

"واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة"

إعداد الباحثان:

أوفي شكري درامن

قسم الإدارة العامة / كلية الاقتصاد والإدارة / جامعة الملك عبدالعزيز

بإشراف الدكتور:

محمد توفيق الإدريسي

٢٠٢٤م



<https://doi.org/10.36571/ajsp7222>

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء المنظمات إذ تم إجراء دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، واقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين فقط، واعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي)، وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم استخدام (الاستبانة) بوصفها أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات، واحتوت الاستبانة على (30) فقرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٤٩٥) موظفاً وموظفة، وتشكلت عينة الدراسة من (٢٢٢) بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إستراتيجية كايزن لها دور فاعل في التأثير على الكفاءة والفعالية لأداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، وكما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التخطيط (Plan) والتدقيق (Check) والتطبيق (Act) وبين بُعد الفعالية لأداء الموظفين، بالإضافة إلى أن بُعد التنفيذ (Do) لا يوجد له علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية في بُعد الفعالية لأداء الموظفين.

كما أوصت الدراسة بالأخذ بأسلوب إستراتيجية كايزن وتطبيقها وذلك لما تتمتع به هذه الإستراتيجية من عناصر تساهم في استغلال الموارد والتقليل من الهدر، وكذلك من إحدى التوصيات لهذه الدراسة ترسيخ مفهوم إستراتيجية كايزن لدى الموظفين الحاليين في المديرية، والتعريف عن مفهومها للموظفين الجدد، لخلق بيئة عمل إدارية مبنية على هذه الدراسة العلمية تساهم في أداء الموظفين مهامهم بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: (كايزن، الأداء، موظفو المديرية، دورة ديمينغ).

المقدمة:

تسعى جميع المنظمات لمواجهة التحديات، وإثبات قدرتها على التأقلم مع الظروف المختلفة في بيئة العمل التنافسية، ورغبتها في تحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية، ولذلك لدى هذه المنظمات اهتمام لإيجاد إستراتيجية تيسر لها إنجاز الأعمال بطريقة تنظيمية، تستغل من خلالها الموارد المتاحة في المنظمة، وتقلل من الهدر في الجهد والوقت والمال، وتمثل إستراتيجية كايزن اليابانية إحدى الوسائل الإدارية التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذ: تساعد نظرية كايزن في تحسين الإنتاج والسلوك لدى العمال والموظفين إلى الأفضل، وإلى زيادة الأعمال الإنتاجية، وتقليل هدر المال والطاقة وبعد دخول نظرية كايزن في اليابان أصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً". (الموسوي ٢٠١٩م، ١٩١)

وعلى المستوى العالمي لم تعد هذه الإستراتيجية للتحسين المستمر مقتصرة على اليابان فقط، بل ذاع صيتها في خارج اليابان تحت اسم (كايزن)، إذ تُشير إلى الأنشطة التي يمكن من خلالها تحسين أداء المهام والأعمال داخل المنظمات، وذلك من أجل القضاء على جميع أنواع الهدر في منظومة العمل، بحيث لا يتم إلا إنجاز المهام ذات الجودة العالية مما يتحتم على كل موظف في المنظمة استخدام حكمته وبراعته في أداء مهام العمل بمشاركة الجميع. (Fujisawa 2022)

ومن هذا يظهر أن إستراتيجية كايزن هي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات التعويل عليها، للمساهمة في تحسين وتطوير أداء المنظمة وموظفيها، نظراً لكون هذه الإستراتيجية تسمح لكل عضو في الفريق للقيام بإنجاز المهام عن طريق عناصر دورة ديمينغ للتحسين المستمر والتي تتكون من العناصر الأربعة وهي: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act)، وكذلك هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وتكون متأصلة في ثقافتها، إذ يمكن لأعضاء الفريق أخذ زمام المبادرة لإجراء التغييرات اللازمة لتحسين سير العمل الخاص بهم. (Laoyan 2022)

لذا هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى واقعية تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء المنظمات: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

من واقع ما سبق في المقدمة، يمكن الوقوف على مشكلة الدراسة والتي تكمن في ضرورة وأهمية سعي المنظمات لإيجاد إستراتيجية تخدمها للارتقاء بأدائها وأداء موظفيها، وتساعد في تحسين واستغلال مواردها المتاحة والتقليل من الهدر، إن استراتيجية كايزن وأبعادها المتمثلة في دورة ديمينغ للتحسين المستمر والتي تتكون من العناصر الأربعة: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act)، إذ تساهم في إدارة العمل بكفاءة وفعالية، والإشراف على المهام والعمليات في مكان العمل الذي حدثت فيه المشكلة والذي يعرف بمصطلح (جينبا)، مما يمكن المختصين من إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبة للتخلص من الهدر، والقضاء على جذور المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل، وبناءً على ذلك فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من واقع بيئة العمل. (البقي ٢٠٢٢م)

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟

فرضيات الدراسة:

تحتوي الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تهدفان لمعرفة واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، إذ قام الباحث بتحديد بُعدي (الكفاءة، والفعالية) على أنهما أبعاد للمتغير التابع وهي (أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة)، وتحت كل فرضية رئيسية هنالك أربع فرضيات فرعية وهي مكونات دورة ديمينغ المتمثلة في: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act) وتمثل أبعاد المتغير المستقل وهي (إستراتيجية كايزن) إذ قام الباحث باختيارها بما يتناسب غرض هذه الدراسة وأهدافها وغاياتها.

الفرضية الأساسية الأولى:

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لواقع (تطبيق إستراتيجية كايزن) على (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التخطيط (Plan) على (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- ب) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التنفيذ (Do) على (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- ج) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التدقيق (Check) على (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- د) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التطبيق (Act) على (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

الفرضية الأساسية الثانية:

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لواقع (تطبيق إستراتيجية كايزن) على (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التخطيط (Plan) على (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- ب) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التنفيذ (Do) على (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- ج) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التدقيق (Check) على (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- د) هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لُبُعد التطبيق (Act) على (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.

تساؤلات الدراسة:

تحتوي الدراسة على ست أسئلة هدفت للإجابة عن وجود تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، وتم صياغة الأسئلة وفقاً لأبعاد المتغير المستقل وهي إستراتيجية كايزن من خلال مكونات دورة ديمينغ المتمثلة في: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act) وربط هذه الأبعاد ببعدي (الكفاءة، والفعالية) وهي أبعاد المتغير التابع (أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة) ونستعرض الأسئلة كما يلي:

- أ) ما هو واقع تطبيق بُد التخطيط (Plan) لإستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ب) ما هو واقع تطبيق بُد التنفيذ (Do) لإستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- ج) ما هو واقع تطبيق بُد التدقيق (Check) لإستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- د) ما هو واقع تطبيق بُد التطبيق (Act) لإستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- هـ) ما هو واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على بُد (كفاءة) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- و) ما هو واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على بُد (فعالية) أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة؟
- أهداف الدراسة:**

