

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

تأثير التحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل
جائحة كورونا

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

عمارة نورة

من إعداد:

بوجمعة ايناس

سلطاني رندة

أعضاء اللجنة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
شوابي سارة	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا
عمارة نورة	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرفا
مرابطي عبد الغاني	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله و نحمده على توفيقه لنا لانجاز هذا العمل ، و نصلي و نسلم على

اشرف الأنبياء و المرسلين و على اله و صحبه أجمعين .

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

و اقتداء بهذا الهدي النبوي نتوجه بخالص الشكر و التقدير و العرفان :

إلى الأستاذة الفاضلة "عمارة نورة" المشرفة التي أشرفت علينا في هذا البحث و لم تبخل علينا

بالتوجيهات و النصائح المفيدة .

اشكر الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ، و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا ، إلى من زرعوا التفاؤل

في دربنا ، و قدموا لنا المساعدات

و التسهيلات و المعلومات .

كما نتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة

رسالتنا المتواضعة .

نقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من أمدنا بيد العون ، و المساعدة من قريب

أو بعيد .

كما اخص بالذكر كل من نصيرة و حمزة و رامي على المساعدة العلمية و المعرفية التي وفروها لنا بسخاء طوال مشوار

إنشاء هذا البحث العلمي

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

إهداء رندة

الحمد لله الذي فضلنا على كثير من خلقه و وهبنا النجاح و التوفيق لتحقيق درجة علمية محمودة ، و وفقنا في إكمال هذه الدراسة المتواضعة .

اهدي هذا العمل إلى من رحل عن ديني و لم يرحل من قلبي ذلك الذي لطالما تمنيت أن يكون بقربي أبي الغالي عبد الكريم . رحمه الله .

اهدي هذا العمل إلى من كانت تقول لي دراستك قبل كل شيء أمي الغالية ربح

اهدي هذا العمل إلى من اعتبرتهم والدي و كانوا سند لي في كل شيء أبي سالم

و أمي زينة

اهدي هذا العمل إلى احن أخ و أغلى إنسان على قلبي أخي العزيز أيمن

اهدي هذا العمل إلى من تكتمل بهم فرحتي أخواني صورية و إشراق

اهدي هذا العمل إلى من تشاركت معها هذا العمل، صديقتي و رفيقة دربي إيناس ربي يحفظها و دوم صداقتنا

اهدي هذا العمل إلى عماتي نادية و نجمة أطل الله في عمرهما

اهدي هذا العمل إلى كل أفراد عائلة عمي سالم الذين اعتبرهم أخواني : سفيان ، حمزة ، عنتر ، سهيلة ، منية ، شهرة ، نور الهدى ، نبيلة ، و لمياء .

اهدي هذا العمل إلى كل الأطفال في العائلة : أريج، تقي الدين، زكرياء، سلمى، حسام، عبد الجليل رسيل و أيوب

اهدي هذا العمل إلى كل صديقاتي من الابتدائي إلى غاية اليوم : رجاء ، مفيدة ، خديجة ، وئام ، شيماء ، أمال ، خولة

، يسرى ، عفاف ، زينب ، خليدة ، الخ

اهدي هذا العمل إلى عمي الحاج و كل عائلته

اهدي هذا العمل إلى كل أخوالي و خالاتي

إلى كل من ساندني و تمنى لي الخير و النجاح

إلى كل طالب علم و باحث في شتى المجالات

إلى من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

إهداء إيناس

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و على أهله و وصحبه أجمعين

اهدي هذا العمل

إلى قائدي و عزي وعزتي وحزام ظهري إلى رفد العطاء والكرم الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر حفظه الله

حبيبي أبي

إلى التي أنارت دربي بنصائحها إلى الحب و التقدير إلى القلب الدافئ الذي لم يخل علي بحنانه حبيبي أمي حفظها الله

إلى الرفيق و الصاحب إلى عماد المنزل إلى الكتف الذي نتكى عليه حفظه الله و أنار طريقه

أخي لمين

إلى الصديقة و الملجأ إلى نجمة العائلة التي أتمنى أن أراها أفضل مني محققة أحلامها و آمياتها بإذن الله حفظها الله

أختي ريان

إلى مدللة العائلة إلى ذات القلب الطيب الذي يشبه الياسمين إلى المشاغبة و دائمة الابتسامة حقق الله لها حلمها بإذن

الله و حفظها

أختي لينا

إلى التي كانت سنداً و صديقة قبل أن تكون زميلتي في الدراسة إلى العزيزة على قلبي حفظها الله

صديقتي رندة

إلى صاحبة القلب الصافي التي كانت سنداً لي

الأستاذة غوافرية منال

إلى تلاميذي الأعزاء أعانهم الله و حقق أحلامهم ووهبهم النجاح الدائم

إلى كل صديقاتي كل باسمه و مقامه آمال، خولة، أسماء، خديجة، وئام، شيماء

إلى صغار العائلة : لجين، شعيب، لقمان ، رحاب، ادم، رحيل، نوح، أسماء، صندرة، غفران، مريم

إلى من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي....

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التحسين المستمر و الدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية ، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث خلال هذا العصر وضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة أما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التحسين المستمر عليه من خلال رفع أدائه وتنمية مهاراته وقدراته ، وذلك بالاعتماد على برامج التدريب و التكوين لرفع مهارات و قدرات العاملين وإدراك النقائص التي كانوا يعانون منها عند أداء وظائفهم ومهامهم كما يمكن أيضا التحسين في أنظمة الحوافز وجعلها أكثر ملائمة لرغبات وتطلعات العاملين وملائمة لأهم المستجدات الحاصلة وهذا ما حاولنا إثباته في الجانب التطبيقي من خلال التربص الذي قمنا بإجرائه في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث توصلنا إلى الدور الفعال الذي يلعبه التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة حيث اعتمدنا على استخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS باختيار عينة تتكون من 30 عامل من مؤسسة اتصالات الجزائر

الكلمات المفتاحية : التحسين المستمر، الأداء الوظيفي، التدريب و التكوين، التطوير الذاتي.

Résumé :

Cette étude visait à tenter de donner une image claire du phénomène d'amélioration continue et le rôle que cette dernière joue à la fois pour l'organisation en lui permettant de s'adapter aux changements environnementaux, se tenir au courant des développements et des changements qui se produisent au cours de cette époque et assurer sa pérennité et sa continuité dans l'exercice de ses activités et l'atteinte des résultats souhaités. Quant à la ressource humaine, le rôle de l'amélioration continue est évident en augmentant sa performance et développer ses compétences et capacités.

En s'appuyant sur la formation et les programmes de formation pour élever les compétences et les capacités des travailleurs et la conscience des lacunes dont ils souffraient lors de l'exécution de leurs emplois et tâches, peuvent également être améliorés les systèmes d'incitation et les rendre plus pratiques. Aux désirs et aux aspirations des travailleurs et adaptés aux développements les plus importants en cours, et c'est ce que nous avons essayé de prouver. Le côté pratique, à travers le stage que nous avons effectué dans une Etisalat Corporation en Algérie, où nous avons atteint le rôle effectif que l'amélioration continue joue dans l'amélioration de la performance au travail, qui débouche sur l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, où nous nous sommes appuyés sur l'utilisation des méthodes statistiques fournies par le Programme d'analyse statistique pour la science SPSS en sélectionnant un échantillon de 30 travailleurs d'Algérie Telecom comme suit :

Mots-clés : amélioration continue, performance au travail, formation et développement personnel.

الفهرس

3	شكر و تقدير
4	إهداء رندة
5	إهداء إيناس
6	الملخص
7	Résumé
11	فهرس الجداول
12	قائمة الأشكال
أ	المقدمة:

الفصل الاول: عموميات حول التحسين المستمر

تمهيد

11	المبحث الاول : ماهية التحسين المستمر
11	المطلب الاول: نشأة و مفهوم التحسين المستمر
13	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحسين المستمر
15	المطلب الثالث: مبادئ و أنواع التحسين المستمر
17	المبحث الثاني: مفاهيم عامة للتحسين المستمر
17	المطلب الأول: مميزات و خصائص التحسين المستمر
19	المطلب الثاني: خطوات و أبعاد التحسين المستمر
21	المطلب الثالث: سر نجاح التحسين المستمر و المعوقات التي تحول دون ذلك

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي و علاقته بالتحسين المستمر

المبحث الاول: أساسيات حول الأداء الوظيفي.....	27
المطلب الاول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي.....	27
المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.....	30
المطلب الثالث: دور التحسين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي.....	33
المبحث الثاني: علاقة التحسين المستمر بالأداء الوظيفي.....	35
المطلب الاول: مفهوم تحسين الأداء و خطواته.....	36
المطلب الثاني: سبل و دوافع تحسين الأداء.....	38
المطلب الثالث: دور التدريب و التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.....	41

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: واقع تأثير التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل جائحة كورونا

المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة.....	47
المطلب الاول: التعريف بمؤسسة الدراسة.....	47
المطلب الثاني: منهج الدراسة.....	49
المطلب الثالث: الدراسة الاستطلاعية.....	49
المطلب الرابع: مجتمع الدراسة و اختيار العينة.....	52
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.....	64
المطلب الاول: عرض النتائج.....	64
المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة.....	62
المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....	63
المطلب الرابع: الاقتراحات و التوصيات.....	63

خلاصة الفصل

خاتمة.....	67
------------	----

69 قائمة المراجع

74 الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح معامل الثبات الفا كرومباخ	51
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	53
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	54
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
06	يوضح استجابات أفراد العينة لمحور علاقة التدريب و التكوين بتحسين الأداء الوظيفي	59-57
07	يوضح استجابات أفراد العينة لمحور علاقة التطوير الذاتي بتحسين الأداء الوظيفي	62-60
08	يوضح نتائج الارتباط لمعامل سبيرمان	62

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	د
02	يوضح عجلة ديمينج	20
03	يوضح نجاح التحسين المستمر و المعوقات التي تحول دون ذلك	23
04	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	48
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	54
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	55
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	56

مقدمة

مقدمة

المقدمة:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات ذلك لأنه يشكل الدعامة الأساسية التي تستند إليها أي منظمة في تحقيق أهدافها وتحديد فرص بقاءها ونجاحها، كيف لا وهو العقل المدبر الذي يمكن من خلاله استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة وتحقيق الأهداف المنشودة، فهو الذي يستطيع تحويل الثروات إلى قيمة منتجة و مفيدة للمجتمع مما يؤكد أن رأس المال البشري يفوق في أهميته و قيمته رأس المال المادي ، هذا الأخير الذي وأن كانت تتناقص قيمته الموجودة بمرور الوقت ، نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه .

و تماشيا مع التغيرات و التطورات المتزايدة التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء و الاستمرار نذكر منها : الشراكة، الاندماج، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، و التحسين المستمر أو ما يعرف "بالكايزن" هذا الأخير يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات خاصة في هذا العصر .

حيث فرضت هذه التغيرات والتطورات السريعة والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال على المنظمات تحسين أدائها وهذا باستخدام إستراتيجية الكايزن اليابانية التي تعتبر من الركائز التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها، سعيا إلى التغيير والتخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسين العملية و تكلفتها و جودتها، وهذا هو الجانب التقني في إستراتيجية "كايزن" أما الجانب الاجتماعي فيها فيتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمنظمة، من خلال التعلم الذي يعتبر جزءا أساسيا في فلسفة "كايزن" حيث يتعلم المورد البشري من خلالها كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه .



مقدمة

إذ أن للتحسين المستمر دور بالغ الأهمية في تعزيز الأداء الوظيفي ، حيث انه كلما تم تحسين الأداء بالطريقة المرغوب فيها كلما توصلت المنظمات إلى تحقيق أهدافها المسطرة على أكمل وجه، وبالتالي فتحسين الأداء أصبح عملية حتمية لمواكبة التطورات التي تحدث في هذا العصر من اجل بقاء المنظمات واستمرارها والصمود أمام المنافسة .

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمنظمات الذي طالما سعت إلى تحقيقه، ومن هذا المنطق تسعى المنظمات ولاسيما مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحسين أداء عاملها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة خاصة خلال فترة جائحة كورونا، ولتحقيق مسار علمي والتعمق في الموضوع أكثر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا .

واقتضت طبيعة الدراسة الاعتماد على جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي حيث تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان موضوع الدراسة وتم فيه التطرق إلى ضبط إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فجاء تحت تسمية عموميات حول التحسين المستمر و تم التطرق فيه إلى نشأة و مفهوم التحسين المستمر، أهدافه و أهميته، مبادئه وأنواعه، كذلك مميزات و خصائص التحسين المستمر، خطواته وأبعاده، وفي الأخير تطرقنا إلى سر نجاح ومعيقات التحسين المستمر، أما الفصل الثالث كان بعنوان اثر التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي و تطرقنا فيه إلى مفهوم و مستويات الأداء الوظيفي، مكونات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه، محددات الأداء، مفهوم تحسين الأداء و خطواته، سبل ودوافع تحسين الأداء، وفي الأخير سلطنا الضوء على دور التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي .

واشتمل الجانب الميداني على فصلين الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وتم فيه التطرق إلى منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أسلوب الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية للدراسة، أما الفصل



مقدمة

الخامس جاء بعنوان عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بطبيعة الحال عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الميدانية والتي حولت إلى أرقام ذات دلالات إحصائية، استنتاج نتائج الدراسة، وفي الأخير خاتمة البحث ثم المراجع التي اعتمدت في الدراسة فالملاحق .

1 . إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

يعتبر المورد البشري ذا أهمية بارزة في المنظمة وعنصر أساسي تسعى من خلاله إلى تحقيق البقاء والاستمرارية، حيث يمثل جميع العمال المتواجدين في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية سواء كانوا في المراكز أو الدنيا يقومون بمهام مختلفة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالمورد البشري يعتبر ثروة حقيقية بإمكانها أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة نظرا لما يمتلكه من مهارات وقدرات فكرية وبدنية ومعارف وخبرات تترجم إلى أنشطة ومهام من شأنها أن توصل المنظمة إلى غاياتها .

