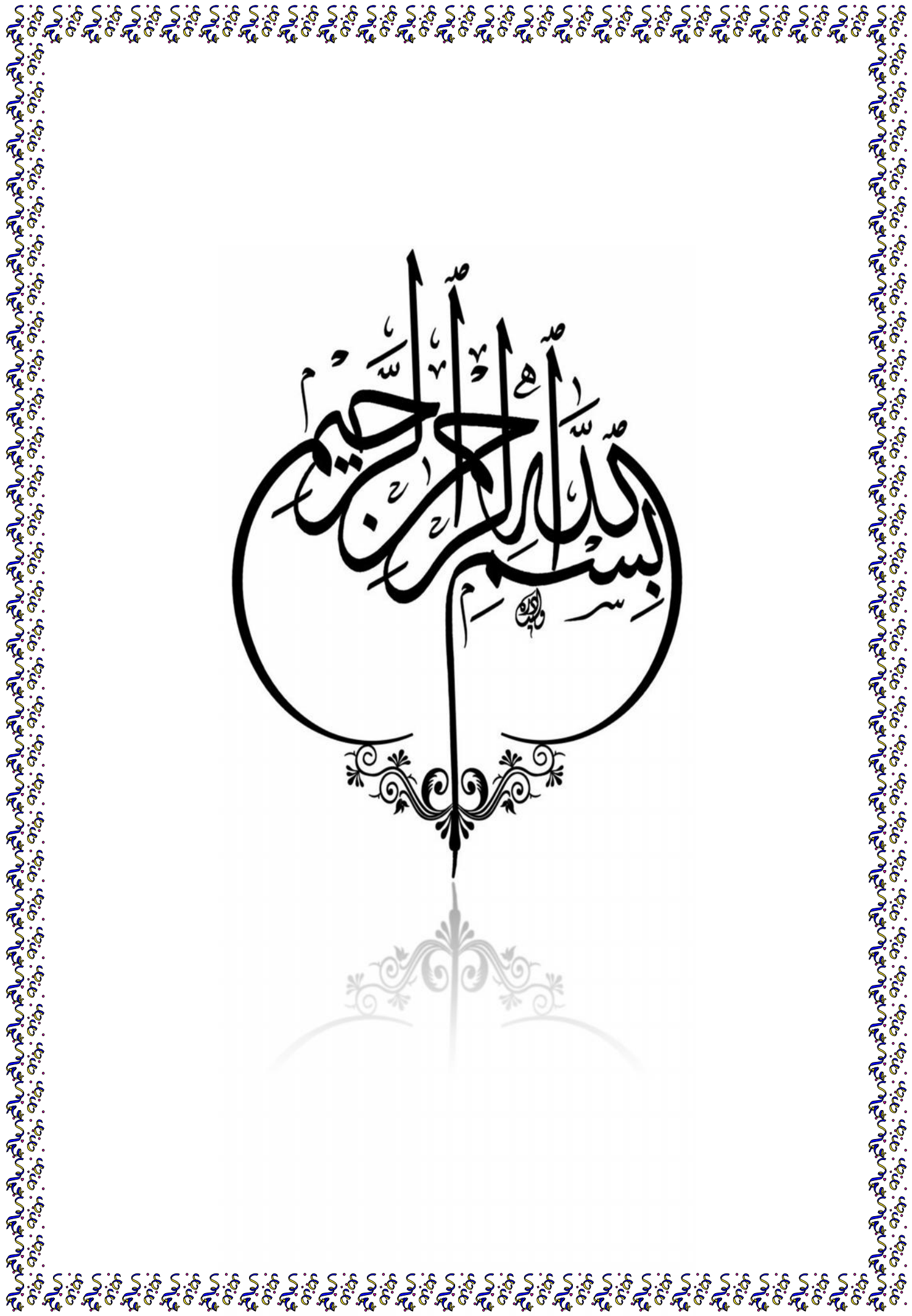
عبدلي عبلة

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
بن التومي سارة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
تاهمي نادية	أ. محاضر - ب -	جامعة محمد بوضياف	مناقشة

السنة الجامعية : 2017-2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

"نَ عالما ... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد وإجتهاد تكلفت بإنجاز هذا العمل

نحمد الله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير البرية، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم ...

في ختام هذا العمل أتقدم بالشكر لكل من وجه لي النصيحة أو يسر لي السبل، على رُسهم الأستاذة المشرفة " بن تومي سارة " التي تكرمت بالإشراف على هذه المذكرة فقد كانت لملاحظتها وتوجيهاتها القيمة أثر كبير.

شكرا للأستاذ عزوز منير الذي لم يبخني بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

شكرا لكل الأساتذة المحترمين الذين أسهموا في ملأ الإستبيان بكل دقة.

شكرا كذلك إلى كل من علمني، حرفا، كلمة، مقياس

شكرا لكل الأساتذة المحترمين.

## الإهداء

إلى رفد العطاء والكرم ... ونبراسي الذي ينير دربي دوماً ...

والدي الحبيب محمد

إلى التي رثني قلبها قبل عينيها ... وحضنتني أحشاءها قبل يديها ...

والدتي الحبيبة عيشة

إلى رفيقتي وتوأمي أختي الحبيبة نسيم

لإخوتي وأخواتي

لكل أفراد عائلتي الكريمة

( حفظكم الله تعالى )

# الملخص

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

\*د.محمد\*

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر من إستخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء المورد البشري من خلال التعرف على أثر كل من التخطيط، التنفيذ، الفحص والفعل على أداء المورد البشري، وتمت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة إذ اعتمدت في الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيع 90 إستبيان على أساتذة الكلية ل يتم إسترجع 64 إستبيان، كما تمت معالجة البيانات إحصائيا ببرنامج (spss, v, 24).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وكذا من إستراتيجيات تحسين الأداء من وجهة نظر الأساتذة؛ كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر وأداء المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية كايزن، التحسين، المورد البشري، الأداء.

## Résumé :

Notre étude est pour déterminer l'impact de l'utilisation de la stratégie Kaizen pour améliorer la performance des ressources humaines en identifiant l'impact de chacune des la planification, la mise en œuvre, les tests et agir sur la performance des ressources humaines, et a l'étude sur le terrain à la Faculté des sciences économiques et commerciales de la gestion à l'Université de Mohamed Boudiaf M'Sila. Dans l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, on a été utilisé comme principal outil de collecte de données et d'informations 90 questionnaires ont été distribués aux membres du corps professoral et 64 ont été retournés, de même que les données ont été traitées statistiquement (SPSS, V, 24). Les résultats de l'étude a montré qu'il existe une corrélation faible entre les deux ont relation étagée Il existe également un niveau moyen d'amélioration continue et un niveau moyen de stratégies d'amélioration de la performance pour les enseignants.

**Mots clés:** Stratégie Kaizen, Optimisation, Ressources Humaines, Performance.

# خطة الدراسة

"كلما لاح النجاح نتيجة التخطيط الجيد والمثابرة المستمرة مقرونين

بالفرصة المواتية، إعتبر الناس ذلك خطأ"

\*هنري فورد\*

## خطة الدراسة

III	شكر وتقدير.....
IV	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VIII	خطة الدراسة.....
XIV	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
ب-ط	مقدمة.....

## الفصل الأول : مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة

11	تمهيد.....
12	المبحث الأول: تحسين أداء الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بأداء المورد البشري.....
12	أولاً: مفهوم الموارد البشرية.....
14	ثانياً: مفهوم الأداء.....
14	ثالثاً: تحديد أبعاد الأداء.....
16	رابعاً: تعريف أداء الموارد البشرية.....

17 .....المطلب الثاني: العوامل ومحددات المعيقة لأداء الموارد البشرية

19 .....المطلب الثالث: إستراتيجيات تحسين الأداء

21 .....المبحث الثاني: كايزن كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية

21 .....المطلب الأول: مفهوم كايزن وخطواته

24 .....المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية كايزن

25 .....المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية كايزن ومناهج كايزن

25 .....أولاً: مبادئ إستراتيجية كايزن

26 .....ثانياً: مناهج كايزن

27 .....المبحث الثالث: كايزن ودوره في تحسين منظمات التعليم العالي

27 .....المطلب الأول: خطوات التحسين المستمر وفقاً ل دمينغ

28 .....المطلب الثاني: أدوات وأساليب التحسين المستمر

30 .....المطلب الثالث: التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي

33 .....خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

35 .....تمهيد

36 .....المبحث الأول: مدخل إلى ميدان الدراسة

36 .....المطلب الأول تقديم عام لميدان الدراسة

36 .....أولاً: نشأة الكلية

37	ثانيا : الهيكل التنظيمي.....
38	ثالثا: أقسام الكلية.....
38	رابعا: أسباب إختيار ميدان الدراسة.....
38	المطلب الثاني: الموارد البشرية لميدان الدراسة.....
38	1. أولا: توزيع الأساتذة حسب الأقسام.....
39	ثانيا: عدد التريصات الممنوحة للأساتذة.....
39	ثالثا: برنامج النشاطات العلمية بالكلية.....
40	المطلب الثالث: أساليب تحسين الأستاذ الجامعي.....
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
41	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
41	أولا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
42	ثانيا: مجتمع الدراسة.....
43	ثالثا: عينة الدراسة.....
44	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان).....
44	أولا: الصدق الظاهري للأداة.....
44	ثانيا: ثبات أداة الدراسة.....
	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الإستبيان
	المطلب الأول : دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة.....
48	المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور خطوات التحسين المستمر وفقا لديمنغ

---

49	المطلب الثالث: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إستراتيجيات تحسين الموارد البشرية
60	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
66	خلاصة الفصل الثاني.....
67	الخاتمة.....
72	قائمة المراجع.....

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
(1-1)	تطور أبعاد الأداء في المنظمات	
(2-1)	العنى الغوى لكايين	
(3-1)	المعنى الإصطلاحي لكايين	
(4-1)	شرح خطوات كايين 's5 kaizen	
(1-2)	جدول تخصصات المحوذة على مستوى الكلية	
(2-2)	تقييم الأساتذة حسب الرتبة للكلية	
(3-2)	عدد التربصات التي منحتها الكلية للأساتذة سنة 2017	
(4-2)	حوصلة الأعمال العلمية بالكلية	
(5-2)	محاور أداة الدراسة	
(6-2)	نتائج إختبار صدق وثبات أداة الدراسة	
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	
(8-2)	ترتيب خطوات التحسين المستمر تنازلياً	
(9-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر التخطيط	
(10-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر التنفيذ	
(11-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر الفحص	
(12-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر الفعل	
(13-2)	ترتيب إستراتيجيات تطوير أداء الموارد البشرية تنازلياً	
(14-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر التدريب	
(15-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر التحفيز	
(16-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر القيادة	
(17-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر التمكين	
(18-2)	التوزيع التكراري، النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر صيانة المورد البشري	
(19-2)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الأولى	
(20-2)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الثانية	
(21-2)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الثالثة	
(22-2)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الرابعة	
(23-2)	تحليل التباين للإنحدار (ANOVA) لتأكد من صلاحية النموذج للإختبار	
(24-2)	ملخص النموذج لإختبار العلاقة بين المتغيرات	

	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسة	(25-2)
		(26-2)
	نتائج تحليل الإنحدار التدريجي التراكمي لإختبار دخول عناصر المتغير المستقل في معادلة الإنحدار للتنبؤ بالمتغير التابع	(27-2)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	عرض الدراسات السابقة ومناقشتها	1
	نمذج الدراسة	1
	العوامل ومحددات المعيقة للأداء الموارد البشرية	(1-1)
	خطوات كايزن (S5) KAIZEN	(2-1)
	الهيكل التنظيمي لكلية	(1-2)
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رتبة الأساتذة	(4-2)
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-2)

# مقدمة

"سر العرض الجيد تميزه بوجود مقدمة جيدة وخاتمة جيدة وبعدها يجب

التوفيق بينهما لكي لا يبتعد أحدهما عن الآخر"

\*خليل شرقي\*

## تمهيد:

فرضت التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة على المنظمات تحسين أدائها، لذلك كان على المنظمات البحث عن أساليب واستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية كايزن اليابانية، التي تعتبر من الركائز التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها، سعياً إلى التغيير والتخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان؛ مما يؤدي لتحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها، وهذا هو الجانب التقني في إستراتيجية كايزن، أما الجانب الاجتماعي فيها فيتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمنظمة، من خلال التعلم الذي يعتبر جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن؛ حيث يتعلم المورد البشري من خلالها كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

إن تطبيق إستراتيجية كايزن له دور مهم في تحسين أداء المورد البشري، باعتباره محورياً رئيسياً ومورداً إستراتيجياً لأي منظمة كونه مركزاً لخلق الثروة؛ وذلك لما يتمتع به من قدرات ومميزات تصنع التحديد والنجاح المستمر.

وعلى غرار باقي المنظمات، تسعى منظمات التعليم العالي لمعالجة مختلف الضغوطات والمشاكل المتعلقة بعملية المنهج الجامعي من خلال التحسين المستمر للمنهج؛ لذلك لجأت الجامعات عموماً والجامعات الجزائرية خصوصاً لتبني مجموعة من الإصلاحات لتحقيق أهدافها المتضمنة مخرجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تحديد أنشطة التحسين وأساليبه، خاصة أن عملية التحسين تكون مشبعة؛ حيث تشمل كل من الإدارة الجامعية، الهيئات التدريسية، الطلبة، المنهاج والمقررات والوسائل والأساليب، وهذا ما سيكسب الجامعة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوطاتها ومشاكلها.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في إهمال الجامعات الجزائرية وعدم استيعابها للتطورات الجديدة التي تساهم في تحسين أدائها، وبالتالي عدم تركيزها على التحسين المستمر، كما أن إدخال الإبداع والتحسينات في عمل المنظمات عموماً والجامعات على وجه الخصوص يحتاج إلى وقت وجهد لتحديد العناصر الأساسية لمدخل التحسين المستمر والإبداع واختيار الأسلوب الأفضل التي يمكن استخدامه لإجراء التحسينات.

تبعاً لما سبق، تتجلى معالم المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

هل يؤثر استخدام إستراتيجية كايزن على تحسين أداء المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وللوقوف على هذه المشكلة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر لبعده التخطيطي وأداء المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

هل يوجد أثر لبعده التنفيذ وأداء المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

هل يوجد أثر لبعده الفحص وأداء المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

هل يوجد أثر لبعء الفعل وأداء المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

ولالإجابة على تساؤلات الدراسة، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في تحديد معالم الدراسة والمتمثلة في ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التنفيذ وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الفحص وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الفعل وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

علاقة الموضوع بمجال التخصص إدارة أعمال؛

أهمية الموضوع ومكانته العلمية، حيث يهدف إلى تحسين المورد البشري الذي يحظى بأهمية بالغة من قبل أي منظمة؛ نظرا لدوره في زيادة قابلية المنظمات على التكيف مع المتغيرات وزيادة مرونة عملياتها الإدارية والفنية؛

قلة الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع رغم أهميته؛

إن ندرة الباحثين الذين تحدثوا عن موضوع أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية يجعل من الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الجامعة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي للبحث لا يخرج عن كونه محاولة لتوضيح أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وذلك من خلال:

- ] استعراض الأطر والمفاهيم لتحسين أداء الموارد البشرية وإستراتيجية كايزن؛
- ] التعرف على أهم استراتيجيات تحسين أداء المورد البشري المتبعة من طرف الكلية؛
- ] اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون التحسين أداء المورد البشري في بكلية؛
- ] الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمنظمة موضوع الدراسة أن تسترشد بها لتحسين أداء موردها البشرية.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذا يعتبر موضوع إستراتيجية كايزن من المواضيع التي:

- ] تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدور التحسين المستمر من أجل تحقيق التميز للمنظمات؛
- ] تمثل إضافة تراكمية إلى المعرفة العلمية في هذا المجال؛
- ] يمكن أن تساعد هذه الدراسة الجامعة في معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية كايزن في تحسن المورد البشري وبالتالي العمل على تعزيزها؛
- ] استغلال النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والإقتراحات التي سيتم الخروج بها، و التي يمكن أن يكون لها دور في إعادة النظر لأساليب التحسين المستمر المتبعة من قبل الكلية.

#### سادساً: حدود الدراسة

نآ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على كلية من كليات جامعة محمد بوضياف المسيلة المتمثلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولقد تم اختيارها الأسباب التالية:

- لقد وقع الاختيار على جامعة المسيلة كمجتمع الدراسة وذلك لأنها تتلاءم مع البيئة التي تتواجد الباحثة وكذلك سهولة التنقل والبحث.
- وقع اختيار الباحثة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة للبحث وذلك لأنها مجال دراسة الباحثة وتخصصها.

نآ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة قصدية تخص فئة الأساتذة وبالغ عددهم 64 أستاذ وأستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

نآ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بين شهرين أبريل وماي من نفس السنة (من 05 أبريل إلى 15 ماي 2018).

Ñ الحدود الموضوعية: اقتضت الدراسة على تحديد أثر إستراتيجية كايزن لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين أداء المورد البشري لديهم.

