

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن"

عمر سعد تمام^١، ساميه أحمد فتحي^٢ - مصطفى محمد محمد محمود جاد^٣

(١) قسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

(٢) قسم ادارة الاعمال - كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان

(٣) باحث دراسات عليا بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

❖ الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن وتقييم مستوى جوهرية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية ، وتقييم جوهرية العلاقة بين كايزن وبين تنمية المؤسسات الاقتصادية ، والخروج بتصوّر أو نموذج لتنمية المؤسسات الاقتصادية عن طريق إدارة الموارد البشرية بدلالة أسلوب كايزن بإسقاط عملي على قطاع الأسمنت بمصر وتحديد عينة الدراسة بشركات قطاع الأسمنت بمحافظة الإسكندرية خاصة وبعض العاملين بالقطاع من شركات أخرى ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والإستبيانات ، وقد قام الباحث بتطبيق مقياس الدراسة على مجموعة من الموارد البشرية متمثلة في مجموعة من العاملين والإداريين من المستويات الإدارية والوظيفية بالمصانع التي تعمل بمجال الأسمنت بجمهورية مصر العربية وخاصة الشركات العاملة بمحافظة الإسكندرية بالإضافة إلى عاملين من شركات أخرى وتم توزيع ٤٥٠ إستمارة إستبيان وتم إستلام عدد ٣٧٨ إستمارة (ن = ٣٧٨) ، واستخدم الباحث الكثير من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات حاسوبياً ، ومنها برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) بمعامل ثبات وصدق عام ٠,٨٨٤ معامل ألفا كرونباخ ، ٠,٩٣٩ كمعامل الصدق للإستبيانات الثلاثة ، وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إرتباط طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن وقد تم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة تمثلت في ٣٧٨ مفردة من الموارد البشرية العاملة بقطاع الأسمنت ، وأهم النتائج ثبوت فروض الدراسة ، وجود مشكلات في الطاقة وخسائر بالشركات نتيجة المعاش المبكر الإختياري وتعويم الجنيه ، بالإضافة لهدر الوقت والإنتظار وهدر في المورد البشري ، وأظهرت أن التدريب أصبح يقتصر على السلامة المهنية فقط ، وأوصى الباحث بتطبيق منهجية كايزن لما لها من أثر عظيم في تنمية المؤسسات الاقتصادية ، وأوصى بمزيداً من الجهود والإهتمام بالتدريب المستمر ، والإعتماد على الأسلوب العلمي لحل المشكلات ، وتمكين العاملين ، ووضع نظم عادلة للمكافآت والتدوير الوظيفي والتقييم والترقي.

❖ Abstract

The present study aimed at achieving the role of human resource management in the development of economic institutions using Kaizen and evaluating the fundamental level of the relationship between human resource management and economic institutions development. It also evaluated the essence of the relationship between Kaizen and the development of economic institutions and the emergence of a model or model for the development of economic institutions through human resources management Kaizen method of practical projection on the cement sector and the sample of the study of companies in the cement sector in Alexandria, and the researcher used descriptive analytical method, and the study tools were in the interview and questionnaires, The study scale was applied to a group of human resources represented by a group of workers and administrators from the managerial and functional levels in the factories operating in the field of cement in the A.R.E, especially the companies operating in Alexandria Governorate, in addition to human cadres from other companies, 450 questionnaires were distributed and 378 were received (N = 378). The researcher used a lot of statistical means to process computer data, including the statistical package program (SPSS) with the coefficients of

stability and reliability of 0.884 alpha-cronbach coefficient, 0.939 as the truth coefficient for the three questionnaires. The study has been applied to 378 individual human resources working in the cement sector. The most important results are the hypotheses of the study, the existence of problems in energy and losses of companies as a result of the optional early retirement and the floating of the pound. In addition to waste time and waiting and waste in the human resource, and showed that the training has become limited to professional safety only, and recommended the researcher to apply the methodology of Kaizen because of its great impact in the development of economic institutions, and recommended more efforts and attention to training And to rely on the scientific method of solving problems, empowering workers, and establishing fair systems for rewards, career rotation, evaluation and promotion.