إن عملية تحسين الأداء أصبحت حتمية في هذا العصر تلعب المؤسسات الإدارية لاسيما المؤسسات الخدمية دورا رئيسيا في تحسين أداء المورد البشري، حيث تساهم في رفع كفاءته وتنمية مهاراته، وذلك للوصول إلى اعلي مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على عملية تحسين الأداء الوظيفي، وشركة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة إدارية فقد حاولت تحسين أداء عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثروة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المنظمات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر خاصة خلال فترة جائحة كورونا .

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

. ما مدى تأثير تطبيق التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي ؟

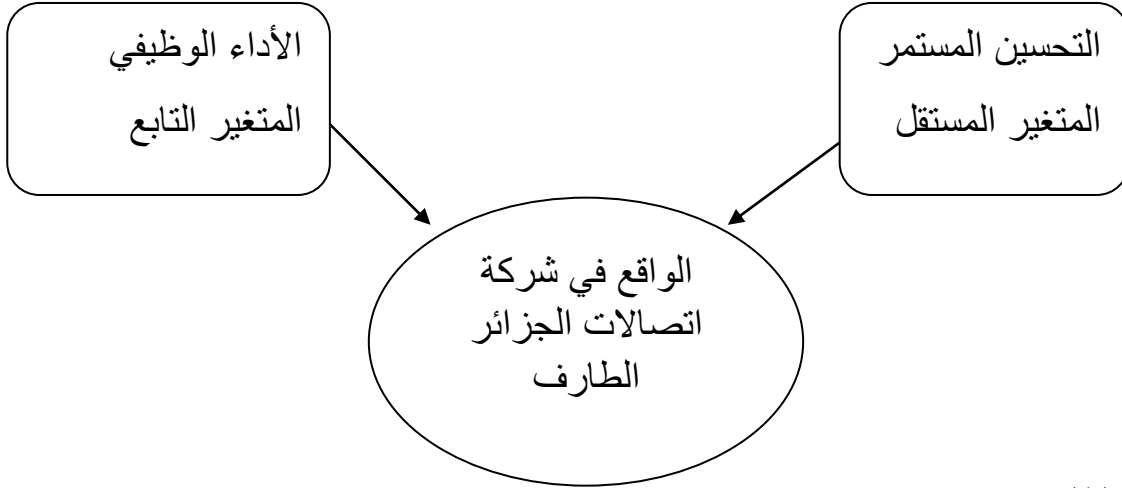
ويندرج تحت التساؤل المطروح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التكوين و تحسين الأداء الوظيفي؟

. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الذاتي وتحسين الأداء الوظيفي؟

مقدمة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

2. فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الأداء الوظيفي

و التي تتمحور منها الفرضيات الفرعية التالية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتكوين وتحسين الأداء .

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الذاتي وتحسين الأداء .

3. أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع تحسين الأداء الوظيفي موضوع بالغ الأهمية في هذا العصر وهناك مجموعة من الأسباب دفعتنا للبحث أكثر

حول هذا الموضوع وهذه الأسباب تم تقسيمها إلى :

3-1 أسباب ذاتية :

. الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتجديد والتطوير وتحسين الأداء باعتبارها من العوامل المساهمة في تمكين المنظمة

من تحقيق الأفضل وبناء مزايا تنافسية .

. محاولة إبراز الدور الفعال للتحسين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي .



مقدمة

. ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة قوية بتخصص إدارة إستراتيجية .

3-2 أسباب موضوعية :

. أهمية الكايزن وأثره في تحسين الأداء الوظيفي .

. محاولة التعرف على التحسين المستمر الذي يلعب دورا مهما و أساسيا في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي .

. يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل إستراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والتوسع أكثر.

4. أهداف الدراسة :

البحث العلمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ،وأهداف بحثنا تتمثل في :

. معرفة دور التحسين المستمر في بقاء واستمرار المنظمات .

. معرفة علاقة التحسين المستمر بالأداء الوظيفي .

. توضيح أثر الكايزن في تحسين أداء المورد البشري .

5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على إستراتيجية الكايزن ومدى تأثيره في الرفع من الأداء الوظيفي :

. تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدور التحسين المستمر من اجل تحقيق التميز للمنظمات .

. يساعد التحسين المستمر على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.

. التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تحسين أدائه .

. الاطلاع على كيفية الاهتمام بتحسين أداء العاملين أثناء الخدمة ، بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري .

6 - تحديد المفاهيم

. الكايزن : تتكون كلمة كايزن في اللغة اليابانية من جزئين الجزء الأول



مقدمة

- . **التحسين المستمر** : هو فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلب تقديم الخدمة للزبون و بشكل مستمر ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون دائما هناك جهود مبدولة .
- الأداء** : هو انجاز عمل معين وهو النتائج و الانجازات المحققة بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة .
- . **الأداء الوظيفي** : يعرف على انه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .
- . **تحسين الأداء** : يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء .
- . **التدريب** : يعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتزويد المدربين بمهارات ومعارف و خبرات متعددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم من اجل تطوير كفاءة أدائهم .
- . **الموارد البشرية** : وهم جميع أفراد المنظمة من إطارات و مسيرين ومديرين وعمال التنفيذ ويعتبر المورد البشري أهم مورد تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها .
- . **التكوين** : مجموع العمليات و الإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل طيلة حياته المهنية من اجل إكسابه مجموعة من المعارف السلوكيات التي تساعد على أداء عمله لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية .

6-الدراسات السابقة :

- 1 . سارة مصمودي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015 .

2016

تناولت هذه الدراسة موضوع " دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " من وجهة نظر الأساتذة، حيث توصلت الدراسة إلى أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف و له علاقة بتحقيق أهداف المنظمة



مقدمة

و الموظف كما أن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح تكوين الموظف بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه المكون في إنجاح عملية تكوين الموظف .

2 كنان يوسف ، ريان عبد المالك ، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المورد البشري ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند اوجاج . البويرة 2017 . 2018

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية ، و ضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرجوة ، أما بالنسبة للمورد البشري فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي عليه من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته وذلك من خلال عدة جوانب تركز على التغيير النوعي للأفراد اعتمادا على برامج التدريب والتكوين لرفع مهارات و قدرات العاملين .

3. محفوظ حضري ، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر . الوادي 2018 . 2019

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يناقش موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين، وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي من أجل سيرونة الأعمال وتجسيد تلك العلاقة القوية التي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تتميز هذه المنظمة والإدارة عن باقي المنظمات الأخرى.

4 . سعاد قسوم ، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018 . 2019

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وقد حاولت تناول هذين المتغيرين بمسار علمي وعملي، فبعد الاطلاع على الموروثات النظرية السابقة تمكنا من تحديد الجانب النظري،

5. بلقيوس ناصرية ، بن خيرة فاطمة ، دور التدريب و التكوين و تحسين أداء العنصر البشري في مؤسسة ميناء مستغانم ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2019 . 2020



مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ، حيث أصبحت ضرورة حياة المنظمة طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها خاصة في مجال التكنولوجيا و الإدارة إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ، يعتبر التدريب والتكوين شرط ضروري لتحسين قدرات و مهارات الأفراد من جهة و لرفع أدائهم و تحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم من جهة أخرى .

الفصل الأول

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

تمهيد :

إن عملية التحسين المستمر هي قاعدة يابانية تؤكد على أهمية إعطاء قيمة للتحسن اليومي وأن المجهودات والانجازات مهما كانت صغيرة ومستمرة بعد مدة معينة يصبح أثرها كبير تصل لتحقيق الأهداف، وكل هذا يحتاج إلى خطوات حتى وإن كانت بسيطة المهم أن تكون مستمرة مما يجعلها تؤدي إلى تراكم المجهودات الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على:

➤ المبحث الأول: ماهية التحسين المستمر

➤ المبحث الثاني: مفاهيم عامة للتحسين المستمر

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

المبحث الأول: ماهية التحسين المستمر:

تسعى كافة المنظمات إلى إدخال تحسينات دائمة ومستمرة للانتقال من الوضع الحالي الوضع أحسن في جميع مستوياتها وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال :

- نشأة ومفهوم التحسين المستمر
- أهمية وأهداف التحسين المستمر
- مبادئ وأنواع التحسين المستمر

المطلب الأول: _نشأة و مفهوم التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر عملية تقوم به المؤسسة لإحداث تغيير طفيف يؤدي على المدى الطويل لتخفيف الأعمال والتحسين من جودة العمليات وكذا على مستوى الأفراد .

1_نشأة التحسين المستمر:

يتحدد مفهوم الكايزن لدى اليابانيين بأفكار مبسطة جدا تقوم على التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل ولكنه يجب أن يكون مستمرا، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر، ويمكن استعمال هذا المبدأ في تطوير الذات بنجاح كبير وذلك بالقيام بتحسين صغير أو تطوير بسيط في احد جوانب الحياة و الاستمرار عليه لفترة، وبعدها بالقيام بتعديل آخر بسيط و الاستمرار عليه لفترة وهذا أسهل بكثير من محاولة القيام بتعديل كبير وجذري فجأة في حياة الشخص.¹

دخلت النظرية والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءا أساسيا في التربية والتعليم و التطبيق لديهم فالهدف من الفلسفة تركيز الفرد في مرحلة التحسين والتطوير الدائم سواء أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله، سلوكه، أخلاقه، نمط ثقافته، نظرتة للحياة و طريقة تعامله مع الآخرين. ابتكر فلسفة الكايزن الياباني تايشي اهونو وكان الهدف منه تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة

¹ أ. محمد مصطفى حسن و آخرون، دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوية، القاهرة، العدد الثلاثون، 2020، ص05.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

أماكن العمل والشركات لكنه سرعان تم تطوير الفلسفة ليشمل تطبيقها جميع جوانب الحياة وما ساهم في انتشارها في العالم هو كتاب تم إصداره عام 1985.¹

ظهر مفهوم الكايزن kaizen للوجود في العام 1984 على يد الخبير الياباني ماسكي اماي maskiimai والذي أصدر كتاب عن فلسفة كايزن عام 1986 ثم كتاب management a lowapproach to commonsense : kaizegemba جمبا كايزن: الإحساس المشترك لمنهج التكلفة المنخفضة في الإدارة والذي صدر في العام 1997. وكايزن هي فلسفة ابتكرها تايشي اوهونو taichiohno لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان و الزمان .²

2 مفهوم التحسين المستمر:

يطلق عليه مصطلح الكايزن kaizen يتكون المصطلح من جزأين "KAI" و تعني التغيير CHANGE و "ZEN" تعني إلى الأفضل for the better حيث يعني المصطلح التغيير إلى الأفضل والأحسن أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر و على جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها.³

مصطلح لجعل التحسينات العملية بمقادير إضافية صغيرة بدلا من الإبداعات الكبيرة فهو مجموعة من الخطوات والإجراءات و الطرق المتبعة التي تركز على العمليات والأفراد والمعدات و ليس بشكل ابتكارات وتطويرات كبيرة والغرض من الكايزن هو رفع مستوى الجودة والأداء وتخفيض الكلفة.⁴

يرى اماي imai أول من نقل الكايزن ليس فقط التحسين بل هو التحسين المستمر في الحياة الشخصية و المنزلية، الاجتماعية وكذا العملية. فالكايزن ثقافة الحياة اليابانية التي تنشر في كل المؤسسات الرسمية والغير رسمية، بل يمكن اعتبارها فلسفة حياة تشمل المجالات الشخصية والعائلية بالإضافة إلى العمل.

¹. محمد مصطفى حسن وآخرون، المرجع السابق، ص5.

²، مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 67.

³ شريف سعيد عبد الجواد، الهروب الفاشل، سنة 2020، ص151.

⁴ سليمان سليمان تويج، نموذج الجمبا كيزن للتحسين المستمر بين التنظير و التطبيق، دار اللؤلؤة للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، سنة 2018، ص80.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

فالتحسين المستمر هو ليس مجرد تقنية ولكنه فلسفة حياة يمكن أن تمارس في جميع مجالات الحياة، فهو نهج شمولي يعتمد على مشاركة جميع الأفراد في التحسين اليومي للمؤسسة في جميع المجالات والأنشطة.¹

التحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تطلبها تقديم الخدمة للزبون وبشكل مستمر ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون دائما هناك جهود مبدولة.²

يستند التحسين المستمر لفكرة جعل عمليات اليوم أفضل من الأمس، وعمليات الغد أفضل من اليوم، من خلال تشجيع العاملين في المنظمة على تحديد واستغلال فرص التحسين وهي جوهر التحسين المستمر.³

التحسين المستمر نظام ياباني للتطوير المستمر للمنتجات والذي يساهم به كل العاملين (و ليس قسم التطوير فقط)، وشعار كايزن " منتج أفضل، بصناعة أفضل، وتحسين المنتج حتى لو لم يكن مكسورا، لأننا إن لم نفعل ذلك لن نستطيع منافسة من يفعل ذلك " فالتركيز على التطويرات والتحسينات الصغيرة المتتالية وليس القفزات.⁴

يتم تنفيذ تقنيات كايزن بشكل أساسي في غامبا، وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو عبارة أخرى حيث تحدث عمليات تعطي قيمة إضافية وتترجم بشكل عام كايزن غامبا إلى تحسين مستمر في مواقع أو عمليات العمل⁵

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التحسين المستمر

إن تحديد أهمية التحسين المستمر بالنسبة لما تنجزه المؤسسة يساعدها على تحقيق الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه في كافة مجالات العمل

1 أهمية التحسين المستمر:

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:

- التحسين المستمر ليس تقنية أو إدارة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لأعلى الحصة السوقية،

¹¹د. سلوى حلمي على يوسف، آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الجامعية لطلاب كلية التربية-جامعة بنى سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، 2019، ص 329.

² د. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 203.

³ إبراهيم محمد يوسف التميمي، الأنماط و التكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة دراسات محاسبية و مالية، قطر، العدد 21، 2012، ص 77.

⁴ د. طارق السويديان، انطلاق وافتتاح مشروع، دار الإبداع الفكري، الطبعة الأولى، 2017، ص 14.