### سابعاً: منهج وأدوات الدراسة.

تماشياً مع طبيعة الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة أخطاء الفرضيات المعروضة تم الاعتماد على الوصفي، الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل أساساً في الإستبانة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المساعدة لتحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

Ñ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

Ñ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛

Ñ حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة؛

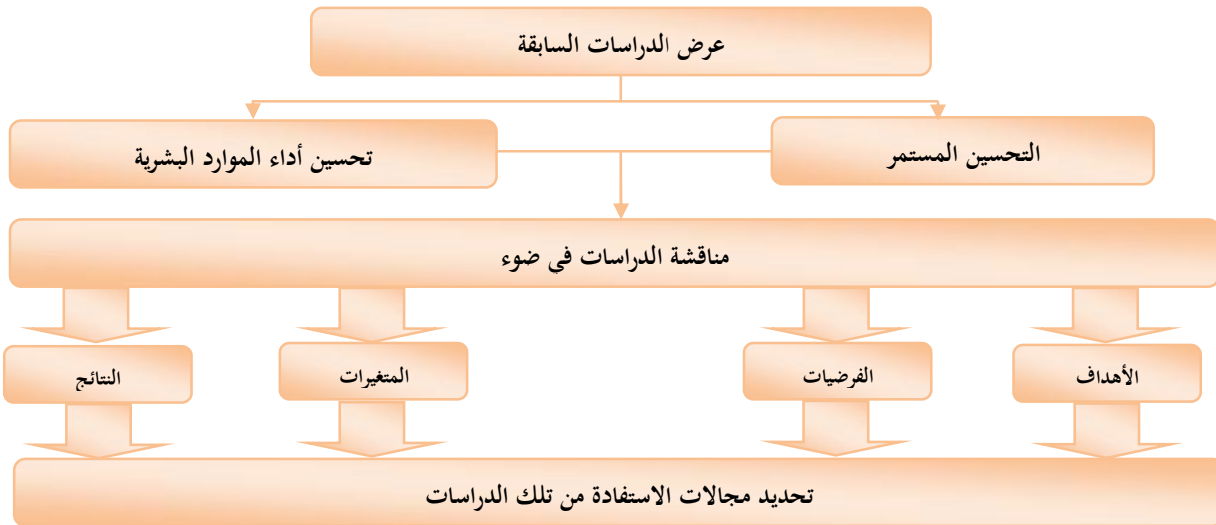
Ñ اختبار ستودينت (T-test)؛

Ñ اختبار كولموروف-سرنوف (Kolomogorov-Smirnov) لتحديد إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؟

### ثامناً: الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة، وبهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضيات، اطلعنا على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال، من أجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً تم الاعتماد المخطط الأتي الوارد في الشكل (01) كدليل عمل لها في المجال.

الشكل (01): عرض الدراسات السابقة ومناقشتها



أ. مذكرات الماجستير:

ل) الدراسة الأولى: دراسة ساعد فرمش زهرة بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمركب

تكوير البترول، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- لفت انتباه المنظمات إلى الاهتمام بالتدريب الموارد البشرية باعتبارها سلاحا تنافسيا للمنظمة؛
- إظهار مدى أهمية المورد البشري بالنسبة للمنظمة فهو يعتبر من أثن الأصول حيث أنه إذا تم الاعتناء به فإنه قيمته تزداد على عكس الأصول الأخرى.

لتتوصل الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

Z يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامليه بشكل كبير على التدريب المهني المتخصص والتدريب الترقوي؛

Z غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام العمل في المركب، مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

ب. مجلات:

ل) الدراسة الأولى: دراسة أمال سرحان سليمان بعنوان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في

الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزماته الطبية في نينوي، مجلة تنمية الوافدين، العدد 108، مجلد 34، العراق، 2012.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار الفكري لمفهوم وأبعاد تمكين العاملين للمنظمات الصناعية العراقية، والشركة المبحوثة تحديداً بغية الإستفادة منه في مجال التحسين المستمر لممارساتها وأنشطاتها المختلفة.
- التعرف على مستويات الأهمية التي توليها إدارة أهداف الشركة المبحوثة لأبعاد تمكين العاملين إزاء أهداف التحسين المستمر بغية إطلاع تلك الإدارة على نقاط القوة والحد من جوانب الضعف أو التخلص منها بهذا الشأن.

انطلاقاً من الفرضيات التالية:

- لا يوجد تداخل معنوي بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا توجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا يوجد تأثير معنوي تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- يوجد تداخل معنوي بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر؛
- هناك علاقة ارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر؛
- يوجد تأثير معنوي تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر؛

- توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

ل) **الدراسة الثانية:** لقاسم مظلوم العنزي بعنوان: استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، جامعة الكوفة، العراق، 2011.

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة فهم عملية التحسين المستمر؛

- محاولة توضيح نموذج Deming

-التوصل إلى إمكانية تطبيق دورة Deming في تحسين الأداء الجامعي.

انطلاقاً من فرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التحسين المستمر ركائز العملية التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من متغيرات التحسين المستمر وركائز العملية التعليمية.

ل) **الدراسة الثالثة:** دراسة قاسم محمد مظلوم العنزي، ماجدة هادي عبد العالي، بعنوان: إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي دراسة ميدانية في كلية الإدارة جامعة الكوفة، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 07، النجف، العراق، 2009.

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة فهم منهج التحسين المستمر من وجهتي النظر اليابانية والأمريكية؛ والمقارنة بين وجهتي النظر؛

- التواصل إلى أسلوب التحسين الذي يمكن تطبيقه في الكلية.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك دور لكل من الإدارة الجامعية على مختلف مستوياتها والأساتذة والطلبة في تحقيق عملية التحسين المستمر وكذلك في اختبار مدخل التحسين الملائم.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات التحسين المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات مدخل Deming.

ل) **الدراسة الرابعة:** دراسة عبيطه سوادي بعنوان: دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدرء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراءدين، العدد، العراق، 2005.

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري للمنظمات المبحوثة عن مفهوم التدريب والتعلم وأهميتها، وكذا مراحل العملية التدريبية في إطار إدارة الجودة الشاملة؛

- استقطاب آراء المدراء في المنظمات المبحوثة عن أهمية التدريب والتعلم للأفراد العاملين، وأساليب التدريب وتقييمه وكيفية تحسينه؛

- الوقوف على نتائج دور التدريب والتعلم في ضمان التحسين المستمر للجودة المنظمات المبحوثة؛

- تبني بعض المقترحات استنادا إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والتي سوف تساعد المنظمات المبحوثة في إمكانية تبني إستراتيجية التدريب لضمان التحسين للجودة.

انطلاقا من فرضيتين أهمهما:

-توجد علاقة ارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين ضمن إطار إدارة الجودة في المنظمات عينة الدراسة.

-توجد علاقة ارتباط بين التعلم وتحسين أداء العاملين ضمن إطار إدارة الجودة في المنظمات عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والتعلم وبين التحسين المستمر لأداء العاملين ضمن إطار الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة.

كما تجدر الإشارة، إلى أن الدراسة الحالية استفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، نذكر منها:

- وضع الإطار العام للأساس النظري؛

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛

- الاستفادة من المصادر والمراجع الواردة فيها؛

- تصميم أداة الدراسة ( الإستبيان).

تاسعا: هيكلية البحث.

لقد قمنا في بحثنا هذا بالإجابة على إشكالية أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واختبار الفرضيات التي تم طرحها من خلال فصلين تناولنا فيهما ما يلي:

**الفصل الأول:** خصص للإطار العام لتحسين أداء الموارد البشرية وكذا إستراتيجية كايزن، وقد تضمن المبحث الأول له تحسين أداء

الموارد البشرية بمختلف أبعاده، في حين تضمن المبحث الثاني كايزن كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد

تضمن التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي.

**الفصل الثاني:** خصص لدراسة الجانب التطبيقي، وقد تضمن هو الآخر مبحثا خصص لدراسة الاطار العام لميدان الدراسة، في

حين خصص المبحث الثاني لدراسة منهجية الدراسة وإجرائها، أما المبحث الثالث فقد تضمن عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة

وكذا اختبار فرضياتها.

**عاشرا: صعوبات الدراسة.**

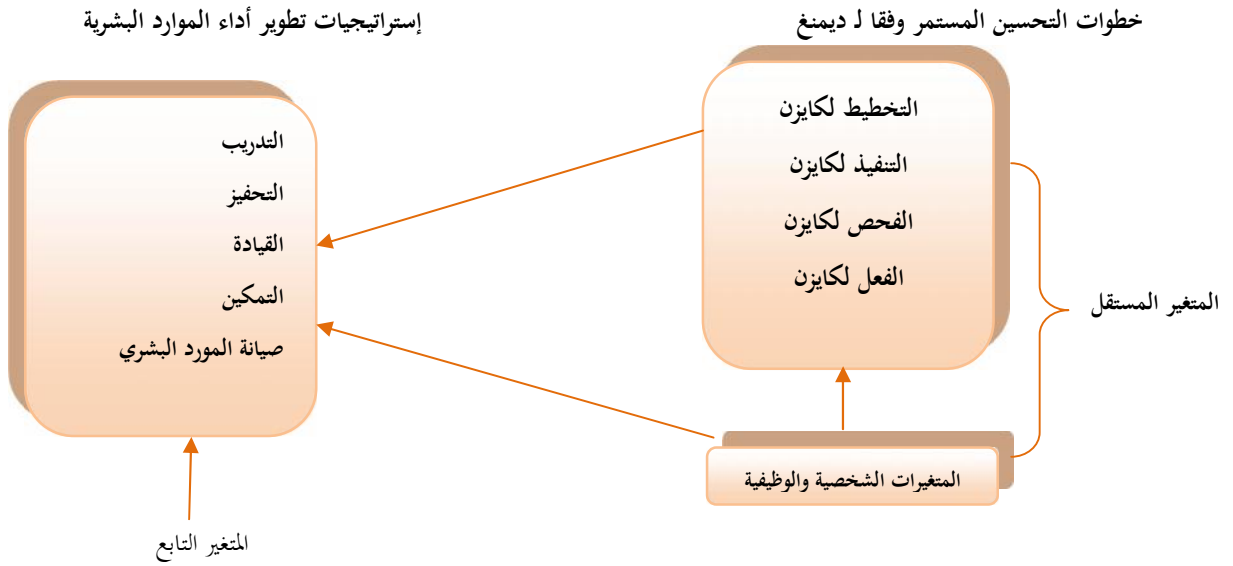
تم مواجهة مجموعة من الصعوبات، كان أهمها:

ج) قلة المراجع باللغة العربية التي تتحدث عن الموضوع؛

ج) حداثة موضوع الدراسة وارتباطه بالعديد من الأفكار والمواضيع مما يجعل البحث متوسع وبالتالي صعوبة تحديد مجال البحث.

ل صعوبة الحصول على معلومات مساعدة على تطبيق ما جاء في الجانب النظري على مستوى المنظمة محل الدراسة الميدانية.  
الحادي عشر: نموذج الدراسة.

الشكل (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على إشكالية البحث والفرضيات

# الفصل الأول

"إن عملية التحسين المستمر هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن

تبذل الجهود للوصول إليه"

\*ب. جزوى\*

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم داخل أي منظومة، أي هي النواة الأساسية لها فنجاح المنظمة من نجاحها والعكس صحيح، لذلك تسعى كل منظمة إلى تطوير وترقية مواردها البشرية بما يتناسب مع التطورات الحديثة باستخدام المناهج والأساليب التي تساعد على تحسين العنصر البشري. و من بين هذه الأساليب التي تعتمد من طرف المنظمات نجد أسلوب كايزن الذي يعمل على تحسين أداء المورد البشري بطريقة مستمرة، واعتمادا على المدى الطويل في إحراز النتائج بالتحسن الجزئي والمستمر .

وخلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث هي:

ج تحسين أداء الموارد البشرية.

ج كايزن كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية.

ج كايزن ودوره في تحسين منظمات التعليم العالي

## المبحث الأول: تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يقوم به المورد البشري في المنظمة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة داخل المنظمة التي ينشط بها وقيامه بالعديد من النشاطات المختلفة التي تبرز دوره في مكان عمله وتميزه عن الآخرين؛ كل هذا يستوجب تواجده داخل المنظمة التي ينشط بها حتى يضمن استمراريتهما وتطورها وبقائها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على:

ج) الإطار النظري لأداء الموارد البشرية؛

ج) العوامل ومحددات المعيقة للأداء الموارد البشرية؛

ج) إستراتيجيات تحسين الأداء.

## المطلب الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المنظمة كونها المحرك الأساسي لها، وترجع هذه الأهمية إلى مجموعة من الاعتبارات التي تؤكد على أن أداء الموارد عنصرا ضروريا لاستمرارية المنظمة ونموها، كما أن غياب هذا المورد يؤدي إلى أن ضعف كفاءة الموارد الأخرى سواء كانت تكنولوجية، مالية أو تنظيم قادرة على الوقوع في كثير من الصعوبات، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من: مفهوم الموارد البشرية وأدائها وكذا محددها لئتم في الأخير سرد لأهم استراتيجيات تحسين أداء المورد البشري.

### أولا : مفهوم الموارد البشرية

للموارد البشرية عدة تعاريف:

فقد (عرف السلمي) الموارد البشرية؛ " بأنها مثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المنظمة واعتمادا عليه تتحد باقي الموارد"<sup>1</sup>.

في حين عرفها (باكو) بأنها: " وظيفة مثل باقي الوظائف في المنظمة (محاسبة، مالية، إنتاج، تسويق)، يمكن إدارتها، وهي تحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل إدارة المستخدمين، والعلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتكوين المسيرين، والمهمة الأساسية للمسير حسب باك هي الاستخدام الفعال للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف التي تم الاطلاع عليها والتعريفين السابقين نستنتج أن الموارد البشرية هي:

ج) جميع العاملين في منظمة؛

ج) أهم مورد من موارد المنظمة التي تسعى إلى تطويرها و استمراريتهما؛

ج) كل عامل قادر على بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

1- نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 12.

2- حريزي فاروق، أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2017، ص 102.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، ولبلوغ هذه الأهداف يجب أن نعتمد على الجودة وتميز في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وهذا لن يتحقق إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة عالية تكسبها من خلال التدريب المستمر والفعال. تحت إشراف ومتابعة من إدارة متخصصة ومحترفة وهي إدارة الموارد البشرية، حيث أن الباحثين في علم الإدارة اختلفوا في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية ولم يتفقوا على تعريف واحد فلكل منهم رأي في هذا العنصر البشري ودوره الفاعل في المنظمة وفي كيفية تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن (المهيبي) عرف إدارة الموارد البشرية "بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية".

فإدارة الموارد البشرية تعمل في المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كما تهتم بكل ما يتعلق بها، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف الرئيسية لها وهي كما يلي:

1) تحليل العمل: يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2) تخطيط القوى العاملة: تهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين.

3) الاختيار والتعيين: هذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4) تصميم أنظمة الحوافز: تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل لأداء المتميز، من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية.

5) تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح العاملين مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

6) تقييم الأداء: كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

7) التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

8) تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وبالأخص ما يمس النقل والترقية، التدريب.<sup>1</sup>

1- طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 25.

تتمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى ( مثل: المالية، المادية ... ) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى المورد البشري ذوي المهارات والمؤهلات والقدرة على أداء وظائفهم المطلوبة، حيث لا بد أن يكون أداء على مستوى عالي والمقصود بالأداء هنا هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المورد البشري، وهو يعكس الكيفية أو يشبع بها المورد متطلبات الوظيفة، سنحاول فيما يلي تقديم تعريف للأداء.

### ثانيا: مفهوم الأداء

#### 1. لغة:

إن الأداء في لغة يقابل اللفظة اللاتينية *perfromore* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

#### 2. اصطلاحا:

للأداء عدة تعاريف نذكر منها:

- عرف (David) الأداء: " بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".<sup>2</sup>
  - في حين عرفه (Riadh Zghal): " بأنه حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل داخلية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالتصرف ذاته".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف التي تم الاطلاع عليها و التعريفين السابقين نستنتج أن أداء هو:

- ] انعكاس لقدرة المؤسسة على الاستمرارية ومدى نجاحها؛
- ] الاستغلال الجيد لطاقة الأفراد؛
- ] درجة تحقيق وإتمام المسؤوليات والمهام الموجه للفرد؛
- ] حصيلة من تفاعلات المتعلقة بالتنظيم المؤسسة داخليا، وبالبيئة المؤسسة خارجيا؛
- ] هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز مهام.

#### 3. تحديد أبعاد الأداء.

في إطار سعي المنظمة المستمر لتحسين أدائها، والوصول إلى الاستغلال الجيد للموارد وتحقيق الأهداف المسطرة، عليها أن تبحث عن عقلانية ووظيفة الأنظمة الفرعية لها - المدخلات، العمليات، والمخرجات- من خلال الجملة من الأبعاد والتي يمكن أن تعكس مستوى الأداء بها، ويمثل الجدول الموالي تطور هذه الأبعاد في المنظمات:

#### الجدول رقم (1-1) : تطور أبعاد الأداء في المنظمات

- 1 - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص218.
- 2 - إسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطراف النظرية الأميركية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص16.
- 3 - بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص14.