- معرفة متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- تحديد العقبات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
- تقديم توصيات ومقترحات إلى المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة التي سوف تساهم من خلالها تطبيق إستراتيجية كايزن في الأعمال والمهام الإدارية للمديرية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1. هذه الدراسة تعمل على إثراء المحتوى العلمي المتعلق بالإدارة اليابانية وخاصة فيما يخص إستراتيجية كايزن ومدى تأثيرها في تحسين أداء الموظفين في المنظمات الموجودة في المملكة العربية السعودية.
2. تساهم هذه الدراسة علمياً في إلقاء الضوء على اللبنة الأساسية التي قد نشأت فيها هذه الإستراتيجية، وهي في المجال الإداري ومساهمتها في التأثير في المجالات الأخرى.
3. الدراسة الحالية تقوم بتقديم دراسة علمية عن إستراتيجية كايزن في الجانب الإداري مما يساهم في فهم جانب من الجوانب التي يتصف بها المجتمع الياباني وهذا يسهل الاطلاع على الثقافة اليابانية في المجالات الإدارية.
4. هذه الدراسة تم فيها اتباع أسلوب علمي يساعد على الانتفاع بها، حتى من خارج اليابان، وأنها قابلة للتطبيق كذلك في واقع المنظمات والجهات الإدارية في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

1. هذه الدراسة تساهم في تبني المؤسسات والمنظمات مفهوم إستراتيجية كايزن من ضمن الاستراتيجيات التي تم تبنيها واستخدامها لديهم لتحقيق أهدافهم وتقديم أداء ينافس أداء المنظمات اليابانية، والمبادرة في التميز، وبأن يضرب المثل لتمييز القطاعات السعودية في المجال الإداري.
2. المبادرة إلى ترسيخ تطبيق هذه الإستراتيجية في الجهات الإدارية في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية ابتداءً من الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية إلى المسؤولين في المستويات الإدارية العليا.
3. تشجيع الحافز الداخلي لدى الشخص لاستغلال إستراتيجية كايزن في بناء ثقافة تنظيمية تعكس ضرورة العمل على تعزيز وجود روح العمل للتحسين المستمر في نشاطات المنظمة، أياً كانت.
4. هذه الدراسة تساهم في خلق بيئة عمل إدارية يترسخ فيها ثقافة كايزن من خلال التحسين لأداء الموظفين الإداريين الذين هم على رأس العمل، وكذلك لإكساب الملتحقين الجدد للقطاع الإداري خبرة عملية تصقل من مهاراتهم الإدارية عن واقع تجربة مبينة على دراسة علمية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على (معرفة واقع تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء المنظمات) من خلال موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
 - **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين والموظفات الإداريات في الأقسام والوحدات الإدارية المتوسطة والعليا في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
 - **الحدود المكانية:** المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة.
 - **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال فترة ما بين عام ١٤٤٤هـ الموافق ٢٠٢٣م إلى عام 144٦هـ الموافق ٢٠٢٤م.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

- إستراتيجية كايزن:

التعريف اللغوي: تتكون كلمة (كايزن) في اللغة اليابانية من مفردتين وهي:

(Kai) وتعني: التغيير أو التجديد، (Zen) وتعني: الخير أو الفضيلة.

فعدت دمج المفردتين معاً في اللغة اليابانية يتكون معنى جديد فتقرأ: (كايزن)، وتعني: (التحسين المستمر).

(الموسوي ٢٠١٩م، ١٦)

التعريف الاصطلاحي: "هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر أو الشيء الجيد، وهو أسلوب (إدارة جودة)، يركز على تحسين عمليات العمل والإنتاج باستمرار من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة".

(العاطفي ٢٠٢٣م، ١١)

التعريف الإجرائي: هي الإستراتيجية اليابانية التي تتخذها أياً كانت، المنظمة في تطبيقها ضمن الاستراتيجيات التخطيطية التي ستعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها.

- دورة ديمينغ:

التعريف الاصطلاحي: "تستخدم دورة ديمينغ لتنسيق الجهود من أجل التحسينات المستمرة في المنظمة، وتؤكد على برامج التحسينات التي يجب أن تبدأ أولاً بالتخطيط الجيد". (حسن ٢٠٢١م، ٤١)

التعريف الإجرائي: هي الخطوات التي يتم اتباعها في الجانب التطبيقي لإستراتيجية كايزن، إذ تتكون من: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act).

- عناصر دورة ديمينغ:

- التخطيط (Plan):

التعريف الاصطلاحي: "تبدأ بدراسة العملية الحالية وتمييط تلك العملية، ثم جمع البيانات، لتحديد المشكلات، وتحليل تلك البيانات، ووضع خطط التحسين، وتحديد مقياس لتقويم تلك الخطط". (رشوان ٢٠١٩م، ١٢٦)

- التنفيذ (Do):

التعريف الاصطلاحي: "في هذه المرحلة يتم تطبيق الخطة ثم القيام بتوثيق أي تغيرات قد تحدث وجمع البيانات بصفة مستمرة من أجل التقويم". (رشوان ٢٠١٩م، ١٢٦)

- التدقيق (Check):

التعريف الاصطلاحي: "يتم في هذه المرحلة تقويم البيانات التي سبق جمعها أثناء مرحلة التنفيذ، ثم البدء بفحص مدى ملاءمة النتائج المتحققة للأهداف الموضوعة في مرحلة التخطيط". (رشوان ٢٠١٩م، ١٢٦)

- التطبيق (Act):

التعريف الاصطلاحي: "تشير هذه المرحلة إلى أنه إذا كانت النتائج المتحققة ناجحة، فيجب أن يتم توثيق الطريقة الجديدة ومناقشتها لجميع العاملين بالمنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة، فيجب إعادة فحص الخطط مرة أخرى، وتكرار العملية، أو وقف مشروع التحسين". (رشوان ٢٠١٩م، ١٢٦)

- جينبا كايزن:

التعريف اللغوي: كلمة (جينبا) في اللغة اليابانية تكتب وتنطق (جنبا) وتتكون من مفردتين هما: (جن Gen) وتعني: حاضر أو حالي، (با Ba) وتعني: موقع أو مكان. فعند دمج الحرفين معاً تقرأ: (جنبا)، وتعني: (موقع العمل الفعلي). (الموسوي ٢٠١٩م، ١٢)

التعريف الاصطلاحي: "جينبا هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو الحالي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات والأنشطة التي تعطي قيمة مضافة، وترجم إجمالاً من خلال التركيز على مواقع العمل، أو العمليات، أو مصادر القيمة المضافة في المؤسسة". (الموسوي ٢٠١٩م، ٢٠٢)

التعريف الإجرائي: هي العمليات الإدارية التي تقوم المنظمة بالعمل بها في موقع العمل الفعلي في إدارتها المختلفة.

– تقليل الهدر (مودا):

التعريف اللغوي: تتكون من مفردتين: (مو Mu) وتعني: عدم، (دا Da) وتعني: لا جدوى، فعند دمج المفردتين معاً تقرأ: (مودا)، وتعني: (الهدر). (الموسوي ٢٠١٩م، ١٨)

التعريف الاصطلاحي: "هو العمل الذي لا يعطي أي قيمة مضافة للعمل وللمنظمة وللعامل".
(البقيمي ٢٠٢٢م، ٦٥)

التعريف الإجرائي: أي اتخاذ الخطوات التي تقلل من الهدر وكل ما يعوق أداء الأعمال وتستنفد الطاقة بالهدر في بيئة العمل.

– الأداء:

التعريف الاصطلاحي: "نشاط شمولي مستمر، يعكس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة نص وفق أسسها ومعايير محددة تضعها هي نفسها، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف الطويلة الأجل". (جبيرات ٢٠١٩م، ١٨)
التعريف الإجرائي: هي نشاط مستمر للمنظمة تسعى من خلالها تطوير وتحسين جودة العمل بشكل مستمر للارتقاء بمستويات الأداء العالية لموظفيها وتقديم خدمات متميزة عن المنظمات الأخرى.