⁵ Khadija kouadria , the japanese method 'kaizen' and its role in establishing the standard for quality mangement system ISO 9001 / 2015, Al-riyada for business economics journal, N° 01, 2021, P 111.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لإجراء الشركة كافة،

- يركز التحسين على منهجية ماذا waht و كيف how وليس على منهجية من who

- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البدء،

- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب والمرتكزات الأساسية في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.¹

2_ أهداف التحسين المستمر:

تسعى الكايزن أو التحسين المستمر لتحقيق عدة أهداف من خلال تطبيق للمبادئ والمفاهيم التي تعتمد عليها في مختلف عمليات المنظمة، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تخفيض التكاليف المستمرة لجميع أنشطة المنظمة التي لا تعمل على إضافة قيمة فيتم تقليص الضياع والتحسين في وقت الأداء، هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات العاملين و اقتراحاتهم بمحمل الجد، و تطبيق المناسب منها و بالتالي تحقيق اعلي مستويات الكفاءة والفعالية،

- الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم خريطة وتوضيحها وإعدادها للمواظبة على إنتاج السلع و الخدمات بجودة عالية، والالتزام بالتحسين المستمر، وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح،

- كسب رضا العملاء إذ أن فلسفة كايزن تؤمن بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته هذا فضلا عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

وإذا تأملنا في عناصر نظام التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم كايزن نجد انه يقوم في الأساس على مفاهيم سلوكية بالدرجة الأولى، حيث يقوم فلسفة النظام على تأكيد التعلم التنظيمي بما يجعل العاملين يكتسبون أفكار الجودة ويعتمدونها أساسا في سلوكهم في الأداء دون الحاجة لتشديد التوجيه والرقابة من جانب الرؤساء كما تنطوي العملية على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك وتعتمد على توجهاتهم السلوكية.²

¹ سيد عبد النبي محمد، طرق و أساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية، الجزيرة، مصر، 2019، ص 16.

² وداد سعدي، الكايزن... ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، الجزائر، العدد 01، 2021، ص 237.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

المطلب الثالث: مبادئ و أنواع التحسين المستمر

مما لا شك فيه إن للتحسين المستمر عدة أنواع لكن قبل التطرق لها سنتطرق إلى مبادئ التحسين المستمر

1 مبادئ التحسين المستمر:

يقوم التحسين المستمر على جملة من المبادئ التي تساعد المنظمة في تحقيقه نذكر منها:

- يجب أن لا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة في أي مكان في المؤسسة،

- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه،

- بدلا من أن تنتقد اقترح أي تحسينات،

- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن،

- توقع رغبات وتفضيلات الزبائن وحاول توفيرها في الحال،

- الجودة أولا وليس الربح أولا، فأني مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن

منتجاتها و خدماتها،

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل وأن يقترح الحلول المناسبة لها.¹

يمكن تصنيف مبادئ إستراتيجية الكايزن كما يلي:

. مبدأ الفرز: ويطلق عليه باليابانية seiri وفي هذه الرحلة يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية، ويعني عمليا

التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة لكي لا تؤثر على الإنتاج.

. مبدأ الترتيب المنهجي: يطلق عليه باليابانية seiton بمعنى إعادة وضع وترتيب الأشياء في موقعها الصحيحة وحسي

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.

¹ شريف سعيد عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

. مبدأ تنظيف مكان العمل: 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: وتلفظ باليابانية seketsu و تتمثل في الحرص على ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية وارتدائه للملابس الواقية والخاصة بالعمليات الإنتاجية.

. مبدأ الانضباط الذاتي: وتلفظ shitsuke بمعنى حث الأفراد على الانضباط بتعليمات وقوانين النظافة و الترتيب، كما تحث هذه الخطوة على اللين واللفظ مع كل الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين العمل داخل المؤسسة.¹

2 طرق التحسين المستمر

لدينا طريقتان للتحسين المستمر هما :

. الطريقة اليابانية KAIZEN

تركز هذه الطريقة بشكل أساسي على التحسين المستمر لمختلف العمليات داخل المنظمة من خلال التفكير في إجراء التعديلات والتحسينات المستمرة التي لا تتوقف عند المعرفة المتحصل عليها بل تعمل على استدامتها والتقدم في البحث عن معارف جديدة لضمان سيرورة التحسينات.

. الطريقة الأمريكية BREAK THROUGH

تركز الطريقة الأمريكية على تطوير وسائل وأساليب حديثة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين المستمر وفقا لهذه الطريقة يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة One Shoot بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة، باستخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة والمعقدة مع توافر إمكانيات مالية كبيرة .²

¹ عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع، 2021، ص18.

² كاتب كنزة، دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2020/2019، ص 23.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

المبحث الثاني: مفاهيم عامة للتحسين المستمر

إن التحسين المستمر هو الأسلوب المنتهج من طرف المؤسسة اليابانية التي تعتبره العامل الأساسي للتفوق الياباني وستتعرف على جملة من النقاط نذكر منها :

- مميزات و خصائص التحسين المستمر
- خطوات وأبعاد التحسين المستمر
- سر نجاح التحسين المستمر و المعوقات التي تحول دون ذلك

المطلب الأول: مميزات و خصائص التحسين المستمر

يملك التحسين المستمر جملة من المميزات والخصائص التي تميزها عن باقي أساليب التغيير الأخرى

1- مميزات التحسين المستمر:

إن مميزات التحسين المستمر متعددة ومختلفة نذكر منها:

. الأثر: طويل المدى و نتائجه غير واضح في كل مرحلة، إذ يهيئ لإدارة المؤسسة أو عمالها أن جهودهم لا تؤتي ثمارها، وذلك لأنهم يستعجلون النتائج بينما تقنية الكايزن لا تبدو إلا على المدى الطويل وفي المستقبل البعيد.

. مقدار التقدم: خطوات صغيرة وقد تبدو تافهة أو مضحكة. ففي بعض الأحيان يضطر مطبقوا الكايزن لأن يسلكوا بعض السلوكيات التي تبدو للمراقب العادي على أنها سلوكيات لا فائدة منها ولكنها مهمة جدا حتى تكتمل التقنية وتؤتي نتائجها.

. التغيير: تدريجي و ثابت، لا تؤمن تقنية الكايزن بالتغيير الجذري ولا التغيير المفاجئ، بل إن عمليات التغيير فيها تكون بشكل تدريجي قد يستغرق عشرات السنين لذلك تكون نتائجها بعيدة المدى.

. المساهمون: كل أعضاء المؤسسة، بدء بالعمال البسطاء، الحراس، الإداريين، الإطارات، فكل من هو فاعل في المؤسسة يعتبر معنيا بتطبيق الكايزن كل على مستواه.¹

¹ حديدان صبرينة، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء البشرية (الكايزن)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، الجزائر، العدد 02، 2019، ص 58.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

. الأسلوب: الصيانة و التحسين، وهو أسلوب الإدارة اليابانية عموماً إذ أن منهجيتها لا تركز على الخطأ أو من ارتكبه بل على الظروف والعوامل التي تسبب في وقوع هذا الخطأ و معالجتها من اجل الوقاية من الوقوع فيه لاحقاً بل وتقف حتى عند أوجه النجاح والتفوق من أجل تثمينها وتدعيمها بحثاً عن تميز وتفوق أكبر.

. المتطلبات العملية: استثمار قليل من جهود كبيرة، فهي من بين المنهجيات والتقنيات النادرة التي لا تكلف المؤسسة المال والجهد الكبيرين، بل وتختصر تكاليف كثيرة قد تدفعها المؤسسة في تطبيق منهجيات أخرى كالتكاليف الخاصة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي.

. الجهود توجه إلى الأشخاص لا إلى التكنولوجيا: فوجه الاستثمار وهدفه هو المورد البشري باعتباره مصدراً للثورة و الفكر.

. معيار التقييم: جهود عملية لتحقيق نتائج أحسن، إذ يركز التقييم على ما أثبتته المورد البشري من جهود بغية تحقيق نتائج أفضل من المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة.¹

2 خصائص التحسين المستمر:

- يرى 'مدحت أبو الناصر' و 'فريد شوشة' أن لإستراتيجية الكايزن خصائص نذكر منها:
- القدرة على التنبؤ بكمية المنتجات بتوفير بيانات سليمة عن حجم الإنتاج المقدر،
- ترشيد تكاليف أداء المنتج أو السلعة بتصميم برنامج لترشيد تكاليف المستلزمات أو الخامات وتحديد طريقة الإنتاج،
- تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية،
- القضاء على كافة العيوب في المنتج وإخراج منتج خالي من العيوب و الانحرافات = صفراً،
- تقديم نماذج عملية أو سهلة أو أساليب مبسطة وكمية لقياس كمية المنتج و مستوى جودته وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار والتنبؤ بمحددات مستقبلية ومتغيرات يمكن أن تؤثر على حجم الطلب ومستوى المنتج في فترات الإنتاج المختلفة،
- تحديد برامج زمنية للأداء والعمل وتكلفة هذه البرامج وتحديد كميات الإنتاج والمبيعات في فترات محددة (أسابيع - أشهر - سنوات) بشكل سلسلة زمنية.¹

¹حديان صبرينة، المرجع السابق، ص 58.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

المطلب الثاني: خطوات و أبعاد التحسين المستمر

لا شك أن للتحسين المستمر خطوات يسير عليها لكي يؤتى التحسين المستمر بشماره وأبعاد تضعها المؤسسة

صوبها

1 خطوات التحسين المستمر:

لتطبيق منهج الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة المعروفة بـ "5s" التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- **الفرز:** باليابانية seiri وتعني عملية الاحتفاظ والانتقاء بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها
- **الترتيب المنهجي:** و التي تلفظ باليابانية seiton وتعني وضع الأشياء في مكانها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت، ويستند في ذلك إلى الممارسة اليابانية المعرفة "بقانون الثلاثين ثانية " عند عمليات الوضع و الترتيب أي انه لا يجب أن يستغرق وقت وضع الأشياء وترتيبها أكثر من ثلاثين ثانية.
- **تنظيف مكان العمل:** التي تلفظ باليابانية "seiso" أي قيام عمال المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لاماكن أعمالهم وذلك أثناء الخمسة الدقائق الأولى الأخيرة والأولى من كل يوم في اليابان وما لنظافة من تأثير على عملية التحسين.
- **التقييم الشامل:** و تلفظ باليابانية "seiketsu" وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمؤسسة وتتعلق هذه المرحلة أساسا بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يظهر مظهره العام لائقا عند أداءه لعمله
- الانضباط الذاتي:** وتلفظ باليابانية "sheiketsu" أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكياسة مع الآخرين واحترام قوانين أنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية²

كما لخص deming هذه الخطوات التي تعتبر مجموعة من الأنشطة المتتابعة لتحسين أداء

¹ د. عبد الناصر محمد سيد احمد، متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، القاهرة، مصر، 2019، ص 328.

² هرباجي حمزة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، عدد 01، 2019، ص 386.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

المنظمة في ما يسمى بعجلة deming التي تتألف من أربعة أنشطة متتابعة وهي كالآتي :

- التخطيط " plan " ويرمز له بـ P : يمثل النشاط الأول من أنشطة العملية والتي تبدأ لمرحلة التخطيط والتي تتضمن اختيار الطرق الحالية أو تحديد المشاكل التي سيتم معالجتها من خلال عمليات الجمع و التقصي .
- العمل "do" ويرمز له بـ D : تعني عمل الخطة التي تم اختيارها بصورة عملية والتي تشمل دورة مصغرة من PDC .
- الفحص "CHACK" ويرمز له بـ C : تعني التأكد و الفحص أو تقييم الحلول المنفذة للتأكد من تأديتها لعملية تحسين الأداء أم لا .
- التنفيذ "Act" ويرمز له بـ A : تعني تنفيذ ما تم تخطيطه مسبقاً.¹

الشكل رقم (02): عجلة ديمينج



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على غسان قاسم داود اللامي

2- أبعاد التحسين المستمر:

إن أبعاد إستراتيجية الكايزن للتحسين المستمر تتلخص فيما يلي:

- فلسفة للتحسين: وهي بمثابة نظرية أو إطار فكري لعملية التحسين في كل مراحلها، أهدافها وأسبابها ومراحلها وخطوات التحسين والقائمين على تنفيذ التحسين ودور المعلومات في التحسين.
- سياسات التحسين: إذ تأتي هذه السياسات في إطار فلسفة "كايزن" لتنفيذ الفلسفة التي أتى بها، فلا يمكن إن يتم التنفيذ بدون تصميم سياسات واضحة ومعلنة لأنشطة التحسين.

¹ أ.د غسان قاسم داود اللامي، أ. أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات (مرتكزات معرفية و كمية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011، ص 575.

- **خطط التحسين:** تتضمن وضع معايير أو نظم قياس مستويات التحسين فهي أهداف قابلة للقياس والتطبيق والتحقيق تشمل أهداف كمية للتحسين المستمر مثل تكلفة الوحدة المنتجة و معدل العائد على رأس المال المستثمر ونسبه المبيعات إلى صافي المبيعات ومعدل العائد على المبيعات... الخ
- **أسلوب للمقارنة المرجعية:** تقوم هذه المقارنة التنافسية على مقارنات مع منافس نموذجي وتشمل أيضا بالإضافة إلى المقارنة الكمية مقارنة وظيفية بمقارنة أداء مجالات مثل عمليات البيع وخدمة العملاء مع نظيراتها في منظمات أخرى بنفس الصناعة.

وهناك أيضا المقارنة الداخلية حيث يستخدم أداء إحدى الوحدات التنظيمية الميزة بنفس المنظمة كميعاد يقاس عليه و يقارن به أداء وحدة أخرى أو أكثر.

- **برنامج للتحسين المستمر:** تنطوي سياسة كايزن على التخطيط لبرنامج طويل المدى لتحسين المستمر، ويشمل البرنامج خطوات عملية لتنفيذ رؤية الإدارة والمنافسون، ويحدد البرنامج كيف تؤدي العمليات موقع التحسين ووضع خطة للتحسين للتساوي مع المنافسين و التفوق عليها. ويسبق كل ذلك تحليل العناصر التي تسبب قصورا أو انحراف في الأداء و ما وراءها من أسباب كامنة.¹

المطلب الثالث: سر نجاح التحسين المستمر و المعوقات التي تحول دون ذلك

إدخال تحسينات مستمرة و دائمة للمؤسسة من شأنها إن تؤدي بها إلى النجاح من خلال الاستغلال الأفضل للعوامل أو الوقوع في مشاكل تعرقل العملية

1 سر نجاح التحسين المستمر:

إن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذا البرنامج عن طريق ما يأتي:

- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتجات،
- جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية،

¹د. عبد الناصر محمد سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 327.