حتى الخمسينيات	الستينيات	السبعينيات	الثمانينيات	التسعينيات	السنوات لأخيرة
الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية
الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة
الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية
المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة
الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع
الإستمرارية	الإستمرارية	الإستمرارية	الإستمرارية	الإستمرارية	الإستمرارية

المصدر: خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 67.

وعليه فإن أبعاد الأداء تطورت من مجرد التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف إلى النظرة الشمولية التي تضم عدة أبعاد تتمثل في<sup>1</sup>:

﴿ ارتباط الأداء بالفعالية والكفاءة: يقول أنه " لا تتحقق كفاءة دون فعالية، لأن أداء ما هو مفترض أهم أداء شيء آخر"، ذلك أن الفعالية تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الحالية والنتائج المرغوبة وهي نسبة النتائج أو الأهداف المحققة إلى الموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى عكس ذلك، وكلاهما متلازمان للتحكم في الأداء من خلال معرفة النتائج المحققة والوارد المستخدمة لذلك، بغية تخطيط الأداء وتقدير الميزانيات.

﴿ ارتباط الأداء بالإنتاجية: تعتبر من الأبعاد الكلاسيكية لتقييم الأداء بالخصوص الأداء التشغيلي أو العملي حيث عرفها بأنها " كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة"، وفي الغالب يتم ربطها بعنصر العمل، وهي تعكس كفاءة وفعالية المنظمة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، من خلال تقليل في الإنتاج لتحقيق ما هو مطلوب.

﴿ ارتباط الأداء بالمرونة: تطرق لها بصفة خاصة الباحثون في الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها بأنها "مجموعة القدرات التنظيمية والإدارية والتي تسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة لتحديات التغيير التنظيمي"، أي أنها متعلقة ببعدين: مهمة تصميم التنظيم، والمهمة الإدارية، حيث يتطلب ذلك التوافق مع خصائص البيئة، ويعكس التفاعل بين هذه القوى الثلاث مستوى الأداء، الذي يتحقق من خلال استجابة المنظمة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

﴿ ارتباط الأداء بالإبداع: يعتبر من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، حيث يعرفه بأنه "خلق أشكال تنظيمية وممارسات إدارية جديدة"، ويشكل أحد المعايير غير المالية لتقييم أداء المنظمة من خلال معرفة قدرتها وقابليتها على الإبداع.

1- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 67.

ارتباط الأداء بالاستمرارية: تعتبر من الأبعاد غير المالية لتقييم الأداء، وتشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية في النشاط في ظل اشتداد المنافسة، من خلال الاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في المحيط، وتحسين الأداء والاستمرارية في تحسينه للوصول إلى قمة الأداء، بما يكفل التفوق على المنافسين والاستجابة لهذه التغيرات.<sup>1</sup>

ما يلاحظ أن هناك تداخل في أبعاد الأداء فيما بينها لتحقيق مجمل الأهداف فمثلا هناك أبعاد تكون مالية كالكفاءة والفعالية والإنتاجية التي تسعى لتحقيق الربحية والعائد على الاستثمار وأبعاد غير مالية التي تسعى لتحقيق كرضى الزبون وجودة المنتج

فمن خلال تحديد المنظمة للمؤشرات المالية وغير المالية فهي بذلك تعكس مستوى أداءها الحقيقي لتتمكن من رسم استراتيجياتها.

ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه المورد البشري في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب وتطوير وصيانة لتحسين الأداء؛ الذي نشير إليه هنا هو أداء الموارد البشرية أي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص للاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة؛ وسنحاول فيما يلي تقديم تعريف لأداء الموارد البشرية.

### ثالثا: تعريف أداء الموارد البشرية

للموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها:

- عرف (نيكولاس) أداء الموارد البشرية: " بأنه نتاج السلوك، هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".<sup>2</sup>
- في حين عرف (Deam) أداء الموارد البشرية "بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف التي تم الاطلاع عليها والتعريفين السابقين نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو:

من العناصر الأساسية لعملية الإنتاجية بعد المواد الأولية؛

جميع الموارد البشرية المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى النظام إليها؛

النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد المبذول لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

1- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 67.

2- علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 125.

3- محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض 2016، ص 47.

### المطلب الثاني: العوامل ومحددات المعيقة لأداء الموارد البشرية

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن أهم العوامل قد تؤخذ كأعداء، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي:

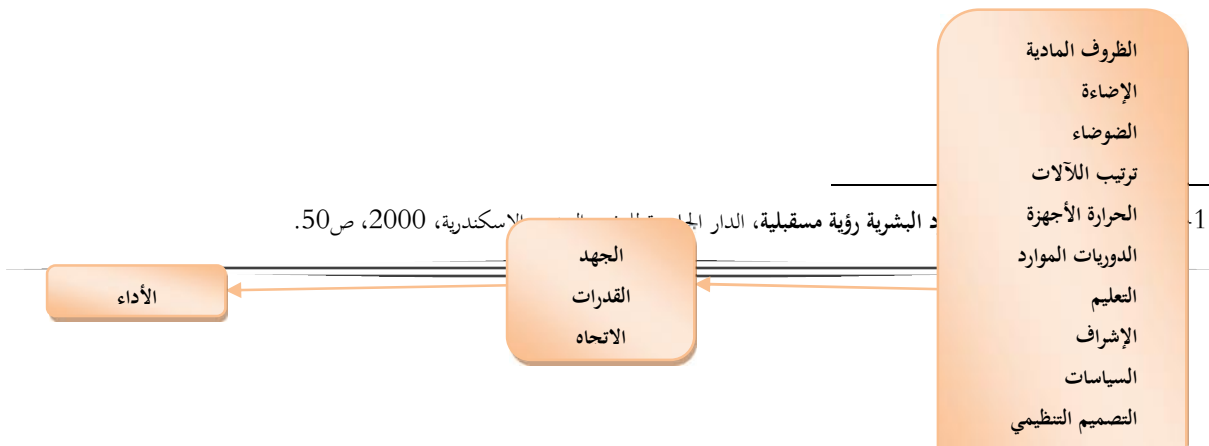
- 1) تصارع المتطلبات على وقت الفرد؛
  - 2) عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛
  - 3) نقص التعاون من الآخرين؛
  - 4) نمط الإشراف، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات؛
- حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى العوامل البيئية على أنها، مؤثرات على الجهد والقدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال، أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن تؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.

أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- 1) توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين؛
- 2) توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (1-1): العوامل ومحددات المعيقة للأداء الموارد البشرية.



المصدر: راوية حسين محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 51.  
نستنتج من خلال الشكل الموضح أعلاه أن المورد البشري يتأثر بالكثير من المعوقات التي تعرقه أثناء تأدية مهامه كما يوضح الدور الذي يقوم به المورد لتحسين أدائه وذلك من خلال الجهد والقدرات الاتجاه كل هذا يسمى بالأداء الوظيفي الذي هو نتاج لسلوك الفرد في نشاط م  
عين، وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، والإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

ج) **الجهد:** يشير الجهد على الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ج) **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.  
ج) **إدراك الدور أو المهمة:** إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في الأداء مهامه، بتعريف الإدراك الدور.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إستراتيجيات تحسين الأداء

1- تسايح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، ماجستير، إدارة أعمال، جامعة السودان، 2016، ص 58.

يعد تطوير وتحسين أداء العاملين من أهم الاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمات الحديثة، ذلك أن قضية أداء المهام والأنشطة المختلفة داخل المنظمة هو محور عملية التحسين والتطوير والأكثر تأثيراً، لأن الفرد الذي يقوم بمهامه بنجاح هو الحلقة الأولى لمصلحة نهائية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إن منهج تحسين الأداء الذي تبني عليه مجموعة من المبادئ الإدارية التي تمت البرهنة على نجاحها يمكن أن يساعد الكثير من الأفراد في المنظمات لمقابلة التحديات وتغيير السلوك على نطاق واسع.

ومن هنا بدأت المنظمات على اعتماد إستراتيجية تحسين الأداء كجزء من مهام الإدارات المختلفة بكل مستوياتها.

وهذا حدد الشمري، 2007 الاتجاهات الحديثة لتحسين أداء المنظمة كالآتي:

جوائز الأداء، والمتمثلة بمسابقات تنافس فيها الأجهزة الحكومية بالاستناد إلى التميز من خلال جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة فيها والتي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر.

ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منافسة في تقديم هذه الخدمات، أو بوضع جداول لمقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض.

ومن أهم جوائز التميز ديمنج Deming Application، والجائزة الكندية Canada Awards For Business Excellence، وجائزة بالدريج Malcolm Baldrige National.

إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة باستمرار لتحسين الجودة، والوفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمدى رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة له.

سلسلة مواصفات الأيزو ISO 9000، وهي مقياس لإدارة الجودة صدر عن المنظمة العالمية للمقاييس في عام 1987، كمجموعة من المقاييس تتناول كافة جوانب العمليات في الشركات لتحليل عدد من العناصر والتأكد من مطابقتها للمقاييس، وتتعلق معظم عناصر الأيزو ببعضها البعض ولذلك فمن الصعوبة التعامل مع عنصر دون أخذ بقية العناصر حيث تهدف الأيزو لضمان حصول العملاء على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها بطريقة فعالة وغير مكلفة.

المقارنة المرجعية، والتي تهدف إلى مساعدة المنظمة على مقارنة الأداء المتحقق مع أداء المنظمات الأخرى ولمساعدة في وضع الهدف وتجاوز العقبات حسب ما حددها بني حمدان، وإدريس، 2009 كالآتي:

✓ تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة؛

✓ تحديد ما يلي بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف:

Z المنافسون.

Z المنظمات الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المنظمة؛

Z المعلومات المقارنة سواء على المستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة؛

Z إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيها يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها؛

Z جمع المعلومات؛

Z إعداد تقرير منظم عن الاتجاهات للتأكد من تقديم المعلومات بطريقة مفيدة إلى العملاء؛

Z المراجعة المنتظمة لمصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذه المصادر.

وتعتبر دراسة مصادر الأداء غير الفعال من أهم مداخل تحسين الأداء، وعلى قيادة المنظمة البحث في أساليب عدم

تطابق أداء الموظفين مع معايير الأداء المستهدفة، وقد حدد جاب الرب، 2008 تلك الأسباب بما يلي:

J أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛

J البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد؛

J بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد؛

J أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها.

ومن النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرنامج، أي تحدد

أهدافها، وليس من السهل صياغة أي هدف من الأهداف، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي

يجب حلها أثناء فترة محددة.

ومن أهم الأهداف المتعلقة بالموارد البشري والتي تسعى المؤسسة تحقيقها نذكر ما يلي:

Z خفض معدل التغيب وخفض التكاليف؛

Z ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛

Z دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة؛

Z خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛

Z زيادة الإنتاجية؛

Z الإيفاء على العاملين الأكفاء؛

Z التأكد من الروح المعنوية للعاملين.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: كايزن كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية

1- فهد مانع الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 79-85.

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها. وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على التحسين المستمر (KAIZEN) من خلال مجموعة من النقاط

مفهوم كايزن؛

مفهوم إستراتيجية كايزن؛

مبادئ إستراتيجية كايزن باعتبارها جزء من العمليات اليومية لكل وحدة في المنظمة، فإستراتيجيته تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة المجالات العمل في منظمة.

### المطلب الأولي: مفهوم كايزن وخطواته

يعد التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بالتحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات) على أساس مستمر، وهو مسؤولية الجميع الإدارة والعمال، في إزالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وطرق الإنتاج.<sup>1</sup>

ويعد التحسين المستمر مفهوماً يؤمن بأن شيء في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر، وإن الوقاية خير من العلاج، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية.<sup>2</sup>

إذ أن مفهوم التحسين المستمر تم استنباطه من مصطلح KAIZEN كلمة يابانية مؤلفة من جزئين "KAI" وهذا يعني التغيير و"ZEN" وهذا يعني جديد أو الأفضل يستخدمها اليابانيون كرمز للتحسن المستمر تم تطبيقه على يد الياباني Lmai في عام 1986

الجدول رقم (1-2): المعنى اللغوي لكايين

		
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 Publications, Thessaloniki, Greece, 2006, P1.

أما إذا تطرقنا إلى الجانب الاصطلاحي نجد أن الكثيرون قاموا بتقديم تعاريف مختلفة نذكر منها كالاتي:

الجدول رقم (1-3): المعنى الإصطلاحي لكايين

1 - سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، النجف الأشرف، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 40، 2016، ص474.

2- سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، النجف الأشرف، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2016، ص16.

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من مراجع.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن كايزن هو:

Z حصيلة التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل؛

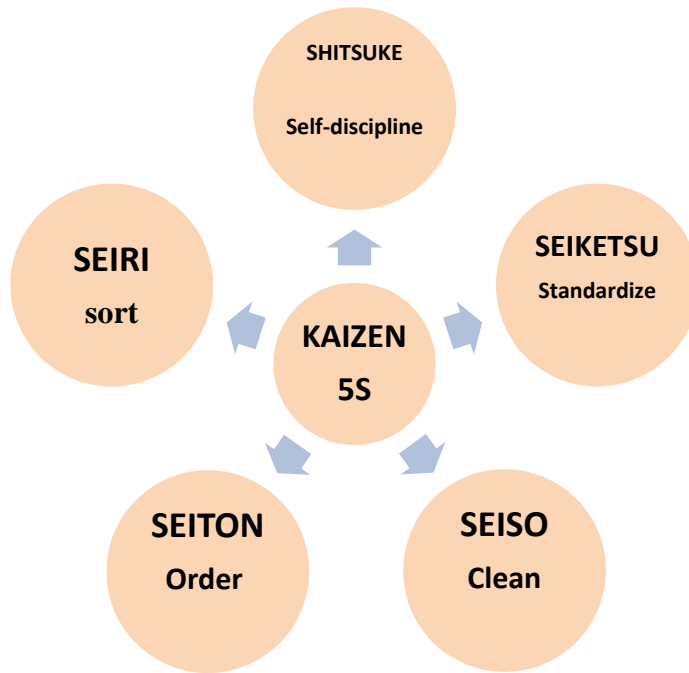
Z تبني الجديد والأحسن بشكل دائم؛

Z عملية إشراك العاملين في إعداد خطة جديدة؛

Z البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات؛

Z أسلوب للحياة يمكن أن تخضع إليها جميع الأنشطة المتعلقة بالمنظمة.

الشكل رقم (1-2): خطوات 'S5' KAIZEN



**Source:** Mihail Aurel Titu; Constantine Oprean and Daniel Grecu , **Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization**, International Multiconference of Engineers and Computer Scientists vol III, Hong Kong,2010 p3.

#### الجدول رقم (1-4): شرح خطوات كايزن '5S' KAIZEN

التعريف	العربية	الإنجليزية	اليابانية
منع الهدر وضمان السلامة والأمن والتميز بين الأشياء الضرورية وغير ضرورية والتخلص من الأخيرة.	التصفية	clearing up	SEIRI
تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة من خلال حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال	التنظيم	Organizing	SEITON
منع العطلات من خلال إيجاد العيوب الصغيرة بواسطة التنظيف	التنظيف	Cleaning	SEISO
تقليل التلف والهدر من خلال إيجاد العيوب البيئة المحيطة بالموافق الإنتاجية	التقييس	Standardization	SEIKETSU
إطاعة ما يتم تقديره من أجل تنميط الفعاليات والإجراءات	التدريب والانضباط	Training and discipline	SHITSUKE

المصدر سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، جلد 2، العدد 36، العراق، 2016، ص16

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية كايزن.

تعتبر إستراتيجية كايزن من أهم الإستراتيجيات التي تطرق لها الكثيرون ومن أبرز من تطرق لتعريف هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

السلمي عرفها: " أنها الفلسفة التي تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تشمل كل فرد في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها بدون تحمل نفقات، أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى أدوات المعقدة أو باهظة التكاليف، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها"<sup>1</sup>.  
كما تعرف إستراتيجية كايزن على: " أنها البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة"<sup>2</sup>.

و في تعريف آخر تعرف إستراتيجية كايزن: " بأنها تحسين يومي يقوم به جميع أفراد المنظمة وفي كل مكان، للسيطرة على الانحراف في العمليات ومنع تكرار حدوثها واستخدام التساؤلات: ( Where, Why, When, What, Who and how ) للوصول إلى أسباب المشكلة ومعالجتها، وليس فقط معالجة آثار أو نتائج المشكلة. ويكمن سر تميز هذه الإستراتيجية في فلسفتها على التحسين المستمر أن ما نفعله اليوم يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا يكون أفضل من اليوم"<sup>3</sup>.  
من خلال التعاريف التي تم الإطلاع عليها والتعريفين السابقين نستنتج أن إستراتيجية كايزن هي

Z التحسين المستمر لعمليات المؤسسة؛

Z البحث المستمر لإيجاد أقل الطرق لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية؛

Z تحسينات يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لسيطرة على الانحرافات التي تحدث.

J أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن:

Z التخلص من الهدر في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين زمن وكلفة وجودة العملية؛

Z تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم؛

Z يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير.<sup>4</sup>

1- أحمد عبد السلام رجب حسن النفراوي، تخفيض الصناعي منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2013، ص23.