– الكفاءة:

التعريف الاصطلاحي: "هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع". (عبدالعزیز ومصطفى ٢٠٢١م، ١٢٣)
التعريف الإجرائي: هي مدى استفادة المنظمة من الموارد التي لديها من خلال إستراتيجية التحسين المستمر.

– الفعالية:

التعريف الاصطلاحي: "تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيم". (سليم ولفي ٢٠٢١م، ٢٩٩)
التعريف الإجرائي: هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وخاصة من خلال إستراتيجية التحسين المستمر.

الإطار النظري لإستراتيجية كايزن

نشأة إستراتيجية كايزن

نشأت فلسفة إستراتيجية كايزن بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية إذ تم تقديم فلسفة الخطوات البسيطة نحو التحسين من بعد الحرب، عندما بدأت القوات الأمريكية المحتلة، بقيادة الجنرال دوغلاس ماك آرثر، في إعادة بناء ذلك البلد المدمر ... فقد رأى الجنرال ماك آرثر الحاجة إلى تحسين الكفاءة اليابانية ورفع معايير العمل. (Maurer 2014)

في ظل تلك الظروف، وجدت الشركات الأمريكية أنها لم تعد في حاجة إلى الاعتماد على برامج التحسين المستمر التي كانت قد دعمتها في الجهد الحربي، وفي المقابل كانت اليابان قد جثت على ركبتيها بتكبتها الخسائر في الأرواح في نهاية الحرب، إذ تدمرت صناعاتها، وانخفضت روحها المعنوية، فقامت الولايات المتحدة بإرسال فريقاً من المستشارين، بقيادة ويليام إدواردز ديمينغ، لتقديم دورات

تدريبية للشركات اليابانية، وقد انبهر اليابانيون من فورهم بتقنية الإدارة الجديدة للتحسين المستمر، وقاموا باستخدام كلمة (كايزن) وهو اسم قد كان شائعاً في اليابان من قبل، وقد استخدمت لكي تعني (التغيير الجيد) أو (التحسين)، وقامت الشركات بتبني مفهوم كايزن بحماسة كبيرة، وكان لها الفضل في مساعدة النمو الهائل للاقتصاد الياباني، ونجاح أعمالها في النصف الثاني من القرن العشرين، واشتهرت بأنها قد استخدمت من قبل شركة تويوتا لتحسين خط إنتاجها المسمى (the Toyota Way) وكان التركيز على: إيجاد عمليات الإنتاج الرشيق (lean processes)، وتقليل الهدر أو (المودا)، وزيادة جودة المنتجات، وتشجيع العمال على تقديم الاقتراحات حول كيفية تحسين الممارسات، ومن المفارقات أنه بحلول الثمانينيات الميلادية أصبحت الشركات الأمريكية متخوفة من الشركات اليابانية التي تتنافس معها، لذلك عادت الكايزن إلى الولايات المتحدة الأمريكية كنظرية تنظيمية تم تعميمها في الغرب من مستشار الأعمال الياباني وصاحب النظريات التنظيمية (ماساكي إيماي) الذي لا تزال تعاليمه مستخدمة كثيراً في عالم الأعمال حول العالم. (Harvey 2019)

مفهوم إستراتيجية كايزن

مصطلح الإستراتيجية: "هي الخطة الموحدة والشاملة والتي توضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة والتي تربط بين المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة والتحديات في البيئة المحيطة لضمان تحقيق أهدافها". (العنزي ٢٠١٩م، ٢٩)

إستراتيجية كايزن عرفها ماساكي إيماي بأن مصطلح كايزن: "تعني في اللغة اليابانية (التحسين المستمر)، وتتضمن هذه الكلمة معاني التحسين الذي يشمل الجميع سواء كانوا عمالاً أو مديريين وينطوي على التكلفة المنخفضة، وتفترض فلسفة كايزن أن أسلوب حياتنا، سواء كانت المهنية أو الاجتماعية أو الأسرية، ينبغي لنا أن نركز على جهود التحسين المستمر فيها، وهذا المفهوم شديد الشبوع والوضوح لكثير من اليابانيين لدرجة أنهم لا يدركون حتى إنهم يتمتعون به". (Imai 2012, 14)

وعرفها McLoughlib and Miura بقولهما: "هي أن نسعى جاهدين لجعل الأمور في (حالتها الصحيحة) لوجودها، وهذه الفلسفة أكثر من كونها فلسفة منهجية فإنها كذلك كخيطة كبير مشترك يمكن استخدامه في جميع وظائف وعمليات أي عمل تجاري، ولا يجب أن تكون التغييرات التي قد تم إجراؤها كبيرة طالما أنها تمثل تحسناً... ويمكننا تطبيق هذا المفهوم على المستوى الفردي وكذلك في البيئة المحيطة". (McLoughlib and Miura 2018, 21-22)

وعرفها الموسوي بقوله: "هو كل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي على هدر ما، سواء كان مادياً أو معنوياً أو فكرياً. والتقليل من الهدر، ولو بنسب قليلة، ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها". إذاً التغيير باستخدام الكايزن يعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات، إذ يقوم مبدأ كايزن على أن جميع الموظفين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة، ولكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل، ويمكن القول بأن مفهوم إستراتيجية كايزن: عبارة عن ثقافة التغيير المستمر والمتوالي نحو الأفضل دون تكبد كثير من التكاليف أثناء إجراء هذا التغيير. (الموسوي ٢٠١٩م، ٢٥٦)

2-2؛ منهجية إستراتيجية كايزن

تتناول هذه الدراسة إستراتيجية كايزن بشكل أساسي من المنظور الإداري لهذه الإستراتيجية، لذا فإنه لا بد من معرفة علاقة إستراتيجية كايزن بالإدارة، وتطرق إليها الأب الروحي لإستراتيجية كايزن ماساكي إيماي (Imai 2012) موضحاً بأن في سياق إستراتيجية كايزن للإدارة وظيفتان أساسيتان هما:

أ- التحسين: يتمثل في الأنشطة الموجهة نحو تطوير وضبط المعايير القائمة.

ب- الصيانة: تتمثل في الأنشطة الموجهة نحو المحافظة على هذه المعايير التقنية والإدارية والتشغيلية وتطوير هذه المعايير من خلال التدريب والانضباط، وتحت وظيفة الصيانة تؤدي الإدارة المهام المكلفة بها إذ يمكن للجميع متابعة إجراءات التشغيل المعيارية.

الشكل رقم (2-1) يوضح أن الرؤية اليابانية للإدارة تدمج الأمر كله في مفهوم واحد: قم بصيانة المعايير وتطويرها.



شكل رقم (2-1) الرؤية اليابانية لمهام الوظيفة (Imai 2012, 16)

في الشكل أعلاه الشق الأيسر من الرسم يقتصر على التحسين فقط، ولكن الشكل التالي شكل رقم (2-2) يوضح أن التحسين يمكن أن يتم تصنيفه بشقين:

- كايزن: وتشير إلى التحسينات الصغيرة التي تحدث نتيجة للجهود المستمرة.
- الابتكار: ينطوي على تحسينات عميقة نتيجة لاستثمار ضخم للموارد في التكنولوجيا أو معدات جديدة.