الفصل الأول: عموميات حول التحسين المستمر

- تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها،
- تطوير وعي مشغل الآلة بشأن العملية التي يكون مسئولاً عنها¹.

2 المعوقات التي تؤدي إلى فشل الكايزن:

أشارت الأدبيات إلى مجموعة عوامل تؤدي إلى فشل تنفيذ الكايزن نذكر منها:

- . غياب ثقافة حقيقية: حيث لا يوجد أي إجراء يرمي إلى تغيير سلوكيات الناس أو نظام قيمهم.
- . النزاعات الثقافية: المديرون هم أكثر قلقاً بشأن إخفاء العيوب، ليس هناك إدارة حقيقية للتحويل إلى كايزن، وهناك خوف من التواصل وإتاحة المعلومات للجميع
- . الفشل في تحديد المشكلات: وتأتي عندما تحدد العوائق الكبيرة، مع محدودية القدرة على تقسيمها في أجزاء أصغر ليتمكن التصدي لها بصورة جزئية، وبالتالي صعوبة تحديد أوليات الأعمال².
- . الفشل في التخطيط و التنفيذ: طبقاً لدورة ديمينج يتم تعريف المطلوب (خطة)، ثم يتم تنفيذ بعض الإجراءات (القيام بها)، يتم تحديد العوائق (التحقق) ولكن بعد ذلك لا شيء يتم حقاً من أجل إزالة العوائق وإعادة تعريف النظام (العمل)، هذا النوع من فشل دورة ديمينج هو ما يحدث عند القيام بأعمال صحيحة وأعمال خطأ، ثم لا توجد خطة واضحة للعمل من أجل تصحيح تلك الأخطاء.
- . نقص الموارد: لا يوجد ما يكفي من الوقت، أو المهارات اللازمة لتنفيذ منهجية الكايزن بطريقة منتجة.

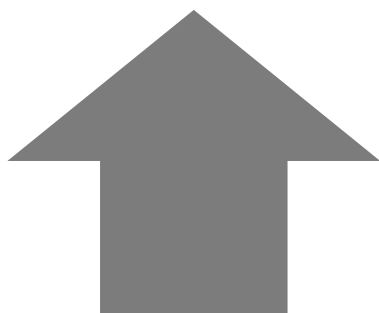
بتحليل ما سبق نجد أن هناك عقبات تتضح مع تنفيذ (كايزن) من أهمها سوء التخطيط، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، مع ضالة دور الإدارة في تنفيذ (كايزن)، وإحجامها عن تمكين العاملين، وقصور في نظم المتابعة والرقابة، لذا لا بد من وجود حلول للتغلب على هذه العقبات، وأهمها تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير بيئة العمل، وتدريب العاملين لفهم منهجية (كايزن) فهماً جيداً، وتشجيعهم على تقديم مساهماتهم، ودعمهم لتطبيق منهجية التحسين المستمر³

¹أ.د أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميثرا للنشر و الترجمة، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا، 2018، ص259.

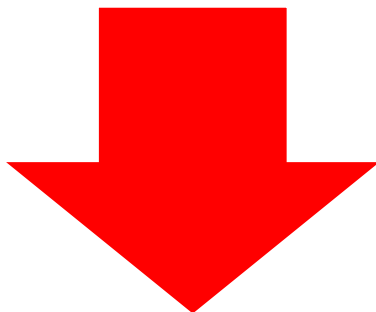
²يوسف سلامة رحمة، متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، بحث مقدم لاستيفاء متطلبات على درجة الدكتوراه، مجلة البحث العلمي، مصر، العدد العشرون، 2019، ص 704.

³عزة يوسف سلامة رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 704.

الشكل رقم (03): نجاح التحسين المستمر والمعوقات التي تحول دون ذلك



دعم الادارة العليا
-تبني منهجية للتحسين المستمر
-فعالية وتنوع اساليب الاتصال
-التدريب و التكوين
-ربط الثقافة التنظيمية بتحسين اداء العمليات



- رفض التغيير
-عدم المشاركة اس عدم التمكين
-الفشل في تحديد المشاكل
-غياب الشفافية والخوف من التواصل
-التركيز على الاهداف قصيرة الاجل

المصدر: من إعداد الطلبتان أبو بكر محمود الهوش

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه نلاحظ أن التحسين المستمر هو في كافة مجالات الحياة ونخص بالذكر الأداء الوظيفي في المؤسسات إذ تعتبر إستراتيجية الكايزن من أهم استراتيجيات تحسين الأداء الفعلي في المؤسسة وهو ما حاولنا الإلمام به في هذا الفصل من خلال معرفة أهداف ومبادئ التحسين المستمر و العوامل المساعدة لتحقيقه من جهة والعوامل التي تؤدي إلى عدم الإلمام به من جهة أخرى.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد اجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسعى أهدافها و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تلك الأهداف كما انه يمثل النواة الأولى لعملية الإبداع الوظيفي و تفجير الطاقات الكامنة عند العاملين داخل المنظمة، لاسيما في ظل إدارة تهتم بتطوير مسارها الوظيفي من خلال عملية التحسين المستمر و الذي يعتبر من احدث المهام و الوظائف التي أخذت حيزا كبيرا في كل المنظمات، و التحسين المستمر هو جملة من الجهود الشاملة والهادفة إلى تغيير وتطوير أداء العاملين من خلال التأثير على قيمهم و مهاراتهم بشكل يؤدي إلى تشكيل مناخ تنظيمي شامل .إن تطبيق إستراتيجية الكايزن له دور مهم في تحسين الأداء باعتباره محورا رئيسيا و موردا استراتيجيا لأي منظمة وذلك لما يتمتع به من قدرات و مميزات تصنع التجديد والنجاح المستمر.

وخلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى :

➤ المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي

➤ المبحث الثاني: علاقة التحسين المستمر بالأداء الوظيفي

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء الوظيفي

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات و المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم و هو ما سنحاول التطرق إليه من خلال:

- مفهوم و محددات الأداء الوظيفي
- مكونات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
- دور التحسين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي :

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير المورد البشري .

وعليه سوف نقوم بتقديم عدة تعريفات لغوية و اصطلاحية توضح مفهوم الأداء الوظيفي وبعدها سنتطرق إلى محدداته .

1 مفهوم الأداء الوظيفي :

. لغة :

الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء الذي قام به¹

هو كلمة مشتقة من الفعل أدى و يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء و أدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها و أدى الشهادة أي أدى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه وبهذا فان المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام بها²

كذلك يعني الأداء حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه "إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة"³

1 محفوط حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018-2019، ص652.

2 سارة مصمودي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر، 2015-2016، ص63.

3 عدان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020، ص47.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. اصطلاحا :

تعددت التعريفات لمفهوم الأداء نذكر منها :

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به .¹

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²

غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج

ويعرف كذلك على انه : وسيلة الوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفة أو المنظمة وليس النتائج الفعلية للإجراءات التي يتم القيام بها في الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح والإنتاجية³

و يعرف بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية ، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقا لمعايير محددة كالجودة و التكلفة ، أما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة⁴

من التعريفات السابقة يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة⁵

2 محددات الأداء الوظيفي :

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين و الممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ، و محددات الأداء هي :

¹محفوظ حضري، المرجع السابق، ص 65.

²عدان نبيلة، المرجع السابق، ص 49.

سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير البيئي و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص558.

كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017- 2018 ص27.

⁴

⁵محفوظ حضري، المرجع السابق ، ص 66.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. الدافعية الفردية :

يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

. مناخ أو بيئة العمل :

يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، و التي هي انعكاس لدافعه على العمل.

. القدرة على أداء فعل معين :

يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد .¹

وهناك من يرى أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

الجهد

القدرات

إدراك الدور "المهام"

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسدية

والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير و لا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ،

و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .²

¹فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1 عمان، الأردن، 2010، ص 45.

²شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص 298.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه :

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي لكن قبل التطرق لها سوف نتطرق إلى مكوناته :

1 مكونات الأداء الوظيفي :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين :

. الفعالية :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتحدد الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.¹

و يمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها , حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام و مستوى المنظمة , أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات .

ترتبط الفعالية بالقدرة على تحقيق الأهداف فلها علاقة بالفرق بين النتائج المتوقعة و النتائج المحققة ، كل ما كان الفرق بين النتائج المخططة و المحققة صغيرا كان الأداء أكثر فعالية²

. الكفاءة :

تعرف الكفاءة بأنها : العلاقة بين الجهد و الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا : العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك .

سعاد قسوم، دور التمكين في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية
1 أو الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص45.

محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات : نحو منظمة صحية و احترافية و طموحة، الطبعة الأولى، لندن - 2019، ص
342.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها : الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.¹

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات ، والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة، فالكفاءة تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد.²

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية ، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي :

. القدرة :

و يراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب وفق معايير العمل الموضوعية . و ما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة اللذان يعملان معا لتحقيق ذلك.

. الرغبة :

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة³

2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر أداء الفرد بمجموعة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها ، و إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ، فإنها تختلف باختلاف المكان والزمان ومرحلة حياة الفرد كما أن

¹سعاد قسوم، المرجع السابق، ص 46.

²محمد بن دليم القحطاني، المرجع السابق، ص 34 .

³سعاد قسوم، المرجع السابق، ص 46.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه ، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما البعض الآخر لها تأثير غير مباشر على الأداء وبغرض التبسيط يمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما :

. العوامل الخارجية :

وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي :

. ظروف العمل المادية :

تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة ، التهوية ، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات ، الوجبات الغذائية ، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي ، لما لها من دور في جو عمل امن و مريح .

. العوامل الفنية :

تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و الأساليب المستخدمة في العمل و الإنتاج ، حيث يكون لها دور في أداء الفرد ، لان ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد ، لأنه قد يضع أفرادا لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام .

. العوامل الاجتماعية :

تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية والتي أثبتت تجارب الهاوثون في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل.

. العوامل الذاتية :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي :¹

. القدرة على العمل :

¹ كنان يوسف، ريان عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص33.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

. قدرات فطرية أو موروثة :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه ، لذلك تسمى بالاستعدادات وهي أما تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

. القدرات المكتسبة :

يحصل عليها الفرد بالممارسة و التدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي والذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

. الدافعية للعمل :

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته التي تحدد سلوكه بهدف تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابرته واستمراره فيه، معنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل .

أن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذى التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه العوامل أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب النظر نظرة شاملة في هذه العوامل التي تؤثر على الأداء ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافى إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل ¹.

المطلب الثالث: دور التحسين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي :

. أبدا بنفسك : أولا عليك أن تكون قدوة يحتذى بها لان شركتك ستتحسن بالمعدل الذي تتحسن أنت فيه وبالتالي عليك تتبع مؤشراتك الرائدة والمتأخرة وقراءة المزيد غن المنهجية والبحث عن طرق لتحسين أدائك الشخصي وتشجيع من حولك على فعل الشيء نفسه .

¹ كنان يوسف، ربان عبد المالك، المرجع السابق، ص 33.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. **تدريب العمال** : الموظفين هم أعظم وأهم فئة بالنسبة لمنهجية كايزن حيث يشارك في كايزن كل موظف بدء من الإدارة ووصولاً إلى العمال، قم بتطوير قدرات فريقك من خلال التدريب وإشراك أعضاء الفريق لتحديد المشاكل وحلهم على تقديم اقتراحات بشكل روتيني للتغيير

. **الايجابي و تقييم أفكارهم و وضع الأفكار الجيدة موضع التنفيذ**، تذكر أيضاً أن تقدم الاقتراحات الأخرى وتبين سبب عدم تنفيذها .

. **تحديد أفضل الخيارات** : اعتبر كايزن كممارسة طويلة الأمد وليست مبادرة إدارية، تعد الأرقام لغة التحسين أي عليك ترك أفكارك التقليدية حول كيفية القيام بالأشياء وتأكد من وصف هدفك بوضوح ومعرفة أفضل طريقة جديدة لفعل شيء ما والتزم بها إلى حين العثور على طريقة أفضل .

. **القياس و التحليل** : اجمع البيانات من خلال النظر إلى نظام الإدارة وتحليلها باستخدام نموذج لماذا 5 ، كيف 2، 2 why 5 استمر في السؤال عن لماذا حتى تصل إلى السبب الجذري للمشكلة ، قم بتحسين خطوات أو مكونات محددة في أنظمة و عمليات عملك، على سبيل المثال الحصول على عيوب إلى أقل من 1 أو تقليل الوقت المتوقع إلى النصف حتى ولو بدا التغيير بسيطاً فإن المزايا المكتسبة من التحسينات الصغيرة تتراكم بسرعة .

. **إرشادات كايزن خاصة** : من المهم أن تفهم رحلة كايزن لمنظمتك ، بينما يمكنك استخدام العديد من الموارد المتاحة، فمن الأفضل إنشاء إرشادات بناء على تجاربك الخاصة في تحسين مكان العمل وتذكر تطبيق عنصري الإبداع والبراعة قبل مسالة النقود، واتبع قاعدة 2080، تفعل العشرين بالمائة من الأشياء لتحصل على ثمانين بالمائة من نتائج التحسين .

. **التركيز على الأشياء الصحيحة** : تأتي الانجازات الكبرى من التغييرات الصغيرة والتدريجية، إذا تحسنت بنسبة 1 فقط كل يوم لمدة عام، فستكون أفضل 37 مرة مما كنت عليه عندما بدأت، تخلص من العوائق في عمليات عملك التي تبطئ إكمال الطلبات أو تحصيل النقود، اجث عن طرق لتزويد العملاء بقيمة أكبر وتجربة شراء أفضل مع ربح أكبر لك نظراً لان الجودة بالإضافة إلى السرعة تساوي التكلفة المنخفضة .