2- محمد سلمان داود، أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2017. 44

3- محمد سلمان داود مرجع نفسه، ص44.

4- محمد سلمان داود، مرجع سابق، ص44.

### المطلب الثالث: مبادئ إستراتيجية كايزن

أولا مبادئ إستراتيجية كايزن: و تتمثل في <sup>1</sup>

مبدأ الفرز (Straightem 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، لكي لا تؤثر على الإنتاج.

مبدأ الترتيب المنهجي (Put thing in order): يطلق عليه 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، ليتم إرجاع كل شيء إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

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

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.

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 إستراتيجية كايزن: <sup>2</sup>

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

الحذف الكامل للعيوب: من خلال دمج الجودة في كل م ا رحل العملية. التحكم في العيوب وجعل الأخطاء سهلة الكشف وضمان عدم تكرارها. قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

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

العمل بالتعاون: من خلال فريق العمل أفضل من العامل الذكي. مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع.

1- تواتية طاهر، أثر مبادئ إستراتيجية الكايزن (KAIZEN) في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض - تبسة- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، الجزائر، 2017، ص132.

2 محمد سلمان داود وآخرون، مرجع سابق، ص44.

ثانيا: 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:

ل المنهج الياباني (kaizen):

و بموجب 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.

ل المنهج الأمريكي (innovtion):

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.

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>

1- نصيف جاسم محمد الجبوري وأخرون، تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وإنعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2015، ص7.

## المبحث الثالث: كايزن ودوره في تحسين منظمات التعليم العالي

تعد منظمات التعليم الجامعي من أبرز المنظمات التي ينشط بها المورد البشري وذلك من خلال مشاركته بفعالية وتقديم الأفضل للمنظمة بشكل مستمر وتحقيق الأهداف المرجوة بإتباع الطرق والسبل المؤدية لنجاح كالتدريب العملي والتركيز والحرص على العمل وذلك من أجل التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مجموعة من النقاط أهمها: خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming؛ أدوات أساليب التحسين المستمر؛ التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي.

### المطلب الأول: خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming.

من بين الأدوات التي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر Deming المتكون من أربعة خطوات يمكن توضيحها كما هو أدناه<sup>1</sup>:

**التخطيط (Plan):** تنصب هذه المرحلة على القيام مسئول الفريق بتحديد العملية أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها وبعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الإحصائية بعد ذلك تحدد الكلفة والمزايا التي يمكن استخدامها والبدائل في حل المشكلة وعندها تصبح الخطة جاهزة لتنفيذ.

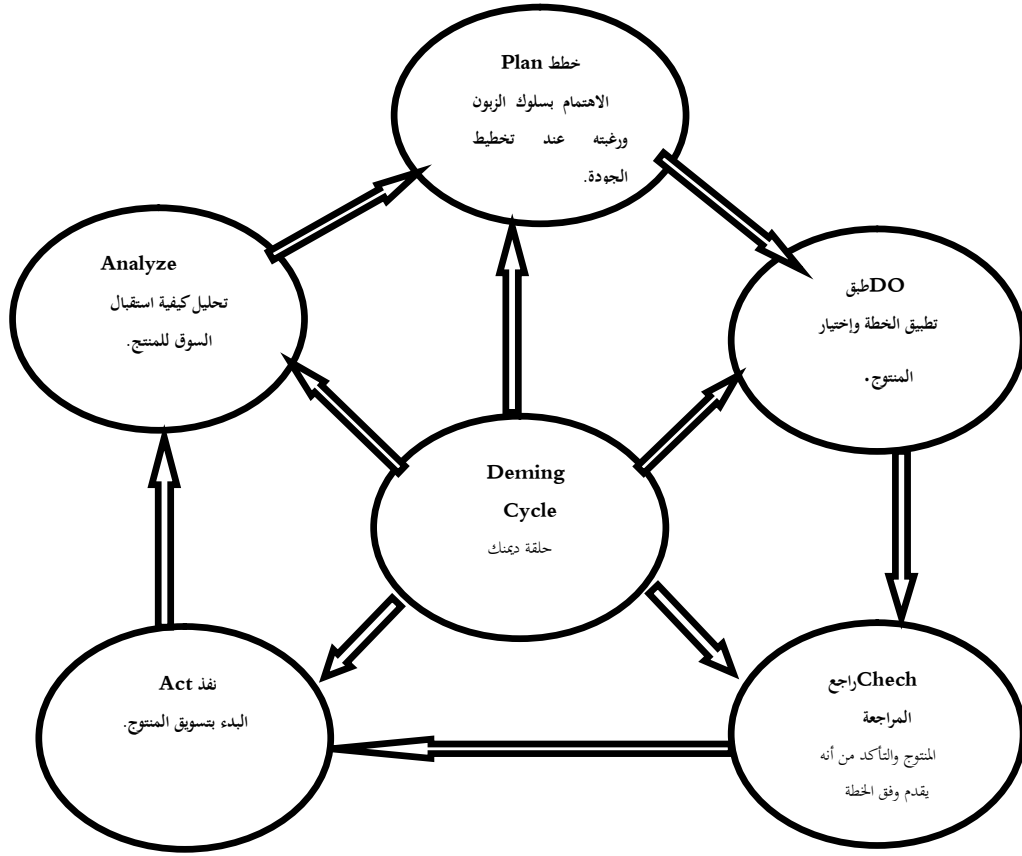
**التنفيذ (Do):** تطبق الخطة أعلاه - في مرحلة التخطيط - ومراقبة تقدمها مع الاستمرار بعملية تجميع البيانات وتوثيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها.

**الفحص (Check):** تركز هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مرحلة التنفيذ لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة وبدقة فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق أما إلى إعادة تقويم الخطة أو إيقاف المشروع.

**الفعال (Act):** يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الإيجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين من الاستفادة منها.

1- قاسم محمد مظلوم العنزي، استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب، المجلة الاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011، ص 243.

الشكل رقم (1-4): حلقة Deming في الجودة.



المصدر: قاسم محمد مظلوم العنزي، استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب، المجلة الاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011، ص244.

### المطلب الثاني: أدوات و أساليب التحسين المستمر

تعد الأدوات المستعملة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر بمثابة الأسس وركائز التي تستند عليها الإدارة في تعاملها مع المشاكل وأسلوب حلها، وينظر إلى الوحدة الاقتصادية التي تفتقر إلى هكذا أدوات على أنها غير قادرة على أداء وظائفها، وبالأحرى غير قادرة إجراء التحسينات المستمرة، وكما هو متعارف إن التحسين المستمر عشرات من الأدوات والأساليب، وفيما يلي عرض أهمها:

#### 1. أدوات لأغراض جمع البيانات:

المقابلة الشخصية: الهدف من هذه الأداة هو لجمع البيانات والمعلومات عن مشكلة ما، إذ يتم إجراء مقابلات شخصية مع عينة من الأفراد ومن مختلف المستويات الإدارية داخل الوحدة الاقتصادية، أو الأطراف المتعاملين معها إذا كانت خارجية، سواء كان مجهزين أو زبائن.

**الملاحظة ( المشاهدة ):** وتعرف الملاحظة بأنها المشاهد والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة ما، في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة، أما أهم الخطوات الضرورية لإجراء الملاحظة:

- تحديد الهدف الذي يسعى الباحث في الحصول عليه؛
- تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الاختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص؛
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث؛
- ترتيب الظروف المكانية الملائمة للملاحظة؛
- تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة ( ما يتطلب معرفته من الملاحظة )؛
- جمع المعلومات بشكل نظامي ثم تسجيلها؛
- مخططات التدقيق؛
- قائمة المراجعة.

## 2. أدوات لأغراض التحليل:

أ. **مخطط السبب والنتيجة:** تعدد التسميات التي أطلقها الكتاب على هذا المخطط فيطلق عليه البعض تسمية مخطط السبب والأثر وآخرون يسمونه مخطط عظم السمكة أو مخطط أيشيكاوا ، وهو يمثل أداة لتحليل ظواهر معينة، ويستعمل لاكتشاف الأسباب الحقيقية للمشكلة بطريقة منظمة أو توضيحها واستنباط تفاصيلها ويعتمد عن مشكلة رئيسية، مثل ( العمالة، المواد الخام، المعدات ... الخ) وإن هذه الأسباب كانت نتيجة لأسباب فرعية أخرى أدت إلى حدوثها تختلف في تأثيرها لذلك سمي عظم السمكة بهذا الاسم لتشابهه في الشكل، وغالباً ما يتم البحث عن مسببات المشكلات عن طريق ما يعرف ب7M وهي كالآتي:

- ج الإدارة ( Management): هل تزود الإدارة بمعلومات كافية عن الوسائل مع دعم نشاطات التحسين؟
  - ج الرجل ( Man): هل لدى العامل تدريب كاف وحافز وخبرة ..؟
  - ج الطريقة (Method): هل الأدوات الصحيحة متوفرة ..؟، وهل عوامل العملية محدد بشكل صحيح ..؟، وهل بالإمكان ضبط العملية ..؟
  - ج الماكينة (Machine): هل تنفيذ الصيانة الوقائية بشكل كاف؟
  - ج المال (Money): هل تتم عمليات مراقبة وتخفيض التكاليف بشكل مستمر ..؟
  - ج المواد (Material): هل تتوفر الموارد اللازمة للعمل ..؟
  - ج السوق ( Market): هل يتم دراسة السوق بشكل صحيح ..؟
- ب. أدوات الاستفهام السبعة

- ج . حلقات الجودة؛
- د. العصف الذهني؛
- هـ. المدرج التكراري؛
- و. مخطط باريتو؛
- ز. مخطط التبعثر؛
- ح. خرائط الرقابة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التحسين المستمر في منظمات التعليم الجامعي.

يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة لجودة الشاملة في معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية بما فيها الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعال يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فهو عمل مستمر متجدد ذو بد شامل يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

#### 1. مبادئ التحسين المستمر في التعليم الجامعي:

- يوجد مجموعة من المبادئ الضرورية في تطبيق التحسين المستمر نذكر منها<sup>3</sup>:
- ] وعي جميع العاملين بمستوياتهم المختلفة بمفهوم التحسين المستمر في التعليم الجامعي؛
  - ] وجود أهداف محددة وواضحة وضعت بمشاركة جميع العاملين وتحقيق طموحات جميع الأطراف من طلبة وعاملين (أكاديميين وإداريين) وعملاء؛
  - ] أن يكون هناك قيادة إدارية فعالة تعمل على ترسيخ ثقافة ومناخ تنظيمي يتناسب وإدارة الجودة؛
  - ] حرص الإدارة الجامعية على تنمية ثقافة الجودة وتنفيذ أسسها؛
  - ] التركيز على تصحيح العمليات والعمل على منع حدوث الخطأ وعدم الوقوف عند كشفه فقط؛
  - ] احترام العاملين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومراعاة حقوقهم انسجاماً مع ما تنص عليه الأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة؛
  - ] العرض الأمين للمعلومات والبيانات المتعلقة بمجالات العمل الجامعة؛

1- نصيف حاسم محمد الجبوري، تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 19، 2015، ص10.

2- قاسم محمد مظلوم العنزي، إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة- 2009، العدد 12، ص 165.

3- محمد مظلوم العنزي، استخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب، المحلة الإقتصادية، جامعة الكوفة، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 21، 2011، ص345.

- ج استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة، والتغلب على المعوقات على اعتبار انه المدخل الملائم لتحسين الجودة؛
- ج تصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية واختيار الأساليب التعليمية المناسبة في ضوء احتياجات سوق العمل وحاجة العملاء من حيث الأعداد المطلوبة والموصفات المتوقعة؛
- ج التكامل بين البرامج التعليمية في الأقسام المختلفة؛
- ج تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال في الجامعة وبشك كلي؛
- ج الاستخدام الأمثل لنظم وتكنولوجيا المعلومات وإيجاد قواعد بيانات متكاملة تضمن السرعة والدقة وسهولة استرجاع المعلومة؛
- ج الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بها؛
- ج التدريب والتعليم المستمر والمتواصل للعاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة والمستجدات التي تربط بها وتحسين العمل، من خلال التدريب وحضور وعقد الندوات وورش العمل واللقاءات والمؤتمرات؛
- ج التركيز على العمل بروح الفريق بحيث يكون التعاون والترابط والتنسيق الجماعي بين جميع الدوائر والكليات في الجامعة وان يكون سمة من سماتها؛
- ج تقليل التكلفة بقدر الإمكان وإدراك أهمية الوقت؛
- ج الاعتماد على الرقابة الذاتية وتميئتها من خلال الثقة بالموظف بلا من الرقابة الخارجية وتخليصهم من الخوف الذي يعمل على إحباط الموظف وبالتالي يقلل من التجديد والمبادرة والابتكار والإنتاج بالشكل الصحيح وبكفاية وفاعلية؛
- ج أن يكون هناك كتيب إرشادي بالتعليمات الدالة على كيفية تطبيق التحسين المستمر في الجامعة موضحا فيه كل ما يتعلق بها؛

## 2. متطلبات التحسين المستمر ومبادئه:

### أولاً: مبادئ التحسين المستمر<sup>1</sup>:

- ج خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة؛
- ج بناء الصدق والاحترام بين الأساتذة والطلبة؛
- ج ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر للأساتذة من خلال الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الاختصاص إضافة إلى كتابة البحوث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وللطلبة عدم الاعتماد كلياً على المحاضرات والكتب المنهجية فقط وإنما مراجعة المكتبات وغيرها من المصادر طالما المنظمة قائمة، وهو من متطلبات وجودها؛
- ج التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ وبالتالي فهي تشمل على عناصر المدخلات، مراحل وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

<sup>1</sup> سابق قاسم محمد مظلوم العنزي، إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة - مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 12، العراق، 2009 ص 166.

- ج) تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة؛
  - ج) إن عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين؛
  - ج) العمل الجماعي والمشاركة لان التحسين مسؤولية الجميع؛
  - ج) العمل على تحسين المناهج والكتب المقررة وبصورة مستمرة لمواكبة التطور الحاصل في الجامعات الأخرى.
- ثانياً: متطلبات التحسين المستمر:

- ج) تحديد أهداف التحسين؛
  - ج) تحديد متطلبات لتحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل ( تخطيط التحسين)؛
  - ج) توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا لكل من الأساتذة والطلبة؛
  - ج) تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في المناهج والمقررات المقررة؛
  - ج) جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الجامعة المعنية والجامعات الأخرى في داخل البلد وخارجه؛
  - ج) التحضير الدائم والمستمر للعمليات؛
- مما تقدم نستنتج أن التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية يتطلب المساهمة من كافة العاملين في الجامعة حيث تعد مسؤولياتهم جمعا والتحسين في التعليم الجامعي يطبق على أركان العملية التعليمية وهي<sup>1</sup>:

- ج) الإدارة الجامعية؛
- ج) الهيئة التدريسية؛
- ج) طلبة الجامعة؛
- ج) المناهج المقررات؛
- ج) الوسائل والأساليب والأنشطة؛
- ج) البيئة المحيطة.

#### خلاصة الفصل الأول:

1- سابق قاسم محمد مظلوم العنزي، مرجع سابق، ص 166.

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم وأسس تخص المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمات حيث يسعى لتحقيق استمراريتهما وبقائها من خلال كفاءة وفعالية أدائها، الذي قد يشوبه عدة معوقات أثناء تأدية مهام المورد البشري؛ كما تطرقنا إلى مفاهيم حول إستراتيجية كايزن التي تعد من أهم إستراتيجيات 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 أداء المورد البشري.

# الفصل الثاني

" يولد العقل كصفحة بيضاء، تأتي التجربة لتنقش عليها ماتشاء "

\*جون ستيوارت\*

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل إسقاط كل الأطر النظرية التي تعرضنا لها في الفصل السابق على عينة من الموارد البشرية تمثلت في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال وضع إستبيان للحصول على معلومات اللازمة بغية التعرف على كيفية تأثير إستراتيجية كايزن في تحسين أدائهم.

بناءً على ما سبق، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

- 1) مدخل إلى ميدان الدراسة؛
- 2) منهجية الدراسة وإجراءاتها؛
- 3) عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: مدخل إلى ميدان الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى: تقديم عام لميدان الدراسة، الموارد البشرية لميدان الدراسة وكذا أساليب تحسين الأستاذ الجامعي.

### المطلب الأول: تقديم عام لميدان الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة، والمثلة في الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف والتي تم إختيارها لعدة أسباب سوف نذكرها لاحقاً.

#### 1. نشأة الكلية:

تعود بوادر نشأة الكلية إلى السنة الجامعية 1988-1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)، محاسبة وضرائب- تسيير المخزون، ليتم تحويل نسبة من طلبة DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية في السنة الجامعية 1991-1992 وبعدها تم اعتماد فرع ليسانس علوم تجارية مدى طويل.