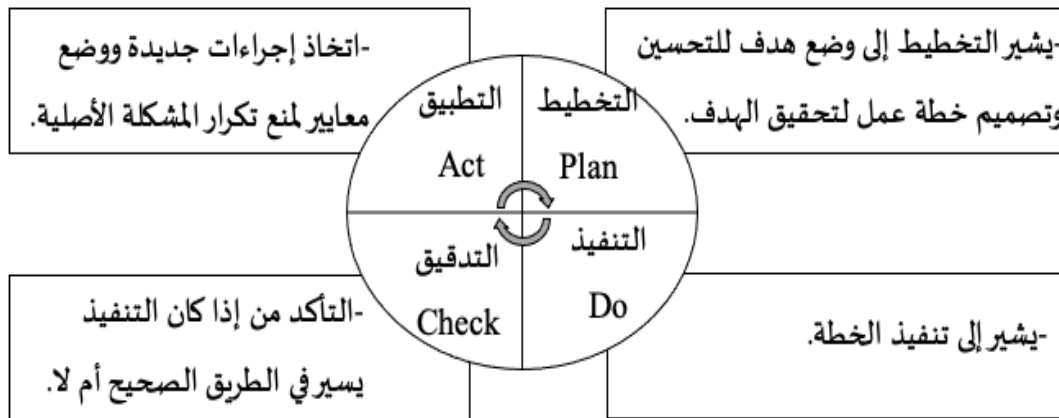


شكل رقم (2-2) التحسين موضحاً بأنها مقسمة إلى الابتكار والكايزن (Imai 2012, 16)

دورة ديمينغ

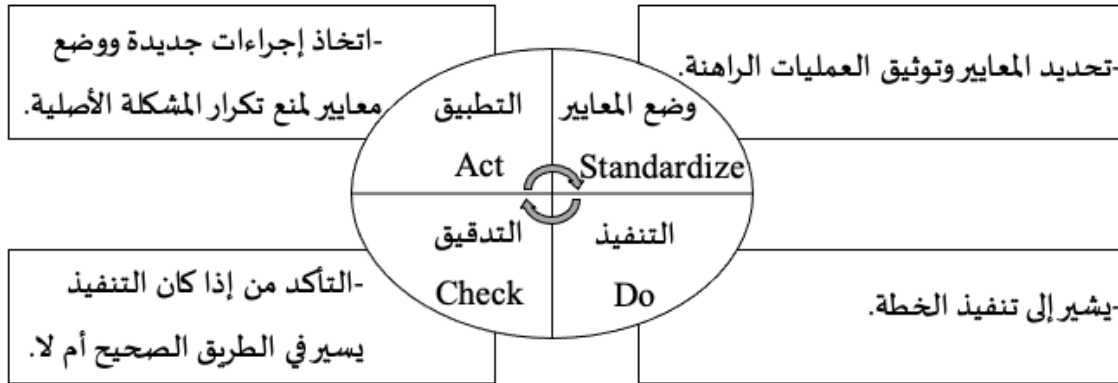
لتوظيف ما سبق، لا بد من الاستعانة بإحدى استراتيجيات كايزن، وهي دورة PDCA إذ إنها هي أبعاد المتغير المستقل لهذه الدراسة، وهي (إستراتيجية كايزن)، فمن أهم الخطوات في عملية (كايزن) هي دورة PDCA أو ما يسمى بدورة ديمينغ Deming cycle أو ما يسمى كذلك بدورة شيوهارت Shewhart cycle ووجدت هذه الدورة في خمسينيات القرن الماضي وتعتبر دورة مبسطة لتوضيح الخطوات الأولية لعملية التحسين المستمر . (Helmold 2020)

كما تم توضيح جانب ومكانة التحسين في الشكل رقم (2-1) فإن مفهوم "التحسين" ينضوي تحته عناصر دورة PDCA من (P = Plan, D = Do, C = Check, A = Act) والموضح في الشكل رقم (2-3):



شكل رقم (2-3) دورة PDCA، (من تصميم الباحث بناءً على مرجع Imai 2012)

من المعروف أن أي عملية جديدة تتسم في البداية بعدم الاستقرار، لذا وقبل البدء في دورة PDCA، يجب أن يتم ترسيخ دورة SDCA في مفهوم "الصيانة" كما تم توضيح جانب ومكانة الصيانة في الشكل رقم (2-1) حيث تتكون دورة SDCA من (S = Standardize, D = Do, C = Check, A = Act) كما هو موضح في الشكل رقم (2-4):



شكل رقم (2-4) دورة SDCA، (من تصميم الباحث بناءً على مرجع Imai 2012)

أبعاد إستراتيجية كايزن

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على أبعاد الدراسات السابقة المذكورة في الجدول رقم (2-1) تم تحديد الأبعاد لإستراتيجية كايزن بما يتناسب وغرض هذه الدراسة:

جدول رقم (2-3) بيان مختصر لأبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) في الدراسات السابقة.

م	الباحث	السنة	الأبعاد للمتغير المستقل (إستراتيجية كايزن)
١	أبو بكر	٢٠٢١م	دورة ديمينغ: التخطيط Plan، التنفيذ Do، التدقيق Check، التطبيق Act + إستراتيجية في الوقت المحدد أو تقليل الهدر.
٢	منصور والوشاحي وعمار	٢٠٢١م	متطلبات تطبيق أسلوب كايزن، معوقات تطبيق أسلوب كايزن.
٣	Khalil and Hamid	2021	دورة ديمينغ: التخطيط Plan، التنفيذ Do، التدقيق Check، التطبيق Act.
٤	محمد والسيد	٢٠٢٠م	دورة ديمينغ: التخطيط Plan، التنفيذ Do، التدقيق Check، التطبيق Act.
٥	ناجي	٢٠٢٠م	متطلبات عامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقييم إستراتيجية كايزن.

٦	فلمبان والشريف	٢٠٢٠م	خصائص كايزن، فوائد استخدام كايزن، مدى مستوى العمل بإستراتيجية كايزن.
---	----------------	-------	--

بناءً على استعراض الأبعاد للدراسات في الجدول أعلاه قرر الباحث الاعتماد على أبعاد ومكونات دورة ديمينغ وهي: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act) كونها أبعاد للمتغير المستقل وهي إستراتيجية كايزن بما يتوافق مع غرض أهداف هذه الدراسة.

الإطار النظري لأداء المنظمات

مفهوم الأداء

مفهوم الأداء قد تطرق إليه عدة باحثين، حيث عرف الأداء الباحث محمد بأنها: "هي الغايات التي ترغب بها أي منظمة في الوصول إليها بكفاءة وفاعلية". (محمد ٢٠١٨م، ٧٨)

كذلك وقد عرف مفهوم الأداء الباحث العنزي بأن "الأداء هو مجموعة من الجهود والعمليات والنشاطات التي تساعد المنظمات في الوصول إلى النتائج والأهداف المرغوبة والمخطط لها". (العنزي ٢٠١٩م، ٧٤)

وقد عرف مفهوم الأداء الباحثون رحمون، والسبتي، وتقرارت بأن الأداء: "هي الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". (رحمون، السبتي، وتقرارت ٢٠١٩م، ٥٢٦)

وعرفت آل سميح بأنه: "هي المنظومة المتكاملة لنتائج أنشطتها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية حيث يشمل أداء الأفراد والوحدات التنظيمية، ثم أداء المؤسسة، ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر لتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية". (آل سميح ٢٠٢٠م، ٢٤)

ومن خلال التعاريف السابقة نرى تباين وجهات النظر بين الباحثين، فهناك من يرى الأداء بأنه الجهود التي تساعد في تحقيق الأهداف، والبعض الآخر يرى أن الأداء تلك الغاية المرغوب تحقيقها لدى المنظمة وأن تكون ذات كفاءة وفعالية، وهناك من تطرق عن الأداء بكونها تشمل نشاطات الأفراد والأقسام الإدارية بداخل المنظمة لغرض تحقيق أهداف محددة، واستناداً على ما سبق يتضح بأن هنالك اختلافات في تعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود عدة تصورات واعتقادات مختلفة لدى الباحثين.