. **التوثيق و التقييم** : من المهم في كايزن التحدث بالبيانات وإدارة الحقائق، يمكن أن يساعدك تعيين الحالة الأولية للعملية في تحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين ومن ثم توفير معيار يتيح لك قياس الأداء مقابل المعايير الحالية إظهار عائد الاستثمار من جهود كايزن، كما يسمح لك بتحديد المجالات التي تنجح فيها جهودك . أو لا تنجح . حتى تتمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن التحسينات المستقبلية.¹

¹<http://bakkah.com> ; 12/04/2022 ; 20 :03

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. توحيد العمل : تتضمن كايزن وضع معايير تقييم الأداء لأنظمة وعمليات عملك

ومن ثم السعي للارتقاء بهذه المعايير، عند إجراء تحسينات وإنشاء خط أساسي جديد للتحسين، كما يقلل العمل الموحد أيضا من التباين في العمليات ويعزز الانضباط .

. فرض التحسينات : تتطلب ممارسة كايزن الرجوع إلى الأساليب القديمة وينطبق هذا على جميع الموظفين لان كايزن هي فلسفة تستند إلى أن التحسين مسؤولية الجميع لذلك يعد فرض التغييرات الجديدة أمرا مهما لاستمرار التحسينات وهو مفتاح للحفاظ على التحسين المستمر على المدى الطويل .

. لا تتوقف أبدا عن التحسين : بعد الانتهاء من جميع الخطوات تحتاج إلى تكرار الخطوات مع إجراء تحسين صغير آخر أهم شيء هو معرفة المشكلة و ما يجب القيام به حتى تتاح لك الفرصة لتجربة بعض الأفكار الجديدة .

قد يكون تطبيق منهجية كايزن طريقة سهلة للتعامل مع المشكلات في منطمتك، ولكنه يتطلب بالفعل التزاما طويلا الأمد بسلسلة من الجهود و التحسينات يمكن تنفيذ هذه الممارسة في غضون ساعات، بينما قد يستغرق البعض الآخر سنوات، تذكر دائما انه ما من جهود تحسين كبيرة أو صغيرة إلا وينتج عنها تغيرات مستمرة أو نتائج ايجابية أو تحسينات في الجودة .¹

المبحث الثاني : علاقة التحسين المستمر بالأداء الوظيفي :

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين و التطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة و التي تؤثر على أداء العاملين فيها بداء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط، عليه سنقوم بتقديمه كما يلي:

- مفهوم تحسين الأداء وخطواته
- سبل و دوافع تحسين الأداء
- دور التدريب و التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

المطلب الاول: مفهوم تحسين الأداء و خطواته :

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، وبالتالي سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء وخطواته :

1 مفهوم تحسين الأداء :

يمكن تعريف عملية تحسين الأداء على أنها استخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة.¹

عرف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة تحتاج إلى حل و هذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.

و عرف محمد قذري تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء²

2.1 خطوات تحسين الأداء:

تتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية:

. الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

. الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل

واللازمة لتحقيق إستراتيجية أهداف المنظمة .

. الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا.

¹ كنان يوسف ريان عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² بلقيوس ناصرية، بن خيرة فاطمة، دور التدريب و التكوين و تحسين اداء العنصر البشري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019-2020، ص36.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.¹

لذلك فان الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام اقل التكاليف.

. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط و ليس المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء ولتحديد جذور المشكلة نطرح المشكلة السؤال التالي: لماذا توجد هذه الفجوة ؟

ومن ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة ويمكن اعتبار احد العناصر التالية سبب ضعف الأداء:

. توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها.

. قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

. ضعف التحفيز.

. ضعف في المعرفة و المهارات.

. معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

. الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :

اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:²

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص 105.
² بلقيوس ناصرية ، بن خيرة فاطمة ، مرجع سبق ذكره، ص 37..

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. الملائمة : هل هذه الطريقة ملائمة و ستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟

و هل ستكون فعالة في تطوير و تحسين نوعية الأداء.

. الإمكانية : هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة.

. القبول : هل سيقبل العاملون هذه الطريقة؟ و هل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

. الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم و وضعها حيز التنفيذ و في نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

. الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة و لتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين

الأداء الفعلي والأداء المتوقع وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.¹

المطلب الثاني: سبل و دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها، لكن قبل التطرق لهذه العوامل سنتطرق إلى سبل تحسين الأداء .

1 سبل تحسين الأداء :

قبل أن نتطرق إلى أهم السبل التي تنتهجها المنظمة لرفع معدلات الأداء نذكر بعض المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء لدى العاملين والتي نوردتها فيما يلي :

. الإنتاجية الضعيفة والتنوعية غير الجيدة في العمل .

. عدم إنهاء العمل في الوقت المحدد.

¹ بلقيوس ناصرية، بن خيرة فاطمة، المرجع السابق، ص 37.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

. اختلاف الأسلوب في أداء العمل.

. عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة و مع الأفراد.

. الصدام المستمر مع الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

. عدم وجود رغبة في النمو والتطور الوظيفي.

. فقدان الحافز وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

. غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين.¹

بعدما تعرفنا على أهم المظاهر الدالة على ضعف الأداء سنتطرق إلى أهم سبل تحسين الأداء والتي نوجزها فيما يلي :

التدريب :

فنقص المهارات و المعرفة و السلوك السليبي لدى العاملين يتطلب كل ذلك توفير التدريب المناسب لتحسين المهارات والمعارف أو تعديل السلوك.

. استخدام الآلات المساعدة :

إن استخدام الآلات المساعدة يرفع عن العامل أعباء كثيرة كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت و الجهد و يؤدي إلى السرعة اللازمة لانجاز الأعمال وبالتالي فإن الآلات المساعدة تختلف باختلاف العمل إلا أن لها دور مهم في راحة العاملين وعدم إهدار طاقاتهم في العمل.

. التنظيم الفني :

يجب أن يكون التنظيم الفني متقنا و مبني على دراسات علمية تؤدي رفع كفاءات العاملين لأنه في هذه الحالة سيؤدي إلى كثرة الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها و ذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير والأخطاء و تستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.

. التنظيم الإداري :

¹ كنان يوسف، ريان عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 44 - 45.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات و تحديد المسؤوليات وتقييم الأعمال بصورة منطقية فان ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

. الحوافز :

تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو تقدم على مزيج من التقدير المعنوي و المادي، وهذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدوا به من اجل الحصول على هذه الحوافز.

. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :

فليس هناك شك أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولهم و إمكانياتهم و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات و إمكانيات معينة لذلك يجب وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته و قدراته و ميوله و مواهبه و بالتالي يمكن تحقيق معدلات الأداء المرضية والجيدة .

. البعثات الداخلية و الخارجية :

تمثل وسيلة مهمة لرفع كفاءة العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك سينعكس على الأداء .

. الإشراف لتحسين الأداء :

وذلك من خلال العمل على حل مشكلات العاملين بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، لان المشكلات تؤثر على أداء العامل أما في الآجال القريبة أو البعيدة .¹

2دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي : معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة و الاهتمام بالجودة :

. معدلات التغيير السريعة :

¹كنان يوسف، ريان عبد المالك، المرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة المعلومات عن السوق أما من حيث كونها نقطة النهاية، فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

. الحفاظ على المكانة :

تعكس المكانة ، الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تحقق قيمة للمستهلك ، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فان المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

. الاهتمام بالجودة :

ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

. المنافسة :

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.¹

المطلب الثالث: دور التدريب و التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر كلا من التكوين والتدريب شكلا من أشكال تحسين الأداء وعليه سنتطرق إلى دور كل منهما على حدا

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 55.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

1 دور التدريب في تحسين الأداء :

يعتبر التدريب وسيلة من وسائل رفع معدلات الأداء أي أن تطبيق مقاييس الأداء الجيد، والممتاز تبرز وساطة احتياجات التدريب الحقيقية وتعطي الأجهزة المشرفة على التدريب بصورة صحيحة أن الاحتياجات المطلوب تغطيتها، وبالتالي يمكنها رسم مخططها والاستعداد لها وتنفيذها بأفضل الوسائل وانسب الظروف .

وتعد أجهزة التدريب مسؤولة عن متابعة المتدربين بعد التدريب ومن أفضل وسائل هذه المتابعة قياس معدلات أدائهم في نفس العمليات قبل التدريب، وتحليل نتائج واستخدامها في تحسين أساليب التدريب بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المدربين¹.

هكذا استنتج أن التدريب والأداء لهما علاقة وطيدة وتكاملية حيث أن التدريب أداة أساسية من أدوات رفع كفاءة العاملين في منظمات ورفع من أدائهم وتسهيل تقييمهم كما أن الأداء وتقييمه يعتبر أداة أساسية من أدوات التدريب في جميع مراحله .

وعليه يمكن القول أن التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم، ويحلل المدرب الأداء ب : يقدم رؤية لكيفية التحسين .

وتقدم القيادة الدافع المتاح المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين .

2 دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي :

تلجأ المنظمات في الغالب إلى تكوين مع بدء الالتحاق بالعمل ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه ويؤثر التكوين على أداء المنظمة بالدرجة الأولى بحيث ندرس العلاقة بين الأداء والتكوين على النحو التالي :

. على مستوى المنظمة :

. يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح .

. يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي .

. يحسن فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .

. يسهل تطوير العمال بالنسبة للترفيه من الداخل .

¹ بلقيوس ناصرية، بن خيرة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

على مستوى الفرد :

- . التمكين أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل وتحسين أدائه .
- . بسبب التكوين يستطيع العامل تأدية عمله على أكمل وجه وبالتالي يكون تقييم المنظمة للعامل فعال ويعود عليه بالنفع ويصبح العامل أكثر تحكما في تقنيات التسيير من حيث الكمية والنوعية.
- . زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.¹

¹بلفيوس ناصرية، بن خيرة فاطمة، المرجع السابق، ص 38.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحسين المستمر

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل توصلنا إلى مفهوم الأداء و الذي يعتبر محصلة لما تقوم به أي منظمة من مهام ووظائف التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف محدداته ومكوناته وكذلك أهم العوامل المؤثرة على الأداء، وكذلك تطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء وخطواته بالإضافة إلى سبل ودوافع تحسين الأداء و في الأخير حاولنا أن نقدم دور كل من التدريب والتكوين في الأداء الوظيفي لان كل منهما يعتبر شكلا من أشكال التحسين .

من خلال ما تم التوصل إليه يتضح لنا أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم .

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول و الثاني على كل من التحسين الأداء وعلاقته بالأداء الوظيفي الذي يساهم في تحسينه ورفعته سنقوم في هذا الفصل المنهجي و التطبيقي بإسقاط ما تم دراسته نظريا على المنشآت ذات الأهمية في وطننا الجزائر.

سنقوم من خلال هذا الفصل الوصول إلى تأثير التحسين المستمر في الرفع من الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث يتناول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية، التعريف بالمؤسسة، وصف منهج الدراسة، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذا أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها باستعمال برنامج spss.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

➤ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

➤ المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

1 نشأة شركة اتصالات الجزائر:

نص قرار 2000.03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لهذا القرار أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

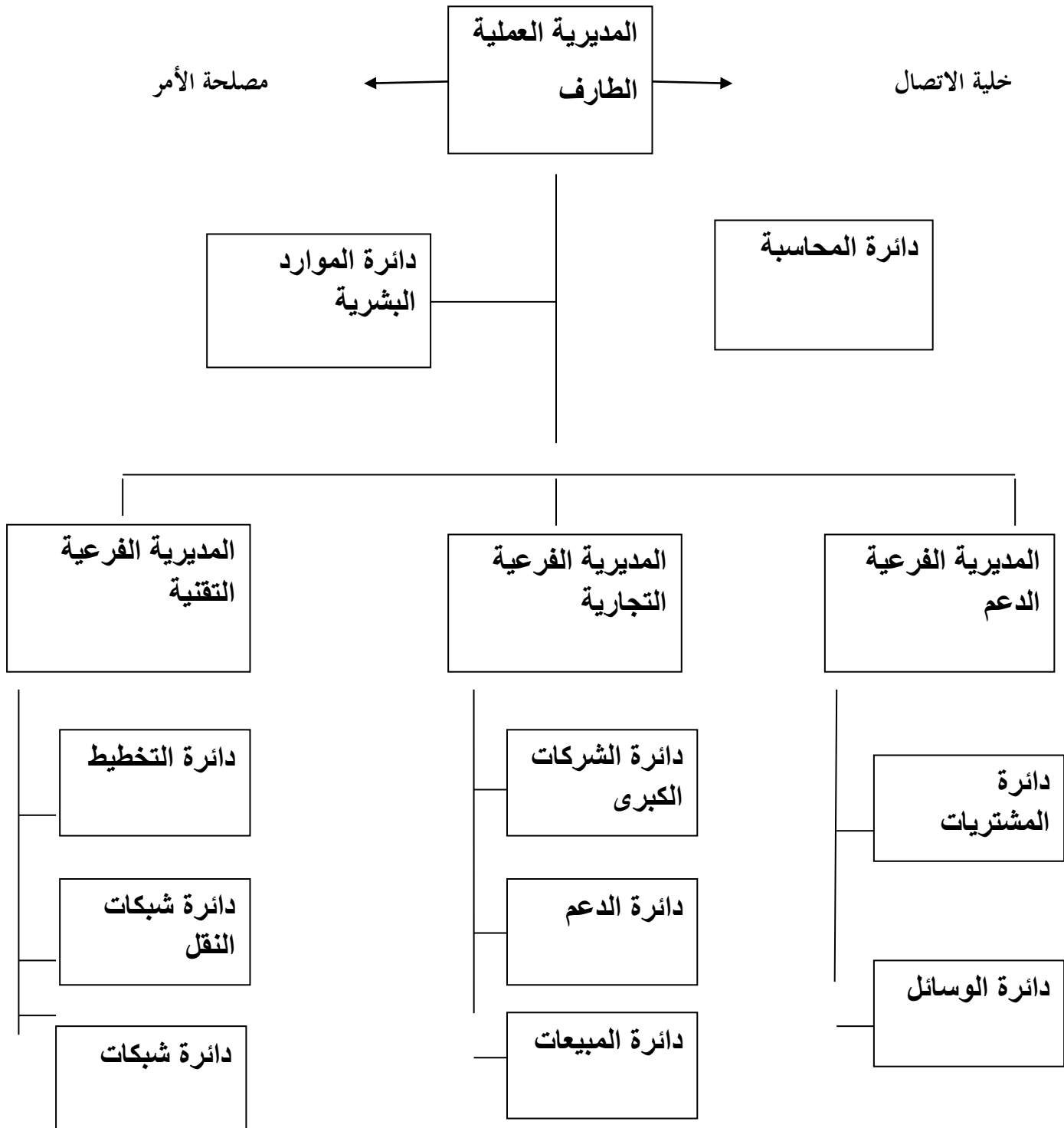
2 أهداف شركة اتصالات الجزائر:

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، و نوعية الخدمات) و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات .

3 نشاطات اتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والغير المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- إنشاء واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المطلب الثاني: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لموضوع دراستنا ويعرف

المنهج الوصفي على انه: هو الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف

معين مع محاولة لتفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً.

وقد استعنا في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ظاهرة التحسين المستمر في مؤسسة اتصالات الجزائر أضف إلى ذلك وصف تأثير التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي، فالمنهج الوصفي يعمل على نقل محدثات الظاهرة واقعياً بصورة دقيقة بتعبير كافي يصف الظاهرة ويحدد مميزاتها و كمياً بوصفها رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها .

المطلب الثالث: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية هي العماد التي تركز عليه الدراسات الميدانية، حيث لجأت إليه الباحثان من أجل اكتشاف المجتمع والإلمام بمشكلة البحث و كذا الاستطلاع على الظروف المحيطة .

1مجالاتها:

بعد إتمام الإجراءات الإدارية للتصريح بالتربص الميداني و تحديد المدة الزمنية التي كانت من 20أفريل إلى 19 ماي، حيث تنقلت الباحثان إلى موقع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وتجدر الإشارة بأننا اخترنا المؤسسة عن قصد نظراً لأهمية الموضوع فيها و كونها تقوم بتحسينات مستمرة قمنا في المرحلة الأولى بالاتصال برئيس مصلحة الموارد البشرية مما أحالنا إلى مدير اتصالات الجزائر أين تم شرح مشكلة البحث والغرض العلمي لموضوع الدراسة وأهدافها حيث دامت المقابلة حوالي نصف ساعة، حيث تم قبولنا واستكملنا الدراسة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي على إثرها حددت لنا مواعيد الحضور والتي كانت كل يوم الأربعاء وصرحت بأنها بسبب تفشي فيروس كورونا لا يكون الموعد من الصباح إلى المساء بل من أجل اخذ المعلومات الضرورية فقط لتجنب الاكتظاظ، أين أثمرت بالحصول المعطيات ومجالات خاصة بالتحسين المستمر التي تخدم البحث حيث تم الحصول على المعلومات التالية:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
- نشاطات و أهداف مجتمع اتصالات الجزائر الطارف

في المرحلة الموالية قمنا بإعداد استمارة وقمنا باختيار عينة استطلاعية تتكون من 30 عامل، وقمنا بتوزيعها على العمال الموجودون في اتصالات الجزائر و نظرا لقلّة العمال قمنا بالانتقال إلى فرع لها وهي المصلحة التقنية لاتصالات الجزائر ومن ثم قمنا باستعادتها.

2أداة الدراسة :

بغية التوصل لنتائج صحيحة واختبارا لصحة الفرضيات الموضوعة للمعالجة التطبيقية لموضوع بحثنا وجب علينا جمع المعلومات بطريقة دقيقة من خلال جملة من الأدوات والتقنيات والمتمثلة في ما يلي :

. الاستبيان :

هو أداة أو وسيلة لجمع المعلومات تتكون من مجموعة من المحاور وتندرج تحت كل محور عبارات تغطي البيانات المراد الحصول عليها حيث يقوم الباحث شخصيا باستجواب المبحوثين جميعا على أن يجتمع بهم في قاعة كبرى فيمثلون الاستبيان ويأخذه منهم و قد يرسل إليهم من خلال شخص.¹

. الملاحظة :

تعد الملاحظة من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات وأن كثير من أنماط السلوك يمكن دراستها عن طريق الملاحظة المباشرة ومن ناحية دراسة المشاكل الاجتماعية فقد أوجدت الملاحظة مجالات كثيرة للدراسة.²

. المقابلة :

من الممكن استخدام المقابلة لجمع البيانات أو استخدامها للتأكد من معلومات وردت بطريق آخر كطريق الاختبار أو طريق الاستبيان، كما أن المقابلة قد تكون ضرورية في مرحلة إعداد الاستبيان اللغوي، وذلك للتأكد من أن الأسئلة واضحة المعنى لا غموض فيه،³ وقد كانت المقابلة مباشرة وعادية بين الباحثان وبين بعض أفراد المجتمع المدروس.

. الشروط السيكمترية للاستمارة :

نقصد بالشروط السيكمترية لأداة القياس، قياس مدى صدق وثبات الاستمارة ومدى صلاحيتها للتطبيق

¹د. طارق عبد الرؤوف، د. إيهاب عيسى، المقاييس و الاختبارات التصميم- الإعداد - التنظيم، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2017، ص153.

²د. نبيل عبد الهادي، مقدمة في علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص 40.

³د. محمد علي الخولي، الحياة مع لغتين: الثنائية اللغوية، دار الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2002، ص 145.

. صدق الاستمارة:

يقصد به مدى ثبات النتائج والتأكد من درجة الاتساق العالية لها للحصول على نتائج متطابقة ومتشابهة والذي يشمل:

. **صدق المحتوى:** يعني أن المحتوى الأداة يقيس أبعاد و مفاهيم موضوع الدراسة من خلال التحليل المنطقي للمحتوى

المقياس وعليه فان تحقق درجة عالية من صدق المحتوى

لمقياس ما هي إلا دلالة على أن فقرات المقياس تمثل نطاق السلوك المراد قياسه تمثيلا جيدا حيث يتطلب ما يلي:

- تحديد الهدف و التأكد من أن الاختبار يضم أسئلة جميع هذه الأهداف،

- وصفا تفصيليا للمحتوى الذي يقيسه الاختبار،

- يعتبر هو الأكثر ملائمة الاختبارات التحصيلية.

. ثبات الاستمارة:

وجب علينا الاعتماد على أساليب الدراسات الارتباطية وهذا من أجل تحديد نوعية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير

التابع، ومعرفة دلالتها الإحصائية، وكذا مناقشة مختلف فرضيات الدراسة.

وفي هذه الدراسة قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss التالية:

النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الجداول البسيطة التي تحدد التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية.

واعتمدت الباحثتان على أسلوب الفا كرونباخ لحساب ثبات الاستمارة من خلال برنامج spss، حيث يعبر الفا عن

درجة الاتساق الداخلي للمقياس، وقد كشف تحليل الثبات أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في

المدى المقبول كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات الفا كرومباخ

المحور	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ	المستوى
علاقة التدريب و التكوين بتحسين الأداء الوظيفي	13	0.822	مرتفع
علاقة التطوير الذاتي بتحسين الأداء الوظيفي	10	0.884	مرتفع
المجموع	23	0.922	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات الفا كرونباخ في جميع محاور الاستمارة مرتفعة (0.822-0.884) وحتى قيمة الفا للاستمارة ككل جاء مرتفع وهو ما تؤكدته القيمة 0.922، وهي تعكس مستوى الثبات المرتفع لاستمارة الدراسة.

3. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعدما قمنا بجولة استطلاعية بالمؤسسة محل الدراسة وطيلة مدة الدراسة الاستطلاعية أسفرت الدراسة على جملة من النتائج :

- التعرف بدقة على بعض المصالح و الفروع،
- مقابلة رؤساء المصالح و الأقسام،
- الحصول على المعلومات الضرورية التي تخدم موضوعنا،
- كسب أفكار ومعارف جديدة حول المؤسسة وطبيعة نشاطاتها، ومعرفة مدى علاقة كل من التدريب والتطوير الذاتي في تحسين الأداء،
- قياس صدق وثبات الاستمارة، و التحقق من الشروط السيكومترية وصياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

المطلب الرابع: مجتمع الدراسة و اختيار العينة

1. عينة الدراسة:

يمكن تعريف العينة في البحث العلمي، بأنها نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة.¹

وبغية الحصول على آراء مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف المصالح التي ينتمون إليه، فقد تم اختيار مجمع مصغر نظرا لطبيعة المدروس وهم عمال عددهم 245 عامل ، وقد تم اختيار 30 عامل من المجتمع المصغر بطريقة عشوائية وهي تمثل بنسبة

2. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

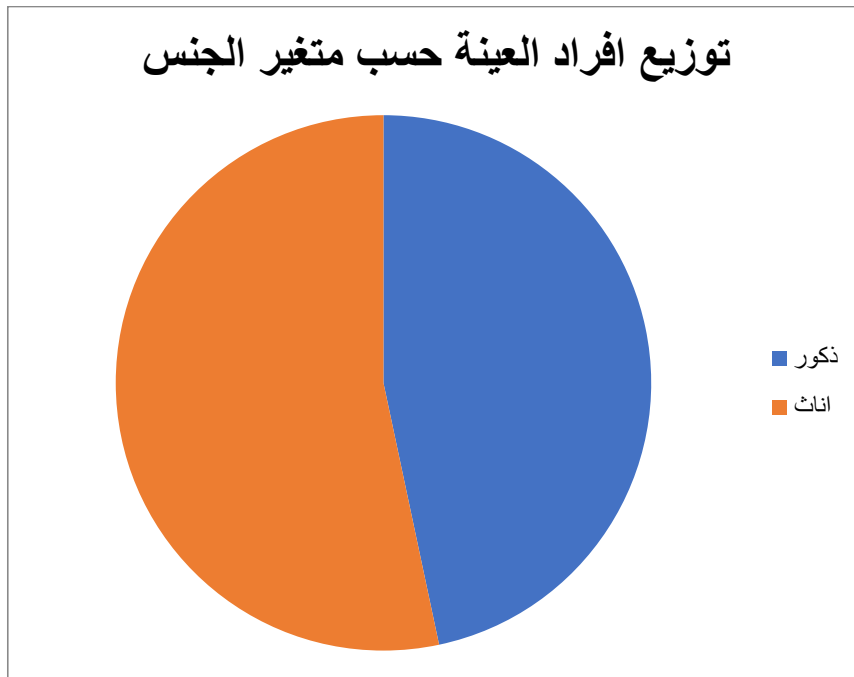
د1. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص186.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	14	%46.7
إناث	16	%53.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر هم إناث وهو ما تؤكد نسبة 53.3%، وفي الجهة المقابلة نسبة 46.7% تمثل الذكور، وعليه التوزيع يقر بأكثرية الإناث على الذكور ويمكن أن نرجع السبب لطابع المديرية وطبيعة نشاطات المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

الجدول رقم: (03) : توزيع أفراد العينة حسب السن

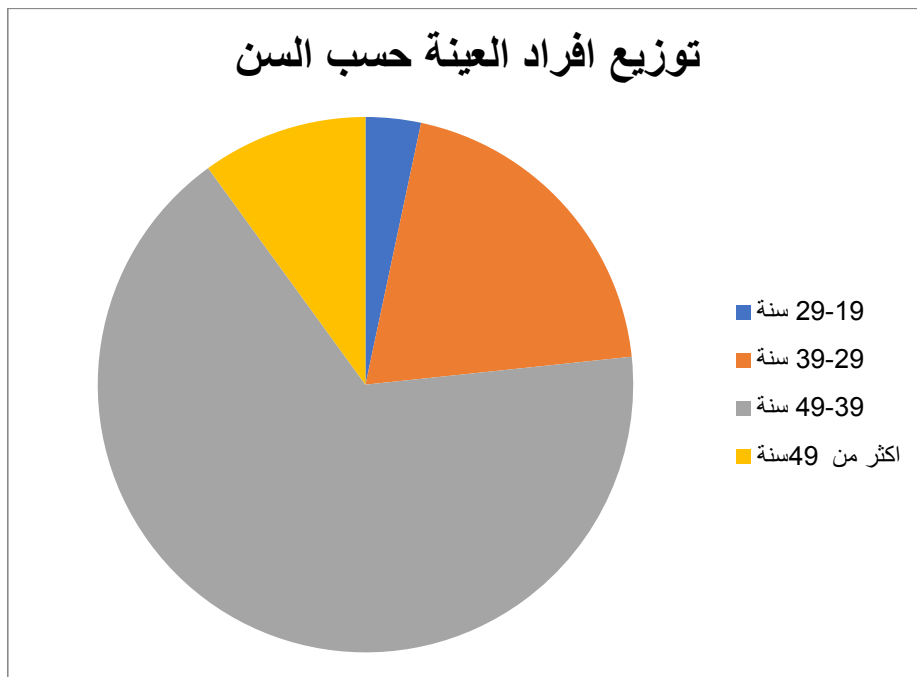
السن	التكرار	النسبة
19 - 29 سنة	01	%3.3
29 - 39 سنة	06	%20

49-39 سنة	20	66.7%
أكثر من 49 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 49-39 سنة وهو ما تؤكدته نسبة 66.7% من أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 39-29 سنة بنسبة 20% ورائها أكثر من 49 سنة بنسبة 10% وأخيراً فئة العمال التي تتراوح أعمارهم من 29-19 سنة بنسبة 3.3% وعليه فالفئة المهيمنة من العمال هم متوسطو السن.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

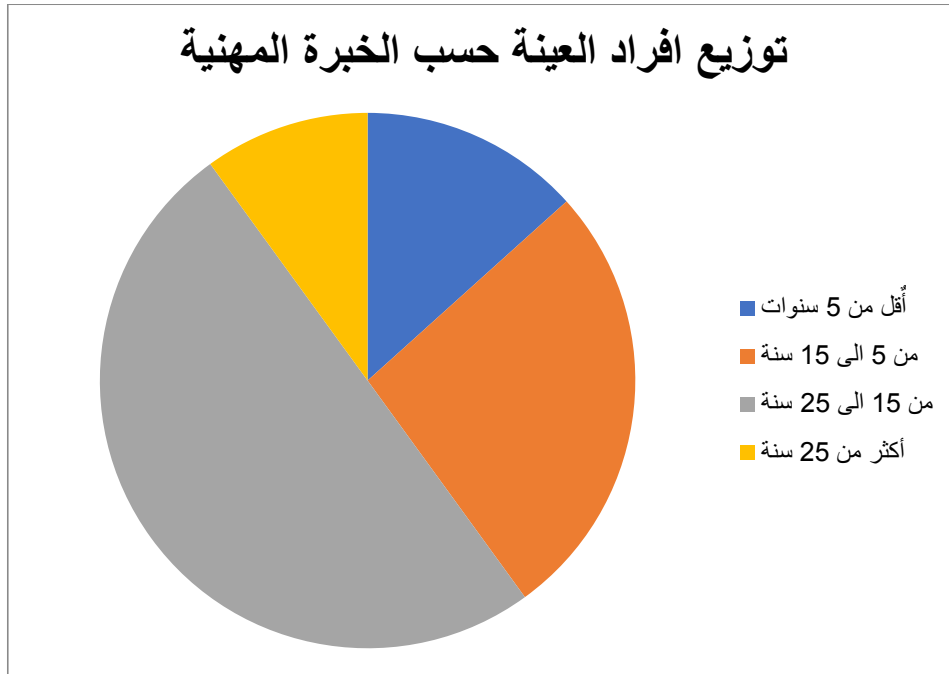
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 5 إلى 15 سنة	8	26.7%