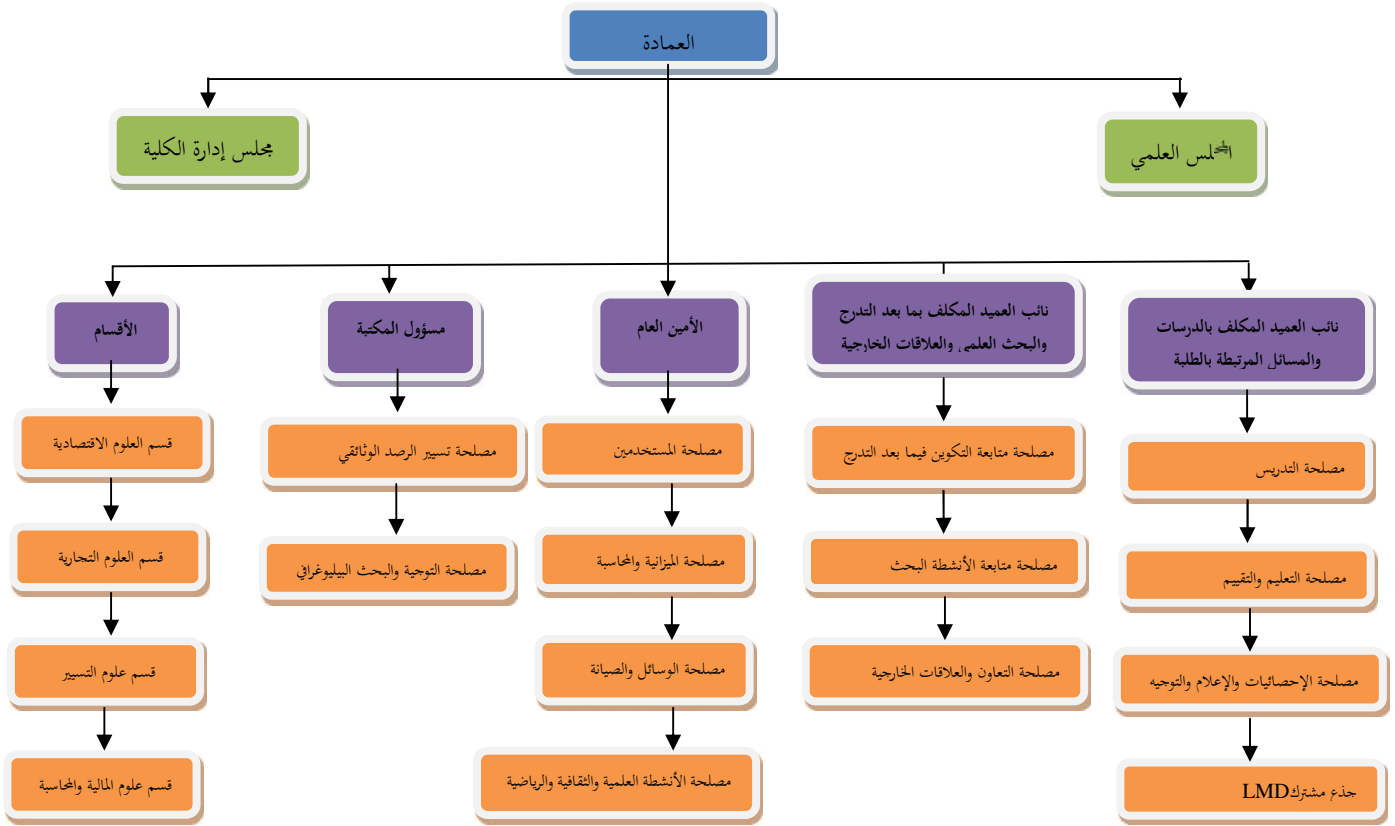
وفي السنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2004-2005 تم فتح فرع ليسانس علوم اقتصادية، وتم إتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.

وعمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم للقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية، تم إتماد الأقسام التالية: قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، أما التسمية الرسمية للكلية حسب القرار 136 المذكور أعلاه هي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>

## 2. الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف



المصدر: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>, 08:30, 03/15/2018

نلاحظ من خلال السابق الهيكل التنظيمي للكلية هو هرمي الشكل حيث يأتي في قمته العمادة وبعد يتفرع إلى المجلس العلمي، ومجلس إدارة الكلية، ثم نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والمتكون من: (مصلحة التدريس؛ مصلحة التعليم والتقييم؛ مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه؛ جذع مشترك LMD)، ثم نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحوث العلمية والعلاقات الخارجية والمتكون من: (مصلحة متابعة التكوين فيما؛ مصلحة متابعة الأنشطة؛ مصلحة التعاون والعلاقات)، ثم الأمين العام والمتكون من: (مصلحة المستخدمين؛ مصلحة الميزانية والمحاسبة؛ مصلحة الوسائل والصيانة؛ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية)، ثم مسؤول المكتبة المتكون من: (مصلحة تسيير الرصد الوثائقي؛ مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي)، وأخيراً الأقسام والمتكون من أربعة أقسام: (قسم العلوم الاقتصادية؛ قسم العلوم التجارية؛ قسم علوم التسيير؛ قسم علوم المالية والمحاسبة).

### 3. الأقسام:

#### الجدول رقم(2-1): ميدان التكوين بأقسام الكلية

قسم الأقسام	قسم العلوم الاقتصادية	قسم العلوم التجارية	قسم علوم التسيير	قسم المالية والمحاسبة والمالية
تخصصات ليسانس	إقتصاد دولي إقتصاد نقدي وبنكي إقتصاد كمي ماستر إقتصاد دولي	تسويق تجارة دولية	إدارة أعمال إدارة مالية تسيير عمومي	مالية ومحاسبة مالية البنوك والتأمينات
تخصصات الماستر	إقتصاد كمي إقتصاد البنوك والتمويل مالية وإدارة حساب المخاطر مالية وجباية مالية ونقود	تسويق محاسبة بنوك	إدارة أعمال إدارة مالية تسيير عمومي الإدارة الإستراتيجية إدارة الإنتاج والتمويل	تدقيق ومراقبة التسيير

المصدر: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>, 08 :30, 03/15/2018

#### 4. أسباب إختيار ميدان الدراسة:

ل توفير الجهد والوقت في توزيع الإستهيبان.

ل فهم السريع للإستهيبان كون الأساتذة في نفس الكلية.

المطلب الثاني: الموارد البشرية لميدان الدراسة.

يتم في هذا المبحث عرضا مفصلا لي تخصصات الأساتذة بكلية؛ توزيع الأساتذة حسب الاقسام؛ عدد التربصات الممنوحة؛ وأهم الأعمال العلمية التي يقوم بها المورد البشري ضمن الكلية.

#### 1. توزيع الأساتذة حسب الأقسام:

نشير فيما يلي إلى أن عدد الأساتذة حسب إحصائيات 2015 قد بلغ: 167 أستاذ من مجموع، يتوزع الاساتذة بالكلية حسب المرتبة كالتالي:

#### الجدول رقم(2-2): توزيع الأساتذة حسب الرتبة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية لسنة 2015.

الأقسام	أستاذ تعليم عالي	أستاذ محاضر (أ)	أستاذ محاضر(ب)	أستاذ مساعد (أ)	أستاذ مساعد (ب)	المجموع
قسم العلوم الإقتصادي	02	02	06	30	05	45
قسم العلوم التجارية	03	03	07	23	02	38
قسم علوم التسيير	02	03	01	33	14	53
قسم المالية والمحاسبة	01	07	07	13	03	31
المجموع	8	15	21	99	24	167

المصدر: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>, 08 :30, 03/15/2018

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أساتذة التعليم العالي قليل حيث بلغ عددهم في الكلية 8، أما عدد الأساتذة المحاضرين (أ) فقد بلغ عددهم 15، أما الأساتذة المحاضرين (ب) فقد بلغ عددهم 21، أما عدد أساتذة المساعدين (أ) كان عددهم كبير 99، في حين بلغ عدد أساتذة المساعدين (ب) 24.

### 2. عدد التبرعات الممنوحة للأساتذة الكلية:

يستعرض الجدول الموالي عدد التبرعات التي منحتها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لأساتذتها لسنة 2017.

#### الجدول رقم (2-3): عدد التبرعات التي منحتها الكلية للأساتذة سنة 2017.

المجموع	عدد المناصب				القسم
	الأساتذة	المحاضرين	المساعدين	طلبة الدكتوراه	
20	07	8	5	0	الإقتصاد
16	7	5	3	1	التجارة
17	4	6	7	0	المالية
22	5	9	7	1	التسيير
1	1				عميد الكلية
1	1				رئيس المجلس العلمي
77	25	28	22	2	المجموع

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب التبرعات الممنوحة كانت من نصيب رتبة الأساتذة محاضرين بـ 28 تبرص، وتأتي بعدها رتبة الأساتذة التعليم العالي بـ 25 تبرص، ثم مرتبة الأساتذة المساعدين بـ 22 تبرص، وفي الأخير طلبة الدكتوراه بـ 2 تبرصين.

### 3. برنامج النشاطات العلمية بالكلية:

يستعرض الجدول الموالي عدد برنامج النشاطات العلمية للسنة الجامعية 2017/2018.

#### الجدول رقم (2-4): حوصلة الأعمال العلمية بالكلية.

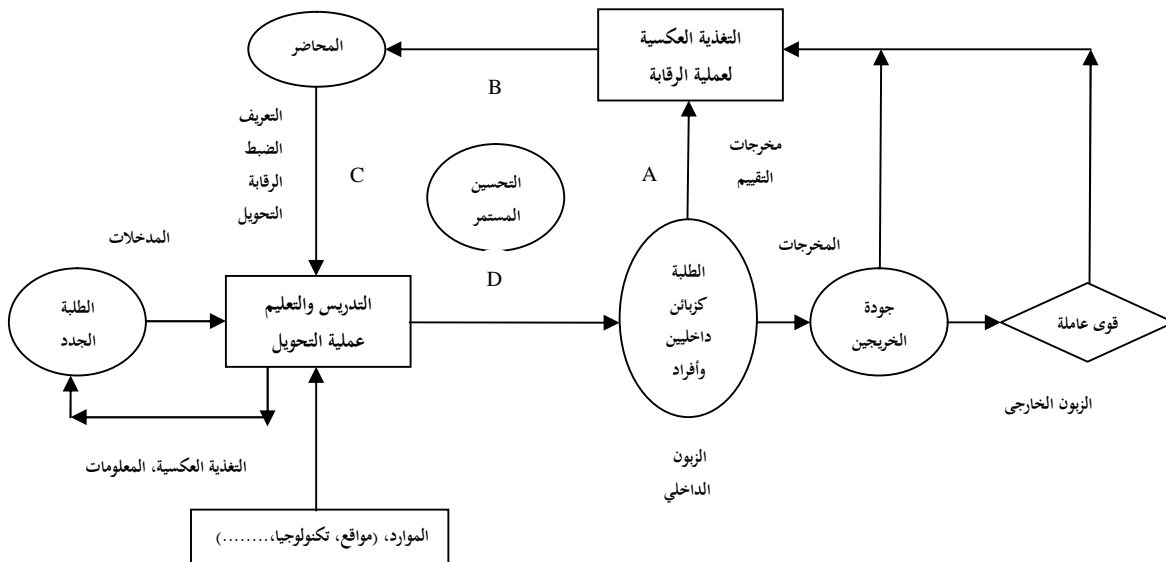
موضوع النشاط العلمي	الفترة المبرمجة لتنظيم النشاط
دورة تدريبية وتكوينية لطلبة الدكتوراه حول التحليل الكمي	يوم الأحد والثلاثاء من كل أسبوع، ابتداء من 25 نوفمبر 2017
دورات تدريبية وتكوينية في أدوات التحليل الإحصائي spss	كل يوم ثلاثاء ابتداء من شهر أكتوبر 2017
يوم دراسي حول: مامدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تطوير الإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات	24 أكتوبر 2017
ندوة علمية حول: كيفية اعداد مقال علمي ونشره في مجالات علمية دولية	07 نوفمبر 2017
تنظيم يوم إعلامي حول: المقاوالية في الجزائر	21 نوفمبر 2017
تنظيم يوم دراسي حول التحليل الكيفي	05 ديسمبر 2017
تنظيم يوم دراسي حول حاجة الإقتصاد الجزائر الى التكامل المؤسسي للصناعة المالية الاسلامية	خلال الفترة ما بين 15 و 21 فيفري 2018
تطوير وتنظيم ملتقى دولي حول: عصرنة المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمؤسسات قطاع خارج الفعال الإقتصادي البديل -الجزائر المحروقات قطاع-	مارس 2018
عرض الأعمال العلمية للأساتذة ومناقشتها -مقالات، رسائل دكتوراه، كتب... الخ	تنظم مرة في شهر

المصدر: مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### المطلب الثالث: أساليب تحسين أداء الأستاذ الجامعي.

حقيقة ليس من السهل بلوغ أداء أكاديمي متميز من خلال ارساء نظام نظام لقيم ادارة الجودة الشاملة الجوهرية والداعمة في مؤسسات التعليم العالي، فالمشكلة أكثر تعقيدا في الواقع خصوصا وأنها ترتبط أكثر بالجانب الثقافي لهذه المؤسسات وقد تواجه بمقاومة التغيير، واذ لم يتم نشر سيايتها وأهدافها بوضوح بل وتحديد مراحل اعتمادها وفقا لنماذج علمية وعملية تركز على التحسين المستمر للاداء البحثي و التعليمي كهدف محوري يجب بلوغه. وفي هذا الصدد نجد العديد من الباحثين الذين طوروا نماذج مختلفة توضح كيفية ارساء هذه القيم لتحسين الاداء الاكاديمي كل حسب خلفيته النظرية وتوجهه الفكري ومحيطه المهني<sup>1</sup>، ومن بين هذه النماذج، نموذج Masoumeh Pourrajab et al المبني على اساس دورة دومينغ أو عملية التحسين المستمر لتحسين الاداء الاكاديمي من خلال الشكل الموضح أدناه.

الشكل رقم (2-2): نموذج Masoumeh Pourrajab et al



المصدر: خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2016، ص 109.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الهدف الاساسي من العملية التعليمية هو تحويل المدخلات أو الطلبة الجدد الى مخرجات أو خريجين بمعارف وكفاءات ذات جودة تمكنهم من التحول للعمل بسهولة، وهو يضمن الاستجابة لتطلعات الزبون الخارجي وأصحاب العمل، ويتم ذلك من خلال دورة التحسين المستمر كقيمة جوهرية لادارة الجودة الشاملة والتي تستهدف تحسين أداء الاساتذة المحاضرين (الذين يقومون بعملية تعريف، ضبط، رقابة، وتحويل البرامج والمقرارات الدراسية)، وكذا تحسين عملية تحويل المعلومات والمعارف (مناهج والمقرارات التدريس و التعليم التي تحتاج الى موارد مادية وتكنولوجية)، اضافة الى الطلبة باعتبارهم زبائن داخليين ينتج عنهم مخرجات التقييم، وأخيرا عملية الرقابة المبنية على هذه المخرجات، والتي تغذي عكسيا عملية تخطيط

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المحاضرة، وبذلك يتحسن أداء الاساتذة، الطلبة، البرامج الاكاديمية (أو الاداء الاكاديمي) كلما تكررت هذه الدورة او القيمة ، وتجدر الاشارة الى ان التوجه بالزبون سيهسم في ذلك من خلال تغذية عملية الرقابة بمتطلبات والاقتراحات وبالتالي فيه تركيز على بعض القيم الجوهرية خصوصا : التحسين المستمر، التركيز على الزبون والمدخل العملياتي وتوضيح اهميتها في تحسين الاداء الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي دون ذكر جميعها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

يقدم هذا المبحث عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في تنفيذ الدراسة الميدانية، وكذا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات الاستبيان، وفي الأخير الإجراءات التي استخدمت لاختبار أداة الدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنهج<sup>2</sup>.

### أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية، يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعده في الدراسة.

#### 1. منهج الدراسة المتبع:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تهدف من خلالها إلى معرفة أثر إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية، والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي: "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم."<sup>3</sup> فالمنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والمتعلق بموضوع الدراسة.

#### 2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

أ- المصادر الأولية: المتمثلة في البيانات التي تجمع من قبل الباحث نفسه من المجتمع الخاص بمشروع البحث، من أدواتها:

- الاستبيان: هو " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد".

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي \_ مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص186.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص24.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما يرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها:

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة.
  - إمكانية فحص ومراجعة الاستبيان، بل وتجربتها مبدئياً؛
  - إجابات المبحوث عن أسئلة الاستبيان قد تكون دقيقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، تم إعداده وفقاً لأغراض البحث بما يتلاءم مع أسئلته، حيث يوضح الجدول رقم (5\_2) محاور أداة الدراسة (الاستبيان):

الجدول رقم(5\_2): محاور أداة الدراسة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد	النسبة المئوية
المحور الأول	معلومات شخصية حول مفردات العينة	الجنس، العمر، رتبة الوظيفة، سنوات الخبرة.	4	8.16%
المحور الثاني	خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming	التخطيط	03	36.36%
		التنفيذ	03	
		الفحص	03	
		الفعل	03	
المحور الثالث	إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية	التدريب	04	51.51%
		التحفيز	04	
		القيادة	03	
		التمكين	03	
		صيانة المورد البشري	03	
المجموع			33	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى استمارة الاستبيان المعتمدة في الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أن:

**المحور الأول:** اشتمل على البيانات الشخصية للجنس، العمر، رتبة الوظيفة، سنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** اشتمل على واحد وعشرون سؤالاً، هدف إلى التعرف على خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming.