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن للأداء أهمية كبيرة لدى المنظمات، وأنها تسعى لتحقيق أداء ذات كفاءة وفعالية تمكنها من تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتحقق من خلالها الأهداف المنشودة لدى المنظمة، وهو ما يتوافق كذلك مع رغبتها في إثبات تواجدها وتميزها من بين المنظمات.

٢-١٢ أهمية الأداء :

تتمثل أهمية الأداء من عدة نواحي أشار إليها (صميده، عطية، صالح 20٢١) نقلاً عن (بني حمدان ٢٠١٠) :

- من الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز للإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث عن الإدارة الإستراتيجية للأداء، لعمل اختبار للإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنه.
- من الناحية الإدارية: تظهر أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل الإدارة في المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجربها اعتماداً على نتائج الأداء.

2-١٥ أبعاد الأداء

من واقع المعطيات التي جاءت فيما سبق قرر الباحث اعتماد بُعدي: (الكفاءة والفعالية) كأبعاد للأداء، إذ يمكن التفريق بين الكفاءة والفعالية من حيث مدى تحقيق الأهداف إذ إن الكفاءة تعبر عن تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وفي أوقات محددة، في حين أن الفعالية تعبر عن تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً فقط. فقد تكون المؤسسة فعالة، ولكنها ليست كفؤة أي ما تحقق أهدافها، ولكن بخسارة وقد تكون المؤسسة ذات كفاءة، ولكن ليست فعالة عند استخدامها للموارد بالشكل المثالي، ولكن دون تحقيق الأهداف. (حديدي، سهام، علاء الدين ٢٠٢١م)

البعد الأول: الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها: "إنجاز الأهداف المخططة أو أي أهداف أخرى محددة للبرنامج، بطريقة منتظمة بحيث تساهم في تخفيض تكاليف العمليات دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، أو الوقت الذي يجب أن تؤدي في الخدمة". (لعراف وبوقرة ٢٠٢١م)
ومن تعريفات الكفاءة: "هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها". (العتيبي ونافع ٢٠٢٣م، ١١)

البعد الثاني: الفعالية

تعرف الفعالية بأنها: "تمثل الحكم الذي يبديه فرد أو مجموعة على المنظمة وبشكل أدق على الأنشطة والمنتجات والنتائج التي تنتظرها". (جبيرات ٢٠١٩م، ٤٥)
ومن تعريفات الفعالية: "هي قيام المنظمة بتحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة مع القدرة على التكيف والتطور والنمو بشكل مستقر". (الأسد والمحمودي ٢٠٢٤م، ٦٨٨)

الدراسات السابقة:

١- دراسة الرماضنة، النسور، الخياط (٢٠٢٣م) بعنوان (أثر إستراتيجية كايزن على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إستراتيجية كايزن على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من كل شركات صناعة الأغذية الأردنية البالغ عددها 324 شركة، وتم اختيار 120 مديراً باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات، وأظهرت الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية كايزن بشكل عام على الأداء التشغيلي في شركات صناعة الأغذية الأردنية.
 - بينت النتائج أن (تطبيق إستراتيجية كايزن) قد جاء بمستوى مرتفع.
 - اثبتت النتائج أن درجة تطبيق إستراتيجية التنظيم S5 في شركات صناعة الأغذية الأردنية قد جاءت ضمن درجة عالية.
- ### ٢- دراسة بورصاص (٢٠٢٣م) بعنوان (الكايزن كإستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة)

هدفت إلى قياس أثر إستراتيجية كايزن في أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وتم تمثيل إستراتيجية كايزن في كل من: ثقافة التحسين المستمر، وثقافة القضاء على الضياع أو الهدر، وكذلك وضع قواعد العمل، وقد تم اعتماد ٣٠ استبانة وزعت في إطار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة:

- تطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إستراتيجية كايزن بمختلف أبعادها.
- يتسم أداء الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسة عمر بن عمر بالجودة.
- وجود علاقة طردية قوية بين استخدام إستراتيجية كايزن وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

٣- دراسة أبي بكر (٢٠٢١م) بعنوان (درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية)

داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مضمين منهجية كايزن للتحسين المستمر داخل الخط الأخضر والتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج النوعي إذ تم تطوير استبانة الدراسة المكونة من ٣٩ فقرة على عينة تكونت من ١٠٢٦ معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده ٤١ معلم ومعلمة، كما تم مقابلة ١٥ معلم تم اختيارهم ومعلمة بطريقة عشوائية مقصودة لمعرفة سبل تحسين مضمين منهجية كايزن في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

– إن منهجية كايزن للتحسين المستمر مطبقة بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي ٣,٦٨ بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
– إمكانية تحسين مدى تطبيق مضامين منهجية كايزن في المدارس العربية من خلال الالتزام بعدة نقاط مثل: دورات الاستكمال، والساعات الفردية.

٤- دراسة منصور، الوشاحي، عمار (٢٠٢١م) بعنوان (تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم (التعليم المجتمعي)، وكذلك التعرف على (أسلوب الكايزن) ووضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة التي قامت الباحثون بإعدادها بطريقة ممنهجة، وتطبيقها على عينتين من (المعلمات والموجهين) بمدارس التعليم المجتمعي بمحافظة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إجماع أفراد العينيتين على وجود مشاكل تعيق تطوير مدارس التعليم المجتمعي.
- وجود عملية التحسين المستمر مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين.

٥- دراسة Khalil and Hamid (٢٠٢١م) بعنوان (دور إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) في الإبداع التنظيمي - بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية / وزارة الصناعة والمعادن)

هدفت الدراسة إلى إثبات حقيقة أن معظم المنظمات اليوم تعاني من إهدار للوقت والجهد والتكلفة، ولديها صعوبة في تحقيق أداء أفضل والمنافسة بقوة، إذ وزعت الباحثة (108) استبانات إحصائية. وكان مجتمع البحث قابلاً للتحليل إذ تكونت العينة من المديرين ورؤساء الأقسام. وتمت صياغة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظات أدوات إضافية لجمع البيانات وكذلك تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات مثل معامل الانحدار والارتباط البسيط (بيرسون). وأظهرت النتائج:

- عدم وجود صعوبات في الاقتناع وتحويلها إلى فرص تعزز العمل الإبداعي.

– توسيع فرص النمو واستقطاب الكوادر التي تبدأ العمل الإبداعي وتجربة عنصر المخاطرة.

– إمكانية إشراك الموظفين في الدورات التدريبية التي تؤدي إلى اكتساب مهاراتهم أو زيادتها.