من 15 إلى 25 سنة	15	% 50
أكثر من 25 سنة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ إن هناك تنوع في توزيع عمال اتصالات الجزائر حسب الخبرة المهنية، حيث تظهر أكبر نسبة 50 % تمثل الذين يملكون من 15 إلى 25 سنة من الأقدمية والخبرة تليها نسبة 26.7% التي تمثل من 5 إلى 15 سنة خبرة في اتصالات الجزائرية، ثم نسبة 13.3% تمثل فئة العمال أقل من 5 سنوات انتقلا إلى آخر نسبة ب 10% وهم العمال ذوي الخبرة العالية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

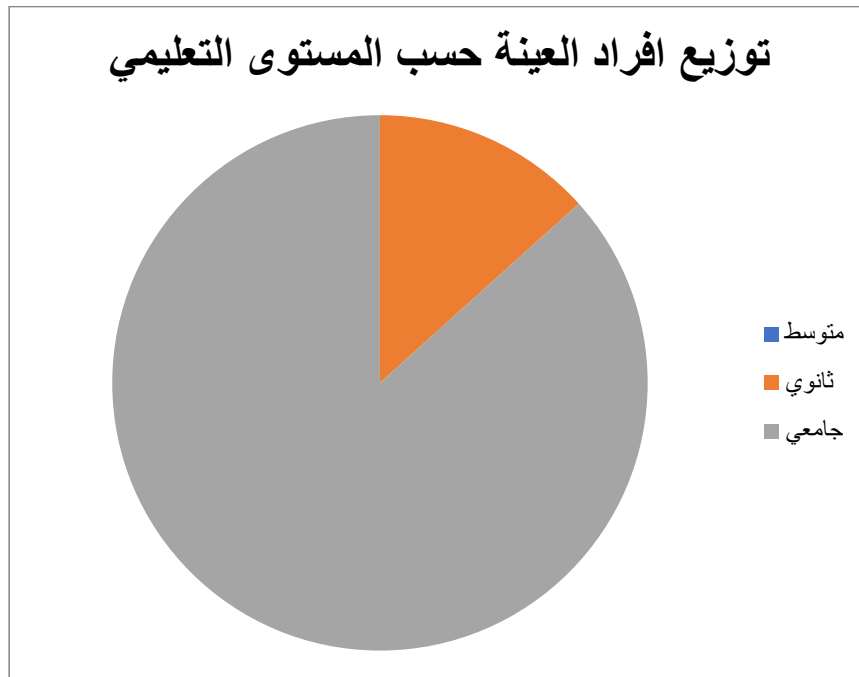
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
----------------	---------	--------

متوسط	0	0
ثانوي	4	%13.3
جامعي	26	%86.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 26 فرد بنسبة تقدر ب 86.7%، تليهم فئة المستوى التعليم الثانوي بنسبة 13.3% في حين انه لا يوجد أي عامل يملك مستوى تعليمي متوسط.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

3. عملية التقيط و التصحيح:

باعتبارنا نتعامل مع نموذج ديكارت الخماسي أي استمارة ذات خمسة بدائل كما يلي :

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

من بعدها تتم عملية التبويب بتحويل التكرارات المتحصل عليها إلى درجات وذلك بالاعتماد على برنامج spss

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج

-المحور الثاني: علاقة التدريب و التكوين بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي

الجدول رقم(06): استجابات أفراد العينة على محور علاقة التدريب والتكوين في تحسين الأداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		التكرارات و النسب المئوية							
01	تسعى مؤسستك إلى إدخال تحسينات و خدمات جديدة لتوفير جو ملائم لعمالها و زبائنها	2	1	2	19	6	3.866	1.008	عالية
		%6.7	%3.3	6.7 %	63.3 %	%20			
02	إدخال تحسينات في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في مؤسستك	0	1	4	16	9	4.100	0.758	عالية
		0	%3.3	13.3 %	53.3 %	%30			
03	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتدريب عمالها بشكل مستمر	0	3	3	16	8	3.966	0.889	عالية
		0	% 10	%10	53.3 %	26.7 %			
04	يتوافق محتوى	0	1	6	17	6	3.933	0.739	عالية

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

			20%	56.7%	20%	3.3%	0	الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجيد	
عالية	0.846	3.800	5	16	8	0	1	05 البرنامج التكويني معد و مصمم وفق	
			16.7%	53.3%	26.7%	0	3.3%	لحاجاتي الفعلية في العمل	
عالية	0.971	3.755	5	17	6	0	2	06 يساهم التكوين في تجديد أفكار	
			16.7%	56.7%	20%	0	6.7%	العاملين التي تجعل أداءهم الوظيفي متميز	
عالية	0.850	4.033	9	15	4	2	0	07 يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني	
			30%	50%	13.3%	6.7%	0	بمؤهلات و خبرات علمية و عملية عالية	
متوسط	1.074	3.533	5	12	9	2	2	08 تتواصل الإدارة لإقناعكم بضرورة	
			16.7%	40%	30%	6.7%	6.7%	التدريب لإدخال تحسينات في الأداء	
عالية	0.739	3.933	6	17	6	1	0	09 يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و	
			20%	56.7%	20%	3.3%	0	قدرته على التكيف مع التحسينات الحاصلة	
متوسط	1.155	3.100	4	8	6	11	1	10 هناك مقاومة من طرف	

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

			13.3 %	26.7 %	20% %	36.7 %	3.3% %	العاملين عند إدخال تحسين جديد	
عالية	0.787	4.000	7	18	3	2	0	11 تسعى مؤسستك إلى مراقبة تدريب العاملين لضمان ناجعة التحسين وكفاءته	
			23.3 %	60% %	10% %	6.7% %	0		
عالية	0.758	4.100	8	19	1	2	0	12 المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين برفع من أداءهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية	
			26.7 %	63.3 %	3.3% %	6.7% %	0		
عالية	0.621	4.400	14	14	2	0	0	13 تساهم البرامج التكوينية للموظفين لإضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي	
			46.7 %	46.7 %	6.7% %	0	0		
عالية	0.861	3.886	القيمة الكلية للمتوسطات الحسائية و الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول فإننا نلاحظ أن هناك تقارب كبير في استجابات أفراد العينة حول بنود وعبارات محور علاقة التدريب والتكوين بتحسين الأداء الوظيفي حيث جاءت اغلب المؤشرات في اتجاه واحد وبمستوى مرتفع لتؤكد مدى العلاقة بينهما، حيث نلاحظ أن مستوى الدورات التدريبية يتوافق مع متطلبات العمل الجيد مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.933 و بانحراف معياري 0.739 وهو ما يوضح أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية تتماشى مع متطلبات عمالها .

القيام بدورات تدريبية يتطلب من المؤسسة تخصيص جزء كبير من ميزانيتها لتأطيرها والإشراف عليها وهو ما تؤكد النسبة المرتفعة للمتوسط الحسابي 3.966 بانحراف معياري ضعيف 0.889 ومن جهة أخرى فإن إشراك الموظفين في برنامج تكويني يزيد من فاعلية أداء الوظيفي وإعطاء النشاطات الإدارية طابع خاص سريع وفعال إذ أحسن العامل استغلال هذه البرامج التكوينية وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.1 وانحراف معياري 0.758

و بعيدا عن ذلك فإن باقي النتائج تبين أن علاقة التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي كانت متوسطة وهذا ما دلت به متوسطات العبارات التالية: تواصل الإدارة مع الموظفين لإقناعهم بضرورة التدريب لتحسين الأداء وهناك مقاومة من قبل العاملين عند إدخال تحسينات جديدة وهو ما توضحه قيمة المتوسطات 3.533 و 3.1 على التوالي و قيمتي الانحراف المعياري 1.155 و 1.078 على التوالي .

. المحور الثاني: علاقة التطوير الذاتي بتحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (07): استجابات أفراد العينة لمحور علاقة التطوير الذاتي بتحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التكرارات و النسب المئوية									
01	تطوير الذات الهادف هو الأمر الذي تقوم الإدارة بتنظيمه من اجل تعزيز مهارتكم	1	3	5	14	7	3.766	1.040	عالية
		3.3%	10%	16.7%	46.7%	23.3%			
02	تحرص مؤسستك على تقديم التعليم من اجل تطوير أداء العاملين	0	1	3	16	10	4.166	0.746	عالية
		0	3.3%	10%	53.3%	33.3%			
03	تحرص المؤسسة على	0	1	3	17	9	4.133	0.730	عالية

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

			30%	56.7 %	10%	3.3%	0	ضرورة محافظة الفرد على النظافة العامة	
متوسطة	0.937	3.533	3	15	8	3	1	يسعى العامل إلى الإلمام بنقاط ضعفه وقوته لتطوير ذاته ومحاولته لتحسين العمل	04
			10%	50%	26.7 %	10%	3.3%		
عالية	0.999	3.966	10	12	6	1	1	تسعى المؤسسة لاتخاذ كافة التدابير للحماية من فيروس كورونا	05
			33.3 %	40%	20%	3.3%	3.3%		
عالية	0.973	4.133	12	13	3	1	1	توصي المؤسسة العاملون لبس الأقنعة في مكان العمل و توفيرها لهم	06
			40%	43.3 %	10%	3.3%	3.3%		
عالية	0.980	3.933	8	16	3	2	1	هناك التزام باستخدام كافة التدابير التي تضعها المؤسسة	07
			26.7 %	53.3 %	10%	6.7%	3.3%		
عالية	0.860	4.133	10	16	3	0	1	التنمية الشخصية و المهنية تساعد العامل على تجنب الأفكار السلبية التي تكون عائق عندما تريد المؤسسة اتخاذ خطوات نحو تطوير الذات	08
			33.3 %	53.3 %	10%	0	3.3%		

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

عالية	1.019	3.833	8	13	6	2	1	تطور المؤسسة وعي العامل عند إدخالها تحسين تكنولوجيا جديد	09
			26.7 %	43.3 %	20%	6.7%	3.3%		
متوسطة	1.191	3.400	6	9	8	5	2	تتم مراعاة آراء العاملين عند إدخال تحسينات جديدة	10
			20%	30%	26.7 %	16.7%	6.7%		
عالية	0.947	3.899	القيمة الكلية للمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد العينة حول بنود وعبارات محور التطوير الذاتي و علاقته بالتحسين المستمر مرتفع في أغلب العبارات وهو ما تفسره القيمة الكلية للمتوسطات الحسابية البالغة 3.899، وهو ما يوحي إلى بارتفاع مستوى مؤشرات تطوير العامل لذاته لتحسين وضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، معدا في ما تعلق بسعي العامل إلى الإلمام بنقاط ضعفه وقوته لتطوير ذاته محاولة منه لتحسين العمل حيث سجلنا متوسط حسابي متوسط قدره 3.53 و كذلك فيما يخص للأخذ بآراء العاملين عند إدخال تحسينات جديدة و إقحامهم فيها فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.4.

أما فيما يخص التنمية الشخصية و المهنية التي تساعد العامل على تجنب الأفكار السلبية التي تكون عائق أمام المؤسسة عند اتخاذ خطوات نحو تطوير الذات فهي ذات متوسط وانحراف عالي بنسبة 4.13 , 0.86 على التوالي، كما أن المؤسسة تسعى إلى اتخاذ كافة التدابير الوقائية من فيروس كورونا وهو ما يجسده بنود هذا المحور من خلال المتوسطات المرتفعة 3.97.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

الجدول رقم (08): نتائج الارتباط لمعامل سبيرمان

المحاور	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)	درجة الموافقة
المحور الأول	0.754	0.000	قوي

المحور الثاني	0.881	0.000	قوي
---------------	-------	-------	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مداخل التدريب و التكوين والتحسين المستمر

لاختبار صدق الفرضية الأولى قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير (المستقل) التدريب والتمكين و المتغير التابع التحسين المستمر للأداء الوظيفي حيث نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباط بين فقرات الاستبيان من المحور الأول لأن معامل الارتباط سبيرمان فيه 0.754 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من $\alpha=0.05$. وهذا ما يدل على صدق الارتباط بين فقرات الاستبيان في هذا المحور .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مداخل التطوير الذاتي والتحسين المستمر

كما هناك ارتباط في فقرات المحور الثاني لأن معامل الارتباط فيه بلغ 0.881 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من $\alpha=0.05$. وهذا ما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التطوير الذاتي للتحسين المستمر للأداء الوظيفي .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

. إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف تعتمد على التحسين المستمر لتحقيق فاعلية أداء موظفيها .

. إن التحسين المستمر يساهم في تنمية و تطوير قدرات الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف .

. إن عملية التحسين المستمر تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

. تمكنت مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف بصورة عملية من التحكم في إدارة أزمة وباء كورونا رغم حدتها والتقليص من مخاطرها .

. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف على التطوير والتدريب وكذلك التطوير الذاتي لتحسين أداء موظفيها .