**المحور الثالث:** اشتمل على أربعة وعشرون سؤالاً، هدف التعرف على إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

قابل عبارات كل محور من المحاور الاستبيان مجموعة من الخيارات من الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (LikertScale).

- **الوثائق والسجلات:** تم الإطلاع على ما أتيح لنا في الكلية من وثائق وسجلات تم تصوير بعضها، وتسجيل بعض الملاحظات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل.

ب- **المصادر الثانوية:** المتمثلة في المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، الكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الأستاذ الجامعي بالجزائر؛ إلا أنه ونظراً لحجم المجتمع الكبير تم تقليصه إلى أساتذة جامعة محمد بوضياف في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### ثالثاً : عينة الدراسة

تم توزيع تسعون (90) استمارة استبيان على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية كالتالي: (22) استبيان في قسم علوم التسيير، و(24) في قسم علوم التجارية، و(22) في قسم المالية، و(22) في قسم العلوم الاقتصادية، لم يتم استرداد (16)، وتم إلغاء (10) وبعد الفحص تبين أن (64) استبيان صالح للدراسة لتحقيق جميع الشروط المطلوبة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة.

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن إبراز أهمها في الآتي :

**1- المدى:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الاستبيان، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0,80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0,08+1=1,08).

استخدم هذا المعيار للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1,8 لا توجد إمكانية للتطبيق؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1,81 إلى 2,6 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (قليلة)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2,61 إلى 3,4 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (متوسطة)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3,41 إلى 4,2 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (عالية)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4,21 إلى 5 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (عالية جداً)؛

**2- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)** لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

**3- التكرارات والنسب المئوية** لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛

**4- حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي** لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة؛

**5- اختبار ستودينت (T-test)؛**

**6- اختبار كولموجروف\_سرنوف (Kolomogorov-Smirnov)** لتحديد إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؟

**7- تحليل الانحدار البسيط** لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع؛

**8- تحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)** لاختبار ترتيب دخول عناصر

المتغير المستقل في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع، وبيان أكثر عناصر المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

يهدف اختبار صدق الأداة إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت فعلياً لقياسه، ويشمل عدة اختبارات هي:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة

يتمثل الصدق الظاهري للأداة في التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، من خلال عرضها في صورتها الأولية على 4 أساتذة متخصصين في مجال إدارة الجودة والموارد البشرية، لتأكد من صدقها الظاهري من خلال إبداء آرائهم حول:

- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
- مدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى مناسبة كل فقرة للقياس ما وضعت لأجله؛

في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمةً لقياس ما وضعت من أجله، ليلعب عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية 33 عبارة.

كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث لوحظ أيضاً أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

للتأكد من ثبات الاستبيان<sup>B</sup>، تم توزيع 64 إستمارة على الأساتذة، وبعد استلامها وتفرغ بياناتهم في برنامج SPSS، تم حساب الثبات بطريقة (Cronbach's alpha) الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، كما يشير أيضاً إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، لذلك فإن هذا المعامل يتميز بالتقدير الجيد للثبات. يعكس الجدول التالي نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (2\_6): نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

رقم	أبعاد المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)	معامل الصدق (Validity c)
1	خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming	12	0.907	0.8226
2	إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية	17	0.881	0.7761

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21)

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) معامل الثبات لكل المحاور تتجاوز (0,6)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وعليه يمكن الحكم على أن هذا الاستبيان في صورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (01) صالح كأداة للدراسة قابل للتوزيع.

<sup>B</sup> يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة التطبيقية، إذ سوف يتم وصف المعلومات العامة لمفردات عينة البحث، يليه عرض شامل لأسئلة البحث.

#### المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

يرمي هذا المطلب إلى دراسة البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، رتبة أستاذ، قبل الشروع في التحليل الإحصائي لإجابات العينة لمتغيرات الدراسة، وسيتم التطرق لها وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (2\_7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات والسمات	المتغير
60.9	39	ذكر	الجنس
39.1	25	أنثى	
100	64	المجموع	
31.3	20	أقل من 31 سنة	العمر
62.5	40	من 31 إلى 40 سنة	
3.1	2	من 41 إلى 50 سنة	
3.1	2	من 51 إلى 60 سنة	
0	0	أكثر من 61 سنة	
100	64	المجموع	
1.6	1	أستاذ تعليم العالي	رتبة أستاذ
29.7	19	أستاذ محاضر (أ)	
15.6	10	أستاذ محاضر (ب)	
20.3	13	أستاذ مساعد (أ)	
6.3	4	أستاذ مساعد (ب)	
1.6	1	رئيس مصلحة	
25	16	وظيفة أخرى	
100	64	المجموع	
31.3	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
48.4	31	من 5 إلى 10 سنوات	
9.4	6	من 11 إلى 15	
10.9	7	أكثر من 15 سنة	
100	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V.24).

فيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

أولاً: جنس أفراد العينة.

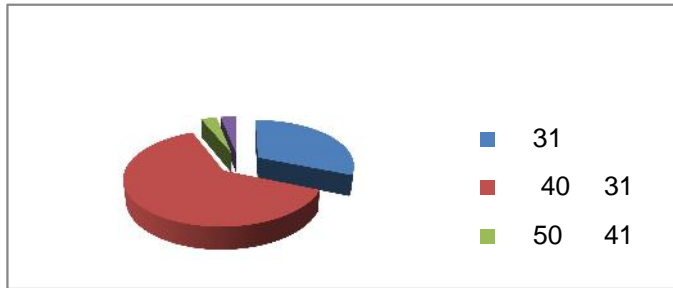


الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) والشكل (2-2) أعلاه أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث (61.9% ذكور و39.1% إناث)، ومنه نجد أن هناك تباعد في عدد الأساتذة والأستاذات، ومراد هذا إلى ثقافة المجتمع سابقاً.

ثانياً : العمر

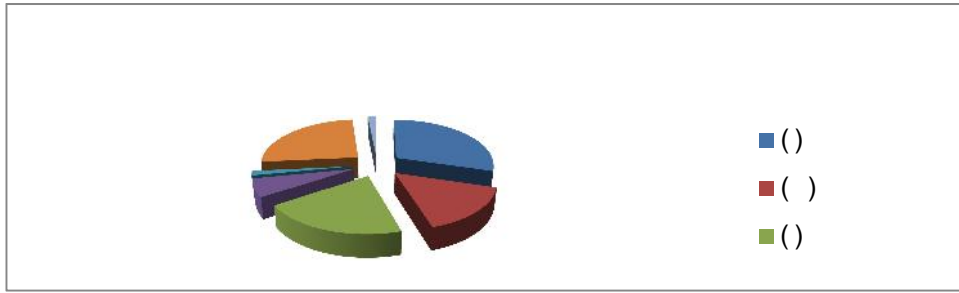


الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7)

يتبين لنا من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-2) أن غالبية أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة وذلك بنسبة 62.5% إذ وصل عددهم 40 أستاذ من أصل 64، أما الفئة أقل من 31 سنة فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة 31.3%، في حين إحتلتا الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة والفئة من 51 إلى 60 المرتبة الثالثة بنسبة 3.1% إذا وصل عددهم الى 02 فقط، أما الفئة أكبر من 61 فقد إحتلت المرتبة الأخيرة إذ كان عددها 0.

ثالثاً: رتبة الأستاذ.

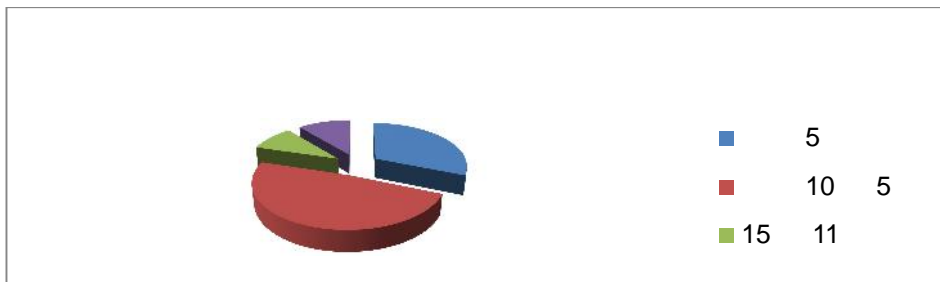


الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رتبة الأستاذ.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7)

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-4) أن الاستبيان مس جميع مستويات لكن أكبر نسبة كانت في فئة أساذ محاضر (أ) بنسبة 29.7 μ حيث بلغ عددهم 19 أستاذ، ثم تليها المرتبة الثانية فئة وظيفة أخرى بنسبة 25 μ حيث بلغ عددهم 16 أستاذ، ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة أستاذة مساعدين (أ) بنسبة 20.3 μ حيث بلغ عددهم 13 أستاذة، في المرتبة الرابعة فئة أستاذة محاضرين (ب) بنسبة 15.6 μ حيث بلغ عددهم 10 أستاذة، وفي الرتبة الخامسة فئة أستاذة مساعدين (ب) بنسبة 6.3 μ حيث بلغ عددهم 4 أستاذ، وفي المرتبة الأخير تأتي فئة أستاذة تعليم العالي (ب) وفئة رئيس مصلحة بنسبة 1.6 μ وبلغ عددهم 1 أستاذ.

رابعاً : سنوات الخبرة.



الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7).

يشير الجدول الجدول (2-7) والشكل (2-5) أن الاستبيان مس جميع الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إذ نلاحظ أن فئة من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة بنسبة 48.4% وكان عدد الأساتذة في هذه الفئة 31 أستاذ ثم تليها في المرتبة الثانية فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 31.3% وكان عدد الأساتذة في هذه الفئة 20 أستاذ، ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 10.9% وكان عدد الأساتذة في هذه الفئة 7 أستاذة أما جاءت فئة من 11 إلى 15 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.4% وكان عدد الأساتذة في هاذي الفئة 6 أستاذة.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور خطوات التحسين المستمر وفقاً لديمنغ.**

تمثل خطوات تحسين المستمر وفقاً لديمنغ المتغير المستقل لهذه الدراسة، وسيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة أسئلة المتغير المستقل بالتفصيل.

**أولاً: خطوات التحسين المستمر وفقاً لآراء عينة من الأساتذة.**

لتحليل آراء عينة الدراسة خطوات التحسين المستمر وفقاً لديمنغ، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-8): ترتيب خطوات التحسين المستمر تنازلياً.**

\* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي. ترتيباً العناصر كما هو مشار إليه.

الترتيب	رقم العنصر	إسم العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	قيمة t	Sig
01	العنصر الرابع	الفعل	3.1146	0.88932	متوسط	1.031	0.307
02	العنصر الثالث	الفحص	2.9740	0.88949	متوسط	-0.234	0.816
03	العنصر الثاني	التنفيذ	2.9635	0.90485	متوسط	-0.322	0.748
04	العنصر الأول	التخطيط	2.7135	0.87058	متوسط	-2.632	0.011
		الدرجة الكلية للمحور	3,4285	0,55403		-0.616	0.540

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب قيم اختبار ستيودانت (t) كانت غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

ويظهر الجدول رقم (2-8) أن العنصر الرابع المتعلق بالفعل قد حظي بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.1146، والانحراف المعياري 0.8893، ما يشير إلى أن آراء الأساتذة محايد تجاه الأعمال التي تقوم الكلية حول تحسين أداء الأستاذ من جهة ومن جهة أخرى تحسين أداء الكلية؛

بينما جاء الفحص في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.9740 والانحراف المعياري 0.8894، في حين حظي العنصر الثاني التنفيذ على الترتيب الثالث بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له 2.9635 و 0.9048 على التوالي، أما عنصر التخطيط فقد جاء في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري على التوالي 2.7135 و 0.8705.

نستنتج من خلال تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها أعلاه أن جميع العناصر التي تم التطرق إليها قد حظيت بتقدير متوسط، وهذا راجع إلى: عدم الفهم الدقيق من طرف الأساتذة لخطوات التحسين المستمر بكلية؛ إذ إن أغلب إجابات الأساتذة كانت محايدة بالنسبة لهذا المحور.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ثانياً : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور محور إستراتيجيات تحسين الموارد البشرية.

فيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول مدى توفر كل خطوة من خطوات التحسين المستمر لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

**العنصر الأول: التخطيط.**

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير التخطيط بالكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (9-2): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التخطيط**

الترتيب	العبارات	موافق بشدة		موافق		لأدري		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب التقدير	قيمة t	Sig
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
1	توجد رؤيا واضحة للكلية تساعدها على صياغة خططها.	1	1.6	15	23.4	19	29.7	9	14.1	2.6719	1.03976	53.34%	2	-2.525	0.014
2	توجد خطة تعتمد عليها الكلية لمتابعة أعمال الأساتذة.	2	3.1	21	32.8	13	20.3	7	10.9	2.8438	1.10150	56.87%	1	-1.135	0.61
3	يوجد دور لأساتذة الكلية في صياغة خططها.	3	4.7	15	23.4	12	18.8	11	17.2	2.6250	1.16155	52.5%	3	-3.141	0.03
<b>الدرجة الكلية للعنصر</b>															
										2.7135	0.87058	54.27%		-2.632	0.011

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) يتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (9-2) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.7135 والانحراف المعياري 0.87058 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

جاءت العبارة رقم - 02- (توجد خطة تعتمد عليها الكلية لمتابعة أعمال الأساتذة) فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.8438، ما يعني أن 56.87% من آراء عينة البحث يرون أنه (توجد خطة تعتمد عليها الكلية لمتابعة أعمال الأساتذة)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1015 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أما العبارة رقم - 01- (توجد رؤيا واضحة للكلية تساعد على صياغة خططها) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.6719؛ ما يعني أن 53.34% من أفراد عينة البحث يرون أنه توجد رؤيا واضحة للكلية تساعد على صياغة خططها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0397 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها، إذ أن هناك ما نسبته 46% ممن لا يرون أنه توجد رؤيا واضحة للكلية تساعد على صياغة خططها.

جاءت العبارة رقم - 03 - (يوجد دور لأساتذة الكلية في صياغة خططها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.6250؛ ما يعني أن 52.5% من أفراد عينة البحث يعتقدون أنه يوجد دور لأساتذة الكلية في صياغة خططها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1615 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

### العنصر الثاني: التنفيذ.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير التنفيذ الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التنفيذ

الترتيب	العبارة	موافق بشدة		موافق		لأدري		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
1	تنفذ الكلية كل ما تخطط له.	2	3.1	16	25	13	20.3	5	7.8	2.7188	1.03078	%54.37	3	متوسط	2.183	0.033
2	تنفذ الكلية الخطط المتعلقة بالهيئة التدريس.	4	6.3	22	34.4	13	20.3	7	10.9	2.9688	1.15427	%59.37	2	متوسط	-0.217	0.829
3	تعمل الكلية على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).	5	7.8	30	46.9	6	9.4	4	6.3	3.2031	1.14337	%64.06	1	متوسط	1.421	0.160
	الدرجة الكلية للعنصر									2.9635	0.90485	%59.27		متوسط	-0.322	0.748

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت ( $t$ ) كانت غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-10) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.9635 والانحراف المعياري 0.9048 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Z جاءت العبارة رقم - 03 - (تعمل الكلية على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....)) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 3.2031؛ ما يعني أن ما نسبته 64.06% من أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تعمل على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.14337 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

Z جاءت العبارة رقم - 02 - (تنفذ الكلية الخطط المتعلقة بالهيئة التدريسية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.9688؛ ما يعني أن غالبية 59.37% من أفراد عينة البحث يعتقدون أنه يوجد دور لأساتذة الكلية في صياغة خططها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.15427 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

Z جاءت العبارة رقم - 01 - (تنفذ الكلية كل ما تخطط له) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.7188؛ ما يعني أن غالبية أفراد عينة البحث 54.37% يعتقدون أن الكلية تنفذ كل ما تخطط له، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0307 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

### العنصر الثالث: الفحص.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير الفحص الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الفحص

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		لأدري		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك											
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك											
1	مراجعة الكلية المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).	3.1	2	21	21	32.8	23	35.9	14	21.9	4	6.3	3.0469	0.96658	60.93%	1	متوسط	0.388	0.699	
2	مراجعة الكلية المؤشرات المتعلقة بالهيئة التدريسية.	6.3	4	22	22	34.4	13	20.3	20	31.3	5	7.8	3	1.11270	60%	2	متوسط	0.000	1	
3	مراجعة الكلية المؤشرات الخاصة بأعمال التي تعتمد عليها في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).	1.6	1	32.8	21	21	28.1	18	26.6	17	7	10.9	2.8750	1.04654	57.5%	3	متوسط	0.000	1	
الدرجة الكلية للعنصر																				
													2.9740	0.88949	59.48%			متوسط	-0.234	0.816

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) يتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة

المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-11) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.9740 والانحراف المعياري 0.88949 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

Z جاءت العبارة رقم - 01 - (مراجعة الكلية للمؤشرات السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها (جامعة، وزارة، .....)) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 3.0469؛ ما يعني أن ما يقارب ثلثي أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تقوم بمراجعة المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها (جامعة، وزارة، .....)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.96658 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

Z جاءت العبارة رقم - 02 - (مراجعة الكلية للمؤشرات المتعلقة بالهيئة التدريسية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 3؛ ما يعني أن 60% من أفراد عينة البحث يعتقدون أنه مراجعة الكلية للمؤشرات المتعلقة بالهيئة التدريسية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.11270 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

Z جاءت العبارة رقم - 03 - (مراجعة الكلية للمؤشرات الخاصة بأعمال التي تعتمدها في بيئة عملها (جامعة، وزارة، .....)) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 2.8750؛ ما يعني أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تقوم بمراجعة المؤشرات الخاصة بأعمال التي تعتمدها في بيئة عملها (جامعة، وزارة، .....)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.04654 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

**العنصر الرابع: الفعل.**

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير الفعل الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-12): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الفعل**

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		لأدري		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب التقدير	قيمة t	Sig
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
1	تصحح الانحرافات في خطط الكلية.	3	4.7	20	31.3	24	37.5	13	20.3	3.0781	61.56%	2	0.637	0.526
2	تطور كفاءات الهيئة التدريسية.	2	3.1	22	34.4	17	26.6	18	28.1	3.0938	61.87%	3	0.704	0.484
3	تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات الطلبة.	4	6.3	29	45.3	9	14.1	18	28.1	3.1719	63.43%	1	1.243	0.219
										3.1146	88.932%		0.307	0.816

مستوى الدلالة المتوقعة ( $\alpha \leq 0,05$ ) يتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستودانت (t) كلها غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-12) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 3.1146 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد والانحراف المعياري 0.88932. أما فيما يخص العبارات: جاءت العبارة رقم 3 - (تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات الطلبة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3.1719؛ ما يعني أن ثلثي أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تقوم بتصحيحات التي تحدث ضمن توجهات الطلبة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1063 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها. جاءت العبارة رقم 1 - (تصحح الانحرافات في خطط الكلية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 2.6250؛ مما يعني أن 52.5% من أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تقوم بتصحيح الانحرافات في خطط، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1615 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها. جاءت العبارة رقم 2 - (تطور كفاءات الهيئة التدريسية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3.0938؛ ما يعني أن ما نسبته 61.87% من أفراد عينة البحث يعتقدون أن الكلية تقوم بتطوير كفاءات الهيئة التدريسية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0648 مما يدل على عدم تركيز الإجابات حول متوسطها.