٦- دراسة محمد، السيد (٢٠٢٠م) بعنوان (دور نموذج كايزن في تحسين الجوانب الملموسة والأمان كأحد أبعاد جودة الخدمة بالتطبيق على البنوك المصرية)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور نموذج كايزن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتركيز على بُعدي (الجوانب الملموسة والأمان)، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى البنوك المصرية بمختلف المستويات الإدارية، وكذلك مختلف مستويات الخبرة. وتم تطوير

استمارة وتوزيعها على (٣٨٢) موظفاً وقد تم استبعاد (١١) استمارة لعدم الاستيفاء وعليه فقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧١) وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي من خلال الدراسة الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة:

- بالنسبة لبعد الجوانب الملموسة أثبتت معنوية كل أبعاد نموذج كايزن (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، والتطبيق) على جودة الخدمة المصرفية.

- بالنسبة لبعد الأمان ثبتت معنوية ثلاثة أبعاد من نموذج كايزن (التخطيط، التدقيق، والتطبيق) على جودة الخدمة المصرفية.

٧- دراسة ناجي (٢٠٢٠م) بعنوان (متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة)

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم (إستراتيجية كايزن) وإلقاء الضوء على النشأة، والمبادئ، والمميزات، والركائز، ومراحل تطبيقها، ثم تحديد أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن وهي: (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقييم) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، معتمدة في ذلك على المنهج الميداني بصفة أساسية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات؛ إذ تم توزيعه على كل العاملين بمكتبات الجامعة، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وبلغ عدد عينة مجتمع الدراسة ٢٩١ فرداً من الذين أجابوا عن الاستبيان بنسبة ٧٠,٥٪ من إجمالي عدد العاملين في تلك المكتبات، وقد اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على منهج التحليل المقارن، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- توافرت المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن في مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بنسبة ٧٧,٧٥٪ وفي المكتبات غير المعتمدة بنسبة ٧٤,٤٠٪.

- تتوافر جميع متطلبات إستراتيجية كايزن بدرجة جيد في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة.

- جاء دور الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تعزيز جودة الأداء بنسبة ٦٥,٥٩٪ في المكتبات غير المعتمدة بجامعة أسيوط.

٨- دراسة شراحيلى (٢٠٢٠م) بعنوان (تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي)

هدفت هذه الدراسة إلى إيصال أهمية نقل فلسفة كايزن الناجمة عن النظرية التويوتية Toyotism من القطاع الصناعي الإنتاجي إلى قطاع التعليمي العالي الخدمي، كما من أهدافها نقل هذه التجارب باللغة العربية إلى المهتمين بهذا المجال في الوطن العربي، كون معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باللغة الإنجليزية التي قد لا تخدم عامة سكان الوطن العربي الذي يشغل نسبة مئوية عالية من سكان العالم، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على "منظور المراجعات الأدبية المنهجية" ويعد هذا المنهج البحثي من المناهج الحديثة التي تقوم على الأدلة.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- هنالك حاجة ماسة لتطبيق فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي في العالم بصفة عامة وفي السعودية بصفة خاصة، لتعزيز الميزة التنافسية وتحسين وضعها في التصنيفات العالمية للجامعات.

- باتت هذه الفلسفة من الممارسات الإدارية المهاجرة من القطاع الصناعي في بلدها الأم في اليابان إلى العديد من مؤسسات التعليم العالي في قارات العالم.

- تؤكد هذه الدراسة الحاجة الملحة والعاجلة لمزيد من الدراسات العلمية الميدانية المتعمقة لكشف ممارسات هذه الفلسفة إن وجدت، أو لتوظيفها في مؤسسات التعليم العالي في السعودية.

٩- دراسة فلمبان، الشريف (٢٠٢٠م) بعنوان (دور إستراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

هدفت الدراسة إلى تعرف دور إستراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة ٤٩٤ موظفة، إذ تم أخذ عينة عشوائية بسيطة منها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتصميم استبانة تحتوي على ٣٠ فقرة أداة لجمع البيانات: قد وزعت على ٢٧٦ موظفة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٣٤ استبانة. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية.

- درجة إلمام جيدة من غالبية العينة من موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة نحو المفاهيم الأساسية لإستراتيجية الكايزن.

- أكثر عبارة حازت الموافقة هي (سيؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية للتقليل من الهدر في العمليات والجهد والوقت والأخطاء والتكلفة).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصفة أساسية من أجل تحديد مدى واقعية تطبيق إستراتيجية كايزن على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، والأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبانة ومجتمع الدراسة هم الموظفون الإداريون والموظفات الإداريات في الأقسام والوحدات الإدارية المتوسطة والعليا في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، كما اعتمدت الدراسة على استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على دراستين لتصميم الاستبانة وهي: (ناجي ٢٠٢٠)، (باحسين ٢٠٢٠).

وظهرت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: تضمّن المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: تناول المتغير المستقل (إستراتيجية كايزن) ويتضمن ابعادها الأربعة:

التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act).

البُعد الأول: التخطيط (Plan)؛ حيث احتوى هذا البُعد على (5) فقرات.

البُعد الثاني: التنفيذ (Do)؛ حيث تضمَّن هذا البُعد على (5) فقرات.

البُعد الثالث: التدقيق (Check)؛ حيث احتوى هذا البُعد على (5) فقرات.

البُعد الرابع: التطبيق (Act)؛ حيث تضمَّن هذا البُعد على (5) فقرات.

- القسم الثالث: تناول هذا القسم المتغير التابع (أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة) ويتضمن بُعدين: الكفاءة، والفعالية.

البُعد الأول: الكفاءة؛ حيث احتوى هذا البُعد على (5) فقرات.

البُعد الثاني: الفعالية؛ حيث تضمَّن هذا البُعد على (5) فقرات.

وقد قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع إجابات الاستبانة وكانت كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وعليه فإن معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية، موضح في الجدول رقم (3-1):

جدول رقم (3-1) معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية

تقدير مستوى الاستجابة	تدرج المقياس
غير موافق بشدة	من 1 - لأقل من 1.80
غير موافق	من 1.80 - لأقل من 2.60
محايد	من 2.60 - لأقل من 3.40
موافق	من 3.40 - لأقل من 4.20
موافق بشدة	من 4.20 - إلى 5