المطلب الرابع: الاقتراحات و التوصيات

. استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إنجازها في ما يلي :

- . اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة .
- . زيادة الوعي بأهمية عملية التحسين المستمر.
- . توفير الظروف المادية و البيئية للتحسين المستمر داخل المؤسسة .
- . مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التدريب والتطوير .
- . اقتراح التمديد في فترات تكوين وتدريب الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مجموعة من النقاط التي تخدم موضوع دراستنا الهادفة إلى معرفة تأثير التحسين المستمر في الرفع و التعزيز من الأداء الوظيفي حيث قمنا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحليلها حيث تعرفنا في البداية عليها واخذ عينة تتكون من 30 عامل ثم عرض النتائج وتحليلها بغية الإجابة على الفرضيات الموضوعة

خاتمة

من خلال ما سبق وتم التوصل إليه يمكن القول أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على التطوير المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد والمواد وطرق الإنتاج وكذا إستراتيجية التحسين المستمر هي إحدى ركائز المنظمات المعاصرة، وحتى تحقق النجاح والتميز لابد من العمل بخطوات صغيرة و الحفاظ عليها على المدى الطويل فعندما تقوم المنظمة بتطبيق التحسين المستمر ستكون النتيجة مذهشة، كما أن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء موظفيها ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر بعض الشروط كتجديد أنشطة العمل و التصميم المناسب له والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير احد مقومات الإنتاج الأساسية .

كذلك يعد التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية أهم المسؤوليات الواقعة على إدارة المنظمة من خلال تحديد أنشطة التحسين وأساليبه وهو ما يساعدها على تحسين أدائها وبمنحها مرونة الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل منها، وهذا ما تحتاجه المنظمة لمواكبة التطورات التي تحدث لذا يتوجب على المنظمة القيام بتحسين الأداء و تبني أساليب التحسين المستمر و تطبيق خطواته .

وتطرقنا في هذه الدراسة إلى تأثير التحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا و كانت شركة اتصالات الجزائر بالطارف محل الدراسة، و قد تبين لنا أن التحسين المستمر له دور في تحقيق فعالية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن هذه الأخيرة تعتمد على التحسين المستمر لأداء العمال باعتباره إستراتيجية من خلالها تواكب التطورات التكنولوجية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة و الأفراد خاصة من خلال تلبية حاجياتهم و تطوير أدائه، و عليه يمكن القول أن الفرضية القائلة انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الاداء الوظيفي صحيحة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: الكتب

- 1- أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي وخدمي، دار حميثا للنشر و الترجمة، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا، 2018.
- 2- سليمان سليمان تويج، نموذج الجما كيزن للتحسين المستمر بين التنظيم و التطبيق، دار اللؤلؤة للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، سنة 2018.
- 3- سيد عبد النبي محمد، طرق و أساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية، الجزيرة، مصر، 2019.
- 4- شريف سعيد عبد الجواد، الهروب الفاشل، سنة 2020.
- 5- شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- 6- طارق السويدان، انطلاق وافتتاح مشروع، دار الإبداع الفكري، الطبعة الأولى، 2017.
- 7- طارق عبد الرؤوف، د. إيهاب عيسى، المقاييس و الاختبارات التصميم - الإعداد - التنظيم، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2017.
- 8- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2013.
- 9- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017.
- 10- عدان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2020.
- 11- غسان قاسم داود اللامي، أ. أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج و العمليات (مرتكزات معرفية و كمية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011.
- 12- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليسا للزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 13- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

- 14- محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو منظمة صحية و احترافية و طموحة، الطبعة الأولى، لندن، 2019.
- 15- محمد علي الخولي، الحياة مع لغتين: الثنائية اللغوية، دار الفلاح للنشر و التوزيع، الأردن، سنة 2002.
- 16- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- 17- نبيل عبد الهادي، مقدمة في علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009.

ثانيا: المذكرات و الرسائل:

- 18- بلقيوس ناصرية، بن خيرة فاطمة، دور التدريب و التكوين و تحسين أداء العنصر البشري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019/2020.
- 19- سارة مصمودي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر هيئة التدريس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2016.
- 20- سعاد قسوم، دور التمكين في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- 21- كاتب كنزة، دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2019/2020.
- 22- كنان يوسف، ريان عبد المالك، التغيير التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017/2018.
- 23- محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر 2018/2019.
- 24- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012.

- 25- إبراهيم محمد يوسف التميمي، الأنماط و التكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي،مجلة دراسات محاسبية و مالية، قطر، العدد21، 2012.
- 26- حديدان صبرينة، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء البشرية (الكايزن)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، الجزائر، العدد02، 2019.
- 27- سلوى حلمى على يوسف، آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الجامعية لطلاب كلية التربية، جامعة بنى سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، 2019.
- 28- سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير البيئي و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- 29- عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر . في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع، 2021.
- 30- عبد الناصر محمد سيد احمد، متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، القاهرة، مصر، 2019.
- 31- عزة يوسف سلامة رحمة، متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم فبل الجامعي، بحث مقدم لاستيفاء متطلبات على درجة الدكتوراه، مجلة البحث العلمي، مصر، العدد العشرون، 2019.
- 32- محمد مصطفى حسن و آخرون، دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية و التربوية، القاهرة، العدد الثلاثون، 2020.
- 33-وداد سعدي، الكايزن... ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، الجزائر، العدد01، 2021.
- 34-هرياجي حمزة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، عدد 01، 2019.

Khadija kouadria , the japanesemethod ‘kaizen’ and itsrole in establishing –35
the standard for qualitymangement system ISO 9001 / 2015, Al-riyada for
business economics journal, N° 01, 2021

المواقع الالكترونية:

36- <http://bakkah.com>

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع الاستمارة :

تأثير التحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية في شركة اتصالات الجزائر بالطارف

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد:

د. عمارة نورة

بوجمعة ايناس

سلطاني رندة

السلام عليكم و رحمة الله و تعالى و بركاته، أخي الفاضل.... أختي الفاضلة.....

إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مدى تأثير التحسين المستمر (الكايزن) في تعزيز الأداء

الوظيفي من أجل استكمال مذكرة الماستر في علوم التسيير

و عليه الرجاء من سيادتكم الإجابة بكل دقة و موضوعية، بوضع علامة (X) أمام الإجابة

المناسبة، كما نحيطكم علما بان الغاية من هذا البحث هي علمية بحثية

لكم منا جزيل الشكر سلفا

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_السن: [29-19] [39-] [49-39] 49

3-الخبرة المهنية: [1-] [25-] أكثر 2 سنة

4- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني: علاقة التدريب و التكوين بتحسين الأداء الوظيفي

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى مؤسستك إلى إدخال تحسينات و خدمات جديدة لتوفير جو ملائم لعمالها و زبائنهم				
02	إدخال تحسينات في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في مؤسستك				
03	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتدريب عمالها بشكل مستمر				
04	يتوافق محتوى الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجيد				
05	البرنامج التكويني معد و مصمم وفق لاحتياجات الفعلية في العمل				
06	يساهم التكوين في تحديد أفكار العاملين التي تجعل أداءهم الوظيفي متميز				

الملاحق

07	يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات و خبرات علمية و عملية عالية				
08	تتواصل الإدارة لإقناعكم بضرورة التدريب لإدخال تحسينات في الأداء				
09	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التحسينات الحاصلة				
10	هناك مقاومة من طرف العاملين عند إدخال تحسين جديد				
11	تسعى مؤسستك إلى مراقبة تدريب العاملين لضمان نجاعة التحسين وكفاءته				
12	المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين برفع من أداءهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية				
13	تساهم البرامج التكوينية للموظفين لإضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي				

المحور الثالث: علاقة التطوير الذاتي بتحسين الأداء الوظيفي

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تطوير الذات الهادف هو الأمر الذي تقوم الإدارة بتنظيمه من اجل تعزيز مهارتكم				
15	تحرص مؤسستك على تقديم التعليم من اجل تطوير أداء العاملين				
16	تحرص المؤسسة على ضرورة محافظة الفرد على النظافة العامة				
17	يسعى العامل إلى الإلمام بنقاط ضعفه و قوته لتطوير ذاته و محاولته لتحسين العمل				
18	تسعى المؤسسة لاتخاذ كافة التدابير للحماية من				

الملاحق

					فيروس كورونا	
					توصي المؤسسة العاملون بلبس الأقنعة في مكان العمل و توفيرها لهم	19
					هناك التزام باستخدام كافة التدابير التي تضعها المؤسسة	20
					التنمية الشخصية و المهنية تساعد العامل على تجنب الأفكار السلبية التي تكون عائق عندما تريد المؤسسة اتخاذ خطوات نحو تطوير الذات	21
					تطور المؤسسة وعي العامل عند إدخالها تحسين تكنولوجي جديد	22
					تتم مراعاة آراء العاملين عند إدخال تحسينات جديدة	23

المحلق 2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	23

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 19 إلى 29 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 29 إلى 39 سنة	6	20,0	20,0	23,3
	من 39 إلى 49 سنة	20	66,7	66,7	90,0
	أكثر من 49	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 15 سنة	8	26,7	26,7	40,0
	من 15 إلى 25 سنة	15	50,0	50,0	90,0
	أكثر من 25 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
	جامعي	26	86,7	86,7	93,3
	5,00	1	3,3	3,3	96,7
	33,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى مؤسستك إلى إدخال تحسينات و خدمات جديدة لتوفير جو ملائم لعمالها و زبائنهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	19	63,3	63,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

إدخال تحسينات في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في مؤسستك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتدريب عمالها بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	16	53,3	53,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتوافق محتوى الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

البرنامج التكويني معد و مصمم وفق لحاجاتي الفعلية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يساهم التكوين في تجديد أفكار العاملين التي تجعل أداءهم الوظيفي متميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات و خبرات علمية و عملية عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	15	50,0	50,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تواصل الإدارة لإقناعكم بضرورة التدريب لإدخال تحسينات في الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	9	30,0	30,0	43,3
	موافق	12	40,0	40,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التحسينات الحاصلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هناك مقاومة من طرف العاملين عند إدخال تحسين جديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	11	36,7	36,7	40,0
	محايد	6	20,0	20,0	60,0
	موافق	8	26,7	26,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى مؤسستك إلى مراقبة تدريب العاملين لضمان نجاعة التحسين وكفاءته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	18	60,0	60,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين برفع من أداءهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تساهم البرامج التكوينية للموظفين لإضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	14	46,7	46,7	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تطوير الذات الهادف هو الأمر الذي تقوم الإدارة بتنظيمه من أجل تعزيز مهارتكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	14	46,7	46,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحرص مؤسستك على تقديم التعليم من أجل تطوير أداء العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	16	53,3	53,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على ضرورة محافظة الفرد على النظافة العامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يسعى العامل إلى الإلمام بنقاط ضعفه و قوته لتطوير ذاته و محاولته لتحسين العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لاتخاذ كافة التدابير للحماية من فيروس كورونا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توصي المؤسسة العاملون بلبس الأقنعة في مكان العمل و توفيرها لهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	13	43,3	43,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هناك التزام باستخدام كافة التدابير التي تضعها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0

موافق	16	53,3	53,3	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التمية الشخصية و المهنية تساعد العامل على تجنب الأفكار السلبية التي تكون عائق عندما تريد المؤسسة اتخاذ خطوات نحو تطوير الذات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	16	53,3	53,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تطور المؤسسة وعي العامل عند إدخالها تحسين تكنولوجيا جديد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتم مراعاة آراء العاملين عند إدخال تحسينات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	8	26,7	26,7	50,0
	موافق	9	30,0	30,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تسعى مؤسستك إلى إدخال تحسينات و خدمات جديدة لتوفير جو ملائم لعمالها و زبائننها	3,8667	1,00801	30
إدخال تحسينات في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في مؤسستك	4,1000	,75886	30
تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتدريب عمالها بشكل مستمر	3,9667	,88992	30
يتوافق محتوى الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجيد	3,9333	,73968	30
البرنامج التكويني معد و مصمم وفق لحاجاتي الفعلية في العمل	3,8000	,84690	30
يساهم التكوين في تجديد افكار العاملين التي تجعل اداءهم الوظيفي متميز	3,7667	,97143	30
يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات و خبرات علمية و عملية عالية	4,0333	,85029	30
تتواصل الادارة لاقناعكم بضرورة التدريب لادخال تحسينات في الاداء	3,5333	1,07425	30
يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التحسينات الحاصلة	3,9333	,73968	30
هناك مقاومة من طرف العاملين عند ادخال تحسين جديد	3,1000	1,15520	30
تسعى مؤسستك الى مراقبة تدريب العاملين لضمان نجاعة التحسين وكفاءته	4,0000	,78784	30
المشاركة في برنامج تكويني من قبل الموظفين برفع من اداءهم الوظيفي مما يحقق خدمة نوعية	4,1000	,75886	30
تساهم البرامج التكوينية للموظفين لإضافة معارف جديدة مما يحسن أدائهم الوظيفي	4,4000	,62146	30

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تطوير الذات الهادف هو الامر الذي تقوم الادارة بتنظيمه من اجل تعزيز مهارتكم	3,7667	1,04000	30
تحرص مؤسستك على تقديم التعليم من اجل تطوير اداء العاملين	4,1667	,74664	30
تحرص المؤسسة على ضرورة محافظة الفرد على النظافة العامة	4,1333	,73030	30

يسعى العامل الى الامام بنقاط ضعفه و قوته لتطوير ذاته و محاولته لتحسين العمل	3,5333	,93710	30
تسعى المؤسسة لاتخاذ كافة التدابير للحماية من فيروس كورونا	3,9667	,99943	30
توصي المؤسسة العاملون بلبس الأقنعة في مكان العمل و توفيرها لهم	4,1333	,97320	30
هناك التزام باستخدام كافة التدابير التي تضعها المؤسسة	3,9333	,98027	30
التنمية الشخصية و المهنية تساعد العامل على تجنب الافكار السلبية التي تكون عائق عندما تريد المؤسسة اتخاذ خطوات نحو تطوير الذات	4,1333	,86037	30
تطور المؤسسة وعي العامل عند إدخالها تحسين تكنولوجي جديد	3,8333	1,01992	30
تتم مراعاة اراء العاملين عند ادخال تحسينات جديدة	3,4000	1,19193	30

الملحق 5

Corrélations

			ex1	ex2	ex3
Rho de Spearman	ex1	Coefficient de corrélation	1,000	,421*	,754**
		Sig. (bilatéral)	.	,020	,000
		N	30	30	30
	ex2	Coefficient de corrélation	,421*	1,000	,881**
		Sig. (bilatéral)	,020	.	,000
		N	30	30	30
	ex3	Coefficient de corrélation	,754**	,881**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