**المطلب الثالث: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور إستراتيجيات تحسين الموارد البشرية.**

تمثل الموارد البشرية المتغير التابع لهذه الدراسة، وسيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة أسئلة المتغير التابع بالتفصيل.

**أولاً: إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية.**

لتحليل آراء عينة الدراسة حول إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،

الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-13): ترتيب إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية تنازلياً.**

\* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي. ترتيب العناصر كما هو مشار إليه.

الترتيب	رقم العنصر	إسم العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	قيمة t	Sig
01	العنصر الأول	التدريب	3.3711	0.91395	متوسط	3.248	0.002
02	العنصر الرابع	التمكين	3.0469	0.88863	متوسط	0.422	0.674
03	العنصر الثالث	القيادة	2.9844	0.82240	متوسط	-0.152	0.880
04	العنصر الثاني	الحفيز	2.9635	0.94862	متوسط	-0.307	0.760
05	العنصر الخامس	صيانة الورد البشري	2.7969	0.90388	متوسط	-1.708	0.077
	الدرجة الكلية للمحور		3.1719	0.6627	متوسط	2.075	0.042

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى

الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما يظهر الجدول رقم (2-13) أن العنصر الأول المتعلق بالتدريب قد حظي بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.3711، والانحراف المعياري 0.91395، بينما جاء العنصر الرابع التمكين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.0469 والانحراف المعياري 0.8886 في حين حظي حصل العنصر الثالث القيادة على الترتيب الثالث بمستوى عالٍ حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له 2.9844 و0.8224 على التوالي، أما عنصر الثاني التحفيز فقد جاء في المرتبة الرابعة بتقدير متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري على التوالي 2.9635 و0.9486.

أما العنصر الخامس فقد جاء في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي، وانحرافه المعياري على التوالي 2.7969 و0.9038.

ثانياً : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث.

فيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول مدى توفر إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

العنصر الأول: التدريب.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير التدريب الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب.

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أدري		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
1	8	12.5	34	53.1	7	10.9	12	18.8	3.5000	1.08379	670	2	عال	3.691	0.000
2	10	15.6	37	57.8	4	6.3	8	12.5	3.6094	1.13553	672.21	1	عال	4.293	0.000
3	6	9.4	28	43.8	15	23.4	9	14.1	3.2969	1.12235	665.93	3	متوسط	2.116	0.038
4	6	9.4	25	39.1	7	10.9	20	31.3	3.0781	1.21243	661.56	4	متوسط	0.515	0.608
الدرجة الكلية للعنصر															
	6	9.4	25	39.1	7	10.9	20	31.3	3.3711	0.9139	67.42%		متوسط	2.075	0.540

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى

الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما يتضح من الجدول رقم (2-14) وجود متوسط عالي لدى أفراد العينة موضع الدراسة لعنصر التدريب، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 3.3711 والانحراف المعياري 0.9139 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

جاءت العبارة رقم - 02- (تؤدي البرامج التدريبية الى الرفع من مهارات الاستاذ الجامعي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر 3.6094، ما يعني أن 72.18% من أفراد عينة البحث يقومون بحضور البرامج التدريبية التي ترفع من مهارات الاستاذ الجامعي، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1355 ويدل ذلك على تشتت الإجابات.

أما العبارة رقم - 1- (تؤدي البرامج التدريبية لأستاذ الجامعي على العمل الجماعي) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر 3.5000، ما يعني أن 70% من أفراد عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0837، مما يدل على تشتت الإجابات.

جاءت العبارة رقم - 3 - (محتوى الدورات التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل الجيد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 3.2969، ما يعني أن 65.93% أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1223 مما يدل على تشتت الإجابات.

جاءت العبارة رقم - 4 - (تمس عملية التدريب جميع الأساتذة في الكلية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره ب 3.0781، ما يعني أن 61.56% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.2124 مما يدل على تشتت الإجابات.

### العنصر الرابع: التحفيز.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير التحفيز الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التحفيز.

رقم العبارة	العبارة		موافق بشدة		موافق		لا أدري		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
1	تتم مكافئة الأساتذة المتميزين بالكلية ماديا.		3.1	2	14.1	9	23.4	15	31.3	20	28.1	18	2.3281	1.1276	646.56	3	متوسط	-4.767	0.000
2	تمكن الحوافز الرفع من رفع كفاءة أداء الأستاذ الجامعي.		20.3	13	32.8	21	20.3	13	20.3	13	6.3	4	3.4063	1.2047	668.12	2	متوسط	2.698	0.000
3	يمكن للحوافز أن تقضي جزئيا على بعض المشاكل.		28.1	18	34.4	22	18.8	12	14.1	9	4.7	3	3.6719	1.1691	673.43	1	عال	4.598	0.009
4	تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في الجامعة على أسس علمية.		7.8	5	26.6	17	32.8	21	21.9	14	10.9	7	2.9844	1.1197	659.6	4	متوسط	-0.112	0.911
الدرجة الكلية للمحور																			
2.9635																			
0.9486																			
%59.27																			

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V.24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت دالة احصائيا، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-15) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.9635 والانحراف المعياري 0.9486 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

- جاءت العبارة رقم - 03- (يمكن للحوافز أن تقضي جزئيا على بعض المشاكل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3.6719، ما يعني أن 73.43% من أفراد عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1691 وهو ما يدل على تشتت الإجابات.

- أما العبارة رقم - 02- (تمكن الحوافز الرفع من رفع كفاءة أداء الأستاذ الجامعي) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3.4063، ما يعني أن 68.12% من آراء عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.2047، مما يدل على تشتت الإجابات.

جاءت العبارة رقم - 01- (تتم مكافئة الأساتذة المتميزين بالكلية ماديا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 2.3281، ما يعني أن 65.93% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1276 مما يدل على تشتت الإجابات.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جاءت العبارة رقم 04- (تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في الجامعة على أسس علمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره ب 2,9844، ما يعني أن 59.6% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1197 وهو ما يدل على تشتت الإجابات.

### العنصر الثالث: القيادة.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير الفعل الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر القيادة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أدرى		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
1	التنسيق بين الأساتذة يحسن مستواً لأداء الوظيفي بالكلية.	11	17.2	38	59.4	7	10.9	5	7.8	3.7656	0.9879	672.8	1		6.200	0.000
2	توجد جهود كافية من قبل الأساتذة لتحقيق أهداف الكلية.	3	4.7	39	60.9	11	17.2	8	12.5	3.4844	0.9426	618.85	3	قليل	4.111	0.000
3	للأساتذة القدرة على التأثير في أهداف الكلية.	13	20.3	27	42.2	9	14.1	10	15.6	3.5156	1.2083	670.31	2		3.414	0.001
	الدرجة الكلية للمحور									2.9844	0.8224	59.68%			-0.152	0.880

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) يتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن أغلب قيم اختبار ستودانت (t) كانت دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-16) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.9844 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد والانحراف المعياري 0.8224. أما فيما يخص العبارات:

- جاءت العبارة رقم 1- (التنسيق بين الأساتذة يحسن مستوى أداء الوظيفي بالكلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره ب 3,7656، ما يعني أن 75.31% من أفراد عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.9879 ويدل ذلك على عدم تشتت الإجابات.

- جاءت العبارة رقم 3- (للأساتذة القدرة على التأثير في أهداف الكلية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره ب 3,5156، ما يعني أن 70.31% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.2083 وهو ما يدل على تشتت الإجابات.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- أما العبارة رقم -2- (توجد جهود كافية من قبل الأساتذة لتحقيق أهداف الكلية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قليل بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 3.4844، ما يعني أن 0.6968% من آراء عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.9426 مما يدل على تشتت الإجابات.

#### العنصر الرابع: التمكين.

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير التمكين الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر التمكين.

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أدري		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
1	1	1.6	26	40.6	16	25	10	15.6	2.9375	58.75%	2		0.434	0.666
2	4	6.3	27	42.2	13	20.3	12	18.8	3.1094	62.18%	1		0.748	0.457
3	1	1.6	22	34.4	17	26.6	10	15.6	2.8438	56.87%	3		-1.120	0.267
الدرجة الكلية للعنصر														
									3.0469	88.86%			0.422	0.674

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) يتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V.24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستودانت (t) كلها غير دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-17) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 3.0469 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد والانحراف المعياري 0.8886 مما يدل على عدم تشتت الإجابات عن متوسطها، أما فيما يخص العبارات:

- جاءت العبارة رقم -2- (الثقة العالية المتولدة لدى الأساتذة في الكلية نتيجة المشاركة المالية في المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 2.9375، ما يعني أن 58.75% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.2083 ما يدل على تشتت الإجابات.

- جاءت العبارة رقم -1- (يتمتع الأساتذة في الكلية بجمرية الأداء) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 3.1094، ما يعني أن 62.18% من أفراد عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1158، ويدل ذلك على تشتت الإجابات.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- أما العبارة رقم 3- (تتم مراعاة آراء الأساتذة عند اتخاذ قرار متعلق بالكلية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قريب للمتوسط الفرضي قدره 2.8438، ما يعني أن 56.87% من آراء عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1158، مما يدل على تشتت الإجابات.

**العنصر الخامس: صيانة المورد البشري.**

لتحليل آراء عينة البحث حول تأثير صيانة المورد البشري الذي تقوم به الكلية على أداء الأساتذة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-18): التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب.**

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		لا أدري		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير	قيمة t	Sig
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
1	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لمحافظة على حقوق الأساتذة.	1	1.6	21	32.8	18	28.1	16	25	2.8594	1.0670	657.18	2		21.437	0.000
2	يوجد برامج للأمن والسلامة داخل الكلية	2	3.1	20.3	32.8	21	32.8	16	25	2.6406	1.1036	652.81	3		19.141	0.000
3	يتم تسجيل شكاوى الأساتذة.	12	18.8	9	14.1	20	31.3	20	31.3	2.8906	1.1834	657.81	1		19.540	0.000
	الدرجة الكلية للمحور															
										2.7969	0.9038	%55.93			24.755	0.000

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) نتم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستودانت (t) كلها دالة احصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (2-18) وجود درجة متوسطة لدى أفراد العينة موضع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 2.7969 والانحراف المعياري 0.9038 وهي درجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

- جاءت العبارة رقم 1- (يتم تسجيل شكاوى الأساتذة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 2.8906، ما يعني أن 57.81% من أفراد عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1834 ويدل ذلك على تشتت الإجابات.

- جاءت العبارة رقم 2- (يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لمحافظة على حقوق الأساتذة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 2.8594، ما يعني أن 57.18% من أفراد عينة البحث موافقين على العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.0670 مما يدل على تشتت الإجابات.

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- أما العبارة رقم - 3- (يوجد برامج للأمن والسلامة داخل الكلية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط بالنسبة للمتوسط الفرضي قدره 2.6406، ما يعني أن 52.81% من آراء عينة البحث موافقين على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.1036، مما يدل على تشتت الإجابات.  
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ليتم بعدها التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وبالعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول رقم (2-19)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	01	02	03	04	المتغير المستقل	المتغير التابع	
N	64	64	64	64	64	64	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,6447	2,7804	2,9230	3,4049	2,9710	3,2686
	Ecart type	1,42985	1,37685	1,49536	1,17427	1,39930	1,03308
Différences les plus extrêmes	Absolue	,060	,067	,085	,064	,084	,073
	Positif	,056	,054	,070	,049	,084	,059
	Négatif	-,060	-,067	-,085	-,064	-,048	-,073
Statistiques de test	,060	,067	,085	,064	,084	,073	
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	

يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha > 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 24).

و بالنظر الى الجدول اعلاه و عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0,05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع لكل الاجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في حالة التوزيع الطبيعي لهذه الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم الاعتماد على القاعدة العامة المتبعة في رفض أو قبول الفرضية (الرئيسة أو الفرعية) تعتمد على الآتي:

Z إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة لاختبار ( $\alpha \leq 0,05$ ) فإننا نقبل الفرضية العدمية.

Z إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من القيمة المعنوية المرغوبة بها لاختبار ( $\alpha \leq 0,05$ ) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

### 1. تحليل العلاقات الارتباطية بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع

ومن أجل إختبار العلاقة بين عناصر المتغير المستقل الذي يتمثل في خطوات التحسين المستمر ( التخطيط، التنفيذ، الفحص، الفعل) في معادلة الإنحدار لتنبؤ بالمتغير التابع (تحسين المورد البشري)، تم الإعتماد على طريقة الإنحدار البسيط من خلال الجدول التالي:

أ- تحليل علاقة الارتباط بين التخطيط والمورد البشري الفرضية الفرعية الأولى.

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل الإنحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.

0.314		معامل الارتباط r			
0.099		معامل التحديد R <sup>2</sup>			
0,05		مستوى المعنوية = 0.011		قيمة (F) = 6.790	
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات الوحدة		المتغير	
		معاملات غير الوحدة			
		SEB	b		
0.000	10.206	0.261	2.668	الثابت	
0.011	2.606	0.314	0.227	التخطيط	

مستوى الدلالة المعنوية (α ≤ 0,05)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.24).

ما يلاحظ من خلال الجدول إلى أن هناك علاقة بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (المورد البشري) تظهر من خلال معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت 0,099، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التخطيط) في التأثير على المتغير التابع (المورد البشري) بنسبة 9.9%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة (90.1%) من الأثر في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (التخطيط) في حين بلغ معامل الارتباط (0.314)، مما يعني على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين و لإثبات خطية العلاقة بين المتغيرين التخطيط والمورد البشري تم الإعتماد على أسلوب الإنحدار البسيط .

كما يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.227، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية ب 0.011 وهو أقل من 0.05 يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 2.668 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معامل الإنحدار بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير تباينات المتغير التابع، وبالتالي يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على تحسين أداء المورد البشري"، ويمكن صياغة معادلة الإنحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y=2.668+ 0.227X$$

وبذلك تصبح معادلة الإنحدار البسيط لعنصر التخطيط وعلاقته بالمورد البشري:

ب- تحليل علاقة الارتباط بين التنفيذ والموارد البشري الفرضية الفرعية الثانية.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.

معامل الارتباط r		0.172	
معامل التحديد $R^2$		0.029	
قيمة (F)		1.882=	
مستوى المعنوية =		0.175	
مستوى المعنوية =		0,05	
المتغير	معاملات غير الوحدة		معاملات الوحدة
	b	SEB	قيمة (t)
معنوية (t)			
الثابت	2.911	0.291	10.008
التنفيذ	0.129	0.094	1.372

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, V. 24).

ما يلاحظ من خلال الجدول إلى أن هناك علاقة ضعيفة جدا بين المتغير المستقل (التنفيذ) والمتغير التابع (المورد البشري) تظهر من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0,029، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التنفيذ) في التأثير على المتغير التابع (تحسين المورد البشري) بنسبة 2.9%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة (97.1%) من الأثر في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (التنفيذ) في حين بلغ معامل الارتباط (0.172)، مما يعني على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين. وهو يقودنا إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التنفيذ على تحسين أداء المورد البشري".