أبرز النتائج:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) أثبتت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة ارتباط إيجابي ومعنوي بين تطبيق إستراتيجية كايزن وكفاءة أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، وهذا يدل على وجود أعمال يتم إنجازها بكفاءة في المديرية وفقاً لأبعاد إستراتيجية كايزن وهي عناصر دورة ديمينغ مما يعني وجود لعملية التحسين المستمر بكفاءة في المديرية.
- (2) أظهرت الدراسة عدم وجود مؤشرات إيجابية بين بُعد التخطيط (Plan) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وبُعد كفاءة أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، فنستنتج من ذلك وجود مهام في الأقسام والوحدات الإدارية المديرية لا يتم التخطيط باستخدام إستراتيجية التحسين المستمر مما يدل على قلة توافر المعرفة لدى بعض الموظفين عن التخطيط باستخدام إستراتيجية كايزن، مما يؤثر على إنجاز المهام الإدارية بكفاءة في المديرية.
- (3) أظهرت النتائج عدم وجود مؤشرات إيجابية بين بُعد التنفيذ (Do) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وكفاءة أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، فيتضح من ذلك بأنه قد تم تنفيذ عدة مهام لم تكن ذات كفاءة عند تنفيذها بحيث لم يتم الإشراف عليها من قبل فريق مؤهل يشرف على تنفيذ خطط التحسين المستمر، وبالتالي المهام التي يتم تنفيذها دون كفاءة من قبل الموظفين تؤثر على إنجاز الأعمال الإدارية في المديرية.
- (4) بينت نتائج الدراسة أن هناك عدة مؤشرات إيجابية بين بُعد التدقيق (Check) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وكفاءة أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، فيتضح لنا أن إدارة المديرية تعمل على إعادة تقويم العملية التحسينية في حال وجود أي خلل أو قصور بدرجة كبيرة مما يساهم في كفاءة أداء الموظفين في المديرية.
- (5) خلصت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ارتباط موجب ومعنوي بين بُعد التطبيق (Act) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وكفاءة أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يدل على أن المديرية تقوم بتصحيح الإجراءات المصممة في حالة وجود أي قصور عند تطبيقها مما يساعد موظفي المديرية على أداء أعمالهم بكفاءة.
- (6) كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجب ومعنوي بين تطبيق إستراتيجية كايزن وفعالية أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يدل على أن المديرية تقوم بإنجاز أعمالها ومهامها بفعالية وفقاً لأبعاد إستراتيجية كايزن وعناصر دورة ديمينغ مما يعني وجود لعملية التحسين المستمر بفعالية في المديرية.
- (7) بينت نتائج الدراسة أنّ هناك عدة مؤشرات إيجابية بين بُعد التخطيط (Plan) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وفعالية أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يدل على أن المديرية تقوم بإعداد خططها سنوية للتحسين والتطوير بفعالية وتساهم في أداء موظفي المديرية.
- (8) كشفت نتائج الدراسة عدم وجود مؤشرات إيجابية بين بُعد التنفيذ (Do) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وفعالية أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، إذ يتضح لنا من ذلك، بأن هنالك مهام تم تنفيذها في المديرية لم تكن ذات فعالية في الأداء، مما يدل على وجود تقصير من قبل موظفي الإدارة العليا بالمديرية من قيامهم بالإشراف مباشرة على موقع العمل الذي فيه المشكلة والذي يعرف بمصطلح (جنيبا) ، وبالتالي المهام التي تم تنفيذها دون فعالية تؤثر على أداء مهام المديرية.

- 9) أظهرت الدراسة أنَّ هناك مؤشرات إيجابية بين بُعد التدقيق (Check) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وفعالية أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يدل على أن المديرية تقوم بمتابعة أي مستجدات حول المهام بعد تنفيذها بفعالية، مما يساهم ذلك في رفع أداء موظفي المديرية.
- 10) أوضحت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط مُوجب ومعنوي بين بُعد التطبيق (Act) كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن وفعالية أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يدل على أن المديرية تقوم بالإجراءات التصحيحية في حال ملاحظة أي خلل عند تطبيقها مما يساعد على أداء أعمال المديرية بفعالية.

أبرز التوصيات:

بناء على ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

أولاً: الأخذ بأسلوب إستراتيجية كايزن وتطبيقها في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة في أقسامها ووحداتها الإدارية، وذلك لما تتمتع من عناصر تساهم في استغلال موارد المديرية والمساهمة في تقليل الهدر، والتي تلبى الغرض من خلق بيئة عمل إدارية ذات كفاءة.

ثانياً: تعزيز دور (إدارة التواصل الداخلي) و(إدارة الموارد البشرية) في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة للتركيز على مدى أهمية التخطيط في المديرية بشكل عملي وملحوظ، حيث إن التخطيط هي البداية لرسم خارطة الطريق للمديرية وتسهل لها تحقيق الأهداف التي تريد أن تصل إليها مستقبلاً وعليه فإن ذلك يؤدي إلى توجيه جهود موظفي المديرية للتخطيط بكفاءة.

ثالثاً: توصي هذه الدراسة بأن يكون الإشراف بشكل مباشر من قبل القيادات الإدارية العليا في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة على العمليات والمهام التي يتم تنفيذها في مكان العمل الذي حدثت فيه المشكلة والذي يعرف بمصطلح (جينبا) مما يساهم في تطبيق إستراتيجية كايزن على أرض الواقع ضمن نطاق العمل بالمديرية.

رابعاً: بناء بيئة عمل إدارية تقوم على ترسيخ مفهوم إستراتيجية كايزن لدى الموظفين الحاليين في المديرية، مما يساهم بالتعريف عن إستراتيجية كايزن عند استقطاب موظفين جدد في المديرية، إذ يكتسب من خلالها خبرة إدارية تصقل مهاراته وتتمتع معرفته عن العمل الإداري، ويتعلم من تجربة واقعية تساهم في أداء مهامه بكفاءة، ويساعده في تأقلمه مع بيئة عمله الإدارية.

خامساً: توفير الفرص التدريبية عن إستراتيجيات التحسين المستمر للموظفين، فمن شأنها تطوير الثقافة التحسينية في بيئة العمل الإدارية ما بعد تطبيقهم لعناصر دورة ديمينغ والمساهمة في تطوير كفاءتهم، وصقل مهاراتهم، وتنمية معرفتهم، مما سيساعدهم على تنمية مسيرتهم المهنية وتحقيق أهدافهم الوظيفية.

سادساً: العمل على تعزيز دور الموظفين في المساهمة بشكل أكبر في التخطيط بإستراتيجية كايزن لتحقيق أهداف العمل بفعالية، وذلك بتحديد وتوزيع أدوار محددة لكل موظف يقوم من خلالها بالتخطيط لأهداف معينة يسعى من خلال هذه الأهداف بأن يتم إنجازها في بيئة عمله الإدارية في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، إذ يساعد ذلك في التقليل من المهام المتعددة التي تهدر الجهد والوقت والتي لا تلبى متطلبات واحتياجات الموظفين ولا تخدم أهداف المديرية التطويرية.

سابعاً: على الإدارة العليا بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة الاستمرار بإعداد الخطط السنوية للتحسين والتطوير، ومناقشة تلك الخطط مع موظفي المديرية في الأقسام والوحدات الإدارية المراد تطويرها وتلبية احتياجات الموظفين فيها وإعانتهم على أداء مهامهم بفعالية، والمساهمة من تحقيق أهداف المديرية وتطلعاتها المستقبلية.

ثامناً: ضرورة توعية الموظفين باكتساب المهارات التقنية والحاسوبية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري، بحيث تتوافق مع السياسات والإجراءات الخاصة بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، ومن خلالها يتم وضع معايير مساهمة للتقليل من الهدر، ومواكبة التغييرات الجديدة التي يحتاجها الموظف والتي تساهم في رفع فعالية أدائهم، وتحقيق كذلك الرضا التام للموظف عن بيئة عمله الإدارية.

تاسعاً: الاستمرار بالقيام على إعادة تقييم العمليات التحسينية من خلال تحليل البيانات في حال حدوث أي خلل أو قصور في عملية التنفيذ في إطار منظومة العمل بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، مما يساهم في استدامة الموارد في المديرية وإحسان استغلالها لكي يتم استمرار إنجاز مهام العمل بفعالية.

عاشراً: على الإدارة العليا في المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة أن تستمر بتوفير كل المتطلبات التي تعزز من جودة الحياة لدى الموظف، والتي ترتبط بالدعم المعنوي والمادي والتقني وغيرها من إجراءات وسياسات تمكين الموظفين، لكي يستمر أداء مهام العمل في المديرية بفعالية.

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة للوقوف على علاقة الارتباط بين واقع تطبيق إستراتيجية كايزن ودوره على أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة في وحداتها وأقسامها الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي)، وذلك من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة من موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة، ولقد تضمنت الدراسة مُتغيرين رئيسيين؛ أحدهما: متغير مستقل ويُمثله (إستراتيجية كايزن) والذي يحتوي على أربعة أبعاد هي: التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act)، بينما المتغير التابع هو (أداء موظفي المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة)، والذي يحتوي على بُعدين هما: (الكفاءة، والفعالية).

وتم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

(الفصل الأول)؛ شَمَل (المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وفرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، وأهداف الدراسة، والمنهج المستخدم، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها).

أمَّا (الفصل الثاني)؛ فقد خُصص لتناول المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة؛ حيث تم تناول الجوانب النظرية لإستراتيجية كايزن، والجوانب النظرية لمفاهيم الأداء، وكذلك تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة.

أمَّا (الفصل الثالث) من الدراسة؛ ركز فيه الباحث على منهج الدراسة وإجراءاتها.

أمَّا (الفصل الرابع)؛ فقد تناول الباحث فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها، وذلك باستخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية التي تتضمن بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أمَّا الفصل الأخير وهو (الفصل الخامس)؛ فقد تناول فيه الباحث مناقشة أهم النتائج والتوصيات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

آل سميح، تهاني بنت عبدالله (٢٠٢٠م) تقويم الأداء المؤسسي في ضوء مدخل قياس الأداء المتوازن، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الأشعري، أحمد داود المزجاجي (٢٠١٧م) الوجيز في طرق البحث العلمي لإعداد رسالة علمية أو مشروع تخرج، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

البقي، حسين صنيح (٢٠٢٢م) كايزن التحسين اليومي المستمر أسلوب حياة وثقافة مجتمعية، جدة، مجموعة تكوين المتحدة للطباعة والنشر.

البقي، ناضيا بنت مطلق بنت سعيد (٢٠٢٠م) الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٤، العدد ٦: ١٢٥ - ١٤٥.

جبيرات، سناء (٢٠١٩م) الأداء البشري في منظمات الأعمال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.

حديدي، آدم ولباز، سهام وحفصي، علاء الدين (٢٠٢١م) الاستدامة المصرفية ودورها في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٤: ٧٥ - ٩١.

حسن، محمد منصور (٢٠٢١م) إستراتيجية كايزن اليابانية (التحسن المستمر في العمل)، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

رشوان، أحمد عبدالعال (٢٠١٩م) إدارة الجودة مدخل التطوير والتحسين المستمر، الإسكندرية، دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.

سليم، مغراني ولطفي، ترمول محمد، تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد العاشر، العدد ١ (٢٠٢١م): ٢٩٦ - ٣١٦

عبدالعزیز، زواتيني ومصطفى، حاج الله، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الثامن، العدد ١ (٢٠٢١م): ١٢٠ - ١٤٣

العاطفي، خالد محمد (٢٠٢٣م) الكايزن الإداري منهج التحسين المستمر الياباني في الإدارة والمنظمات والمؤسسات، الرياض، مدار الفكر للنشر والتوزيع.

العنزي، جزع مسيل جرو (٢٠١٩م) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة.

لعراف، فائزة وبوقرة، رابح (٢٠٢١م) إنتاجية البنك ما بين الكفاءة والفعالية، مدخل مفاهيمي، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

فرحي، إلهام (٢٠١٩م) أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة كوسيدارقنات - فرع أمواش - بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة.

محمد، مصطفى (٢٠١٨م) الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، عمّان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الموسوي، واثق علي (٢٠١٩م) إستراتيجية كايزن اليابانية بين الإدارة والتطوير، عمّان، دار الأيام للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Fujisawa, Toshiaki. (2022) What is Kaizen? Differences from Kaizen and KAIZEN, 5S activities, and relationship with Toyota Production System, Access date, December 7, 2023, from: <https://kaizen-base.com/column/31127/>.

Gechkova, Teodora and Kaleeva, Tiana (2020) The Mckinsey 7s Model in the Airport System Protection, KNOWLEDGE - International Journal, vol.42. 5: 843-848.

Hamel, Mark R. (2017) Kaizen Event Fieldbook- Foundation, Framwork, and Standard Work for Effective Events, Southfield: Society of Manufacturing Engineers (SME).

Harvey, S. (2019) Kaizen The Japanese Method for Transforming Habits, One One Small Step at a Time, London: Bluebird.

Helmold, Marc. (2020) Lean Management and Kaizen: Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management, Springer International Publishing.

Ishii, Sumie. (2023) Building a foundation for Kaizen thinking ``How to create Kaizen that originates from the field? ’’, Access date, December 7, 2023, from: https://genbalab.jp/useful/importance-of-kaizen_03/.

Imai, M. (2012) Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition, New York: McGraw-Hill.

Laoyan, Sarah. (2022) Understanding Kaizen: A guide to continuous improvement in business, Access date, December 7, 2023, from: <https://asana.com/ja/resources/continuous-improvement>.

Maurer, R. (2014) One Small Step Can Change Your Life, New York: Workman Publishing Company.

McLoughlin, C. and Miura, J. (2018) Ture Kaizen Management's Role in Improving Work Climate and Culture, Oxfordshire: CRC Press Tayler and Francis Group.

Ologunde, A. O. and Akinlolu, A. A. (2012) Business Strategy as a Measure of Organizational Performance, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife.

“The Reality of Applying Kaizen's Strategy on Organizations Performance: A field study on the employees of the Directorate of Health Affairs of Makkah Region”

Researchers:

Awfa Shokri Dramin

Dr. Mohammed Tawfiq Al-Idrisy

Abstract:

This study aims to identify the reality of applying kaizen's strategy on organizations performance as a field study was conducted on the employees of the Directorate of Health Affairs of Makkah Region. The study was limited to administrative employees only. The study relied on the (descriptive-analytical approach); in order to achieve the objectives of the study. The (questionnaire) was used as a tool for the study; for the purpose of collect data. The questionnaire contained of (30) paragraphs. The study population consisted of (459) male and female employees and the study sample comprised of (222) employees of the Directorate of Health Affairs of Makkah Region. The data was statistically processed using the statistical packages for social studies (SPSS).

Among the most important findings of the study are: That the Kaizen strategy has an active role in influencing the efficiency and effectiveness of the performance of the employees of the Directorate of Health Affairs of Makkah Region. The results also demonstrated a statistically significant correlation for: planning (Plan), auditing (Check), and application (Act) and between the effectiveness dimension of employees' performance. In addition, the dimension of implementation (Do) has no statistically significant correlation with the effectiveness dimension of employees' performance.

The study also recommends adopting the Kaizen Strategy approach and applying it as a methodology for continuous improvement in the Directorate, due to the elements that contribute to exploitation of resources and reducing the waste. Also, one of the recommendations of this study is to consolidate the concept of Kaizen's strategy among the current employees of the Directorate and defining its concept to the new employees, in order to create an administrative work environment based on this scientific study that contributes to the performance of employees for their functions with efficient and effective.

Keywords: (Kaizen, Performance, Directorate employees, Deming Cycle).