❖ مقدمة

تحتل نظريات وإستراتيجيات التطوير والتحسين المستمر وما يتبعها من تطوير إدارى المرتبة الأولى فى كل المؤسسات والمنظمات الإقتصادية التى ترغب بالبقاء والمنافسة والإستدامة، كما أنها الشاغل الأول للدول التى تبحث عن مكانة لها بين الدول المتقدمة ، والإقتصاد هو القطاع الأساسى الذى يوجه له غالبية جهود التنمية ولا يوجد فى العالم أجمع مثل "كايزن" التجربة الإدارية اليابانية الحديثة " التى حققت إعجازاً بكل المقاييس ، والتى هى عبارة عن التحسين المستمر والتى حوت المفهوم الحقيقى للتطبيقى للتنمية المستدامة التى ماهى إلا تحسناً مستمراً وحفظاً للموارد الطبيعية وحسن إستغلالها ، فكان حتمية دراستها لتنمية وتطوير المؤسسات الإقتصادية وباقى قطاعات الدولة ، وحيث أن إدارة الموارد البشرية فى القطاعات الإقتصادية هى المنوط لها وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب بحسن الإختيار والتعین والإرتقاء بالأداء وزيادة الإنتاجية ورفع الروح الفعالة الناجزة بالتدريب والتأهيل والتطوير للكوادر البشرية بالإضافة لصيانتها بالمؤسسات بأنواعها وكافة القطاعات الإقتصادية ، ولهدف تحقيق نهضة وتنمية حقيقية ملموسة على مستوى قطاعى الإقتصاد الجزئى والكلى .

➤ مشكلة وتساؤلات الدراسة

تسعى كافة الشركات والمؤسسات الإقتصادية إلى التنمية وتحقيق تطور وتحسين مستمر يكفل لها درجة عالية من المنافسة بما يمكنها من البقاء ، وتحقيق أعلى درجات الأداء وأعلى معدلات إنتاجية وبما يمكنها من تعظيم قيمة المنشأة ، إلا أنه بدراسة إستطلاعية وجد أن كثير من الشركات تعاني من الكثير من المشكلات الإدارية ، كما أنها تعاني من إهدار الوقت و الجهد والمال سواءً كان فى أداء الموارد البشرية أو فى سوء إستخدام الموارد المتاحة ، الأمر الذى يستدعى الإستفادة من أساليب قد أثبتت بالفعل نجاحاً فى تطوير وتحسين أداء وإنتاجية المورد البشرى مثل أسلوب كايزن – التغيير إلى الأفضل أو التحسين المستمر - " التجربة الإدارية اليابانية الحديثة " للإرتقاء بأداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيته وحيث أن إدارة الموارد البشرية هى المنوط لها هذا فلا بد من تدعيم العمليات الإدارية بالمؤسسات الإقتصادية بأسلوب كايزن للإستفادة من تأثيره على إنتاجية وأداء الموارد البشرية ، ويمكن بلورة المشكلة البحثية فى مجموعة التساؤلات الآتية :

١. ماهى طبيعة ومنهجية إدارة الموارد البشرية ؟ وماهى طبيعة ومنهجية أسلوب كايزن ؟ وكيفية الإستفادة منه ؟ وماهى آليات تطوير وتحسين المؤسسات الإقتصادية ؟
٢. هل توجد علاقة إرتباط جوهرية بين أسلوب كايزن وتحسين إنتاجية وأداء وقدرات الموارد البشرية ؟
٣. هل يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية بعد تدعيمها بكايزن على تنمية المؤسسات الإقتصادية ؟

❖ أهمية الدراسة

١-٢ الأهمية العلمية :

- (١) الدراسة تعد إثراءً لمكتبة علوم كل من : الإدارة ، والاقتصاد ، التنمية المستدامة.
- (٢) رصد كل الظواهر المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمؤسسات الإقتصادية وآليات تحسنيهما وتطويرهما.

٣) رصد كل الظواهر المرتبطة بالكايزن ومنهجيته وأهم متغيراته ومنفعة معلوماته.

٢-٢ الأهمية التطبيقية :

- ١) تحقيق التطوير الإداري للمؤسسات الاقتصادية ومؤسسات الدراسة بما يحقق تنميتها
- ٢) توفير أدلة عملية لتحسين وتطوير المؤسسات الاقتصادية.
- ٣) إدراج نموذج لتنمية المؤسسات الاقتصادية عن طريق إدارة الموارد البشرية بدلالة كايزن.

❖ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن وما يندرج أسفلها من أهداف فرعية أهمها تقييم مستوى جوهرية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية ، وتقييم جوهرية العلاقة بين كايزن وبين تنمية المؤسسات الاقتصادية ، والخروج بتصوير أو نموذج لتنمية المؤسسات الاقتصادية عن طريق إدارة الموارد البشرية بدلالة أسلوب كايزن.

❖ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي للدراسة " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن " ويندرج أسفلها الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كايزن إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية .

الفرض الفرعي الثاني :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كايزن المؤسسات الاقتصادية وتنميتها .

❖ مفاهيم الدراسة

يعد تحديد مفاهيم الدراسة نقطة بداية وإنطلاق في كافة البحوث لما لها من أهمية في تحديد الجوانب التي يركز عليها الباحث وكذلك تحديد المؤشرات التي تساعده في تحديد العينة التي سوف يقوم بدراستها ومن ثم يمكن رصد أهم مفاهيم الدراسة فيما يلي :

أولاً مفهوم إدارة الموارد البشرية

يرى ليفنجستون وظيفة الإدارة أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل بالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالإستخدام الأمثل للأماكنيات المتاحة^١ ، وفي الفكر الإداري المعاصر الإدارة هي عملية خلقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع الجهود و الموارد المتاحة ناحية الاستغلال الأمثل المحقق لأهداف معينة.^٢

ويقصد بالموارد الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، وحدث اتساع بالمصطلح ليشمل الموارد البشرية ، ويعرف البعض المورد على أنه أي شئ له قيمة ويمكن استخدامه ، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح ، ومن ثم يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى مثل القوى البشرية ورأس المال البشري.^٣ ، أما إدارة الموارد البشرية في المنظور الحديث تمثل العمود الفقري للمنظمات حيث أنها مكون الإبداع والإبتكار^٤ ، و عرفها سكولا Sikhula بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها ، والإختيار ، والتعيين ، والتدريب والتنمية ، والتعويض والأجور والعلاقات الصناعية ، وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد^٥ .

خلص الباحث إلى تعريفاً إجرائياً لإدارة الموارد البشرية وبما يتواءم و" الكايزن " وبما يخدم موضوع البحث بأنها :

^١ للمزيد حول هذا أنظر : محمد إسماعيل ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،

٢٠١٣ ، ص ١٢ ، ١٣

^٢ للمزيد حول هذا أنظر : رائد الحاج ، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨

٢٠٠٨ ، ص ٦١ ، ٦٢

^٣ للمزيد حول هذا أنظر : السيد الويشي ، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣

^٤ للمزيد حول هذا أنظر : محمود عبد الفتاح رضوان ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣ ، ص ١٣ .

^٥ للمزيد حول هذا أنظر : عبدالكريم جميل ، إدارة الموارد البشرية ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٥ ، ص

" مجموعة الإجراءات والأسس التي تمكن الكيان أياً كان نوعه وحجمه (منظمة، مؤسسة، شركة، ... إلخ) وغرضه (اقتصادي، سياسي، خدمي، ربحي، تجاري، صناعي، عام، خاص .. إلخ) من الحصول على المورد المناسب للمكان المناسب في الوقت المناسب والحفاظ عليه وصيانته وتقييمه وتحفيزه وتدريبه وتنميته وتطويره وتوعيته وتقديم كافة الخدمات الصحية والاجتماعية وبما يكفل له أعلى درجات الأمان والرضا الوظيفي في تكامل تام وناجز وحيوي مع باقي إدارات الكيان بهدف الحصول على أقصى إمكانياته وطاقاته وإتمائته ورضاه وولائه طواعية، لتنمية قدراته ورفع كفاءته الفنية والعملية وتحسين أدائه تحسناً مستمراً للوصول به إلى درجة الإبداع لتحقيق أعلى معدلات الأداء وبأعلى جودة برضاً وظيفي تام وأعلى درجات الإنتماء لإنتاج سلعة أو خدمة مميزة على أعلى درجات الجودة والكفاءة