ج- تحليل علاقة الارتباط بين الفحص والموارد البشري الفرضية الفرعية الثالثة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفحص على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفحص على تحسين أداء المورد البشري في الكلية.

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الارتباط r		0.211	
معامل التحديد $R^2$		0.045	
قيمة (F)		2.900=	
مستوى المعنوية =		0.094	
مستوى المعنوية =		0,05	
المتغير	معاملات غير الوحدة		معاملات الوحدة
	b	SEB	قيمة (t)
معنوية (t)			
الثابت	2.842	0.281	10.109
الفحص	0.146	0.086	1.703

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS, V. 24).

ما يلاحظ من خلال الجدول إلى أن هناك علاقة ضعيفة جدا بين المتغير المستقل (الفحص) والمتغير التابع (المورد البشري) تظهر من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0,045، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الفحص) في التأثير على المتغير التابع (أداء المورد البشري) بنسبة 4.5% وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة (95.5%) من الأثر في المتغير التابع ترجع إلى عوامل

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخرى غير (الفحص) في حين بلغ معامل الارتباط (0.211)، مما يعني على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين. وهو يقودنا إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الفحص على تحسين أداء المورد البشري".

#### د- تحليل علاقة الارتباط بين الفعل والمورد البشري الفرضية الفرعية الرابعة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعل على تحسين أداء المورد البشري.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعل على تحسين أداء المورد البشري.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط من خلال المعاملات لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الارتباط r		0.340	
معامل التحديد $R^2$		0.116	
قيمة (F)		8.100=	
مستوى المعنوية =		0.006	
مستوى المعنوية =		0,05	
المتغير	معاملات غير الوحدة		معاملات الوحدة
	b	SEB	
الثابت	2.250	0.378	
التنفيذ	0.299	0.105	0.340
معنوية (t)	5.951	2.846	0.000
قيمة (t)	0.006		

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS, V. 24).

ما يلاحظ من خلال الجدول إلى أن هناك علاقة بين المتغير المستقل ( الفعل ) والمتغير التابع (المورد البشري) تظهر من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.116، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الفعل) في التأثير على المتغير التابع (المورد البشري) بنسبة 11.6%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة (88.4%) من الأثر في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (الفعل) في حين بلغ معامل الارتباط (0.340)، مما يعني على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وإثبات خطية العلاقة بين المتغيرين الفعل والمورد البشري الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط.

كما يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.299، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية بـ 0.006 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 2.250 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معامل الانحدار بالإضافة إلى معنوية الحد الثابت يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير تباينات المتغير التابع، وبالتالي يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعل على تحسين أداء المورد البشري"، وبذلك تصبح معادلة الانحدار لعنصر الفعل وعلاقته بالمورد البشري:

$$Y=2.250+0.299x$$

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### ثالثا: تحليل علاقة الارتباط الكلي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بناء على العناصر التوزيع سابقة الذكر، تم استخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل (خطوات التحسين المستمر) والمتغير التابع (المورد البشري)، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمستقل تفسرها معادلة الانحدار ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-24): تحليل التباين للإنحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1	6.477	6.471	6.609	<sup>b</sup> 0.013
الباقى	62	60.759	0.980		
الكلي	63	67.237			

مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS, V.24).

يوضح الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ونظرا لارتفاع قيمة المحسوبة 6.609 عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية (63)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، ما يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل إستراتيجية كايزن على المتغير التابع (المورد البشري)، وبناء على صلاحية ودالة النموذج نستطيع اختبار العالقة بينهما من خلال الجدول التالي:

لاختبار خطية العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) والمتغير التابع (المورد البشري) نعتمد على الانحدار البسيط

كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسة.

0.310		r	
0.096		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
$\alpha \leq 0.05$		مستوى معنوية = 0.000	
قيمة (F)		معاملات غير موحدة	
معنوية (T)	قيمة (T)	SEB	B
0.000	8.854	0.292	2.588
0.013	2.571	0.089	0.229

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS, V24).

ما يلاحظ من خلال الجدول إلى أن هناك علاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) والمتغير التابع (المورد البشري) تظهر من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت 0.096، ما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) في التأثير في المتغير التابع (المورد البشري) بنسبة 9.6%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة (90.4%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (إستراتيجية كايزن)، في حين بلغ معامل الارتباط (0.310)، مما يعني على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وللإجابة على الفرضية الرئيسة: " يوجد أثر لإستخدام إستراتيجية كايزن في تحسين المورد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم الاعتماد على معادلة الانحدار البسيط.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.229 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية ب 0.013 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.588 بمستوى معنوية وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها

الفصل الثاني: دراسة آراء عينة من الأساتذة حول مدى تطبيق إستراتيجية كايزن بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إحصائياً، وبذلك فإن ظهور المعلمي يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير تباينات المتغير التابع، ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي:

$$=2.558+0.229 X$$

ومن أجل اختبار دخول عناصر المتغير المستقل الذي يتمثل في خطوات التحسين المستمر ( التخطيط، التنفيذ، الفحص، الفعل) في معادلة الانحدار لتنبؤ بالمتغير التابع ( المورد البشري)، تم الاعتماد على طريقة الانحدار المتعدد التدريجي، هذا ما يعكسه الجدول(2-26).

الجدول (2- 26): نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي لاختبار دخول عناصر المتغير المستقل في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع.

المتغير التابع	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد		ترتيب دخول العناصر
المورد البشري	0.000	24.242	0.443		الفعل
معنوية T	قيمة T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
			SEB	b	
0.000	5.951		0.378	2.250	الثابت
0.006	2.846	0.340	0.105	0.299	الفعل
0.093	1.708	0.217			التخطيط
0.953	-0.059	-0.008			التنفيذ
0.719	0.361	0.051			الفحص

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS , V24).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (2-26) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t)، أن المتغيرات المستقلة (الفعل) لها أثر على المتغير التابع عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين أن المتغيرات المستقلة (التخطيط، الفحص، التنفيذ) ليس لها أثر على المتغير التابع، حيث أنها غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$=2.250+0.299X_4$$

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة تأثير إستخدام إستراتيجية كايزن على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تم التطرق لمجموعة من النقاط متعلقة بالموضوع، حيث تم في البداية التعريف بكلية لعلوم الإقتصادية، ثم التطرق إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، ليتم بعدها عرض وتحليل نتائج بيانات الخاصة بالاستبيان التي قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية شملت 64 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كل هذا كان من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

# الخاتمة

"قد ينتهي عمل المرء يوماً، لكن تعليمه لا ينتهي أبداً"

\*ألكسندر دوما\*

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج، وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها.

كما يعد التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية أهم المسؤوليات الواقعة على إدارة الكلية من خلال تحديد أنشطة التحسين وأساليبه. وهو ما يساعدها على تحسين أدائها ويمنحها مرونة في الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل منها وهذا ما تحتاجه الكلية لمواكبة التطورات التي تحدث، لذا يتوجب على الكلية القيام بالتغيير والتحسين بشكل مستمر وتبني أساليب التحسين المستمر وتطبيق خطواته.

تطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي كانت محل الدراسة، وكذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة في دراستنا والتي كانت تتمحور حول معرفة هل هناك خطوات لتحسين المستمر بكلية والكشف عن دور إستراتيجية كايزن في تحسين أداء المورد البشري.

وستعرض أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تسهل عملية التحسين أداء المورد البشري باستخدام خطوات التحسين المستمر كأحد أساليب التحسين، هذا بإضافة إلى أفاق البحث.

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تتلخص أهم النتائج الجانب النظري في:

1) يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات حيث يسعى لتحقيق استمراريته وبقائها من خلال كفاءة وفعالية أدائها، الذي قد يشوبه عدة معوقات أثناء تأدية مهام المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يكون ذلك إلا بوجود إدارة تعنى بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها؛

2) 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 المورد البشري؛

3) ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها العلمية وامتلاكها للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفاعلية لما لذلك من دور عملية التحسين المستمر؛

4) يعد التحسين من أهم المقومات الأساسية لنجاح أي إدارة في معظم المنظمات؛

5) يتطلب التحسين المستمر لأداء المورد البشري مساهمة كبيرة من طرف إدارة الكلية وكافة العاملين بها؛

6) التحسين المستمر عملية مشبعة حيث أنه يطبق على أركان العملية التعليمية.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية: الإناث (ذكور وإناث)،

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نردها فيما يلي:

- ج) أن أغلبية أفراد العينة كانوا ذكور بنسبة 61.9% في حين شكلت الإناث نسبة الباقية المقدرة بـ 39.1% من أفراد العينة، بالإضافة إلى وجود عامل الخبرة لديهم، مما جعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة؛
- ج) هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر والأداء الجامعي؛
- ج) يكمن الدور الإيجابي للأساتذة في عملية التحسين المستمر في مستوى كفاءة مخرجات التعليم العالي؛
- ج) توفر مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذتها؛
- ج) توفر مستوى متوسط من إستراتيجيات تحسين الأداء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذتها.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

انطلاقاً من النتائج السابقة تم الإجابة على الفرضيات الدراسة:

- ج) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- ج) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التنفيذ وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ج) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الفحص وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ج) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الفعل وأداء الموارد البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: الاقتراحات:

- ج) ضرورة العمل على تشكيل حلقة متابعة عملية التحسين المستمر مرتبط بالعميد ومتكون من رؤساء الأقسام العلمية الموجودة في الكلية إضافة إلى المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر وتكون البداية باعتماد دورة ديمنغ؛
- ج) تحديد مشاريع التحسين المستمر المطلوبة وذلك من خلال ما يلي:
- Z التخطيط للعملية المطلوبة تحسينها.
- Z دراسة وتوثيق العمليات الحالية.
- Z البحث عن طرق لتحسين العمليات.
- Z تصميم وتحسين العمليات.

- Z القيام بتنفيذ هذه التحسينات.
- Z ثم القيام وبتقييم عملية التحسين.
- J ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها العلمية وامتلاكها للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفاعلية لما لذلك من دور عملية التحسين المستمر؛
- J تطبيق خطوات التحسين المستمر والتدريب المتواصل للأساتذة من أجل تحسين أداؤهم؛
- J السعي الدائم لدعم التحسين المستمر ومحاولة تطبيقه بشتى الطرق والأساليب الكلية؛
- J نقل تجارب الكليات الناجحة ومحاولة تطبيقها من أجل التحسين المستمر؛
- J دعوة الباحثين والمهتمين والجهات ذات العلاقة بالبحوث العلمية والتربوية إلى إجراء دراسة مماثلة على شريحة أخرى؛
- J إجراء دراسات أخرى مشابهة أكثر عمقا حول إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- J تنظيم ملتقيات وندوات تشمل كل الفاعلين في مجال التخطيط لمناقشة دور استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- J إقامة دورات تكوينية وتنظيم محاضرات لأساتذة محاضرين في كيفية استعمال إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية بدل الإستراتيجيات التقليدية.

#### خامساً: أفاق الدراسة

وأخيراً تقترح هذه الدراسة:

- J دور إستراتيجية كايزن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية -
- J أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات -
- J دراسة مقارنة لمداخل التحسين الأداء المورد البشري - دراسة حالة قطاع إتصالات بالجزائر -
- وفي الأخير ما عسانا أن نقول بأن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا كان شاسعا وإن كل ما بذلناه من جهد كانت مساهمتنا فيه ضئيلة، ولكن لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا كل الإخلاص وكانت غايتنا في ذلك إبراز أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين الموارد البشرية.

# قائمة المراجع

"الكتاب صديق لا يخون"

\*ديارو\*

## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب:

1. إسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطراف النظرية الأمبريقية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005.
2. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
3. ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي \_ مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001.
4. راوية حسين محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
5. طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
6. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب، باتنة، 1998.
7. فهد مانع الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
8. محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2016.

#### ب. المذكرات والأطروحات:

1. أحمد عبد السلام رجب حسن النفراوي، تخفيض الصناعات المنهجية كإيزن للتحسين المستمر، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر. 2013
2. تساييح محمد طه أحمد، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة في بنك فيصل الإسلامي السودان - رسالة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2016.
3. حريزي فاروق، أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
4. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
5. علاوي عبد الفاتح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

6. نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

### ج. المجالات:

1. تواتية طاهر، أثر مبادئ إستراتيجية الكايزن (KAIZEN) في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد 2، المجلد 4، تبسة، الجزائر 2017.
  2. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
  3. سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، مجلد 2، العدد 36، العراق، 2016، ص 16.
  4. سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة – النجف الأشرف – مجلد 2، العدد 40، 2016.
  5. قاسم محمد مظلوم العنزي، إستخدام نموذج في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الآداب، المجلة الإقتصادية، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011.
  6. قاسم محمد مظلوم العنزي، إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد، المجلة الإقتصادية، العدد 12، جامعة الكوفة – العراق، 2009.
  7. نزار عبد الحميد البروراي وآخرون، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي تأطير مفاهيم ومؤشرات قابلة لتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلد العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد الأول، 2008.
  8. نصيف جاسم محمد الجبوري، تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2015.
- د. المواقع الإلكترونية:

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg>

### ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Mihail Aurel Titu; Constantine Oprean and Daniel Grec, **Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization**, International Multiconference of Engineers and Computer Scientists vol III, Hong Kong, 2010.
- 2- Source: The consulting office Mikhail Iolidis total quality and productivity projects, **Kaizen definition & principles in brief: A concept & tool for employees involvement**, Michail Iolidis Publications, Thessaloniki, Greece, 2006.
- 3- Jose Nicolas Cardona Mova, European scientific journal, **Continuous Improvement strategy**, Edition vol, 10, N 3 Universidad Autonoma de Ciudad Juarez, Mexico, 2014.

الملاحق

## الملحق رقم 01

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

:

:

الأخ الفاضل ... الأخت الفاضلة ...

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم لمحاولة معرفة " أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة المسيلة.

الرجاء التكرم بإعطاء هذه الاستبانة جزءاً من وقتكم وتحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم عليها، لما لها من أهمية في البحث، علماً بأن هدف الاستبانة هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أملاً للتكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة وفق تقديركم الشخصي.

شكراً لكم على حسن تعاونكم

المحور الأول: معلومات عامة.

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	1. الجنس: أنثى
<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة	<input type="checkbox"/>	2. العمر: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 51-60 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41-50 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أكثر من 61 سنة
<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر(ب)	<input type="checkbox"/>	3. رتبة الوظيفة: أستاذ محاضر(أ)
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد(ب)	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد(أ)
<input type="checkbox"/>	أخرى(حدد) .....	<input type="checkbox"/>	أستاذ تعليم عالي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع البيانات السابقة.

## المحور الثاني: خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ Deming .

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

بدائل الإجابة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>التخطيط</b>						
					1	توجد رؤيا واضحة للكلية تساعد على صياغة خططها.
					2	توجد خطة تعتمد عليها الكلية لمتابعة أعمال الأساتذة.
					3	يوجد دور لأساتذة الكلية في صياغة خططها.
<b>التنفيذ</b>						
					4	تنفذ الكلية كل ما تخطط له.
					5	تنفذ الكلية الخطط المتعلقة بالهيئة التدريسية.
					6	تعمل الكلية على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).
<b>الفحص</b>						
					7	مراجعة الكلية المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).
					8	مراجعة الكلية المؤشرات المتعلقة بالهيئة التدريسية.
					9	مراجعة الكلية المؤشرات الخاصة بأعمال التي تعتمد عليها في بيئة عملها (جامعة، وزارة،.....).
<b>الفعال</b>						
					10	تصحح الانحرافات في خطط الكلية.
					11	تطور كفاءات الهيئة التدريسية.
					12	تصحح الانحرافات التي تحدث ضمن توجهات الطلبة.

المحور الثاني: الموارد البشرية.

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

بدائل الإجابة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>التدريب</b>						
					1	تؤيد البرامج التدريبية للأستاذ الجامعي على العمل الجماعي.
					2	تؤدي البرامج التدريبية الى الرفع منمهارات الاستاذالجامعي.
					4	محتوى الدورات التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل الجيد.
					6	تمس عملية التدريب جميع الأساتذة في الكلية.
<b>التحفيز</b>						
					7	تتم مكافئة الأساتذة المتميزين بالكلية ماديا.
					10	تمكن الحوافز الرفع من رفع كفاءة أداء الأستاذ الجامعي.
					11	يمكن للحوافز أن تقضي جزئيا على بعض المشاكل.
					12	تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في الجامعة على أسس علمية.
<b>القيادة</b>						
					13	التسيق بين الأساتذة يحسن مستواالأداء الوظيفي بالكلية.
					14	توجد جهود كافية من قبل الأساتذة لتحقيق أهداف الكلية.
					15	للأستاذ القدرة على التأثير في أهداف الكلية.
<b>التمكين</b>						
					17	الثقة العالية المتولدة لدى الأساتذة في الكلية نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.
					18	يتمتع الأساتذة في الكلية بحرية الأداء.
					19	تتم مراعاة آراء الأساتذة عند اتخاذ قرار متعلق بالكلية.

## صيانة المورد البشري

					يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لمحافظة على حقوق الأساتذة.	21
					يوجد برامج للأمن والسلامة داخل الكلية	23
					يتم تسجيل شكاوى الأساتذة.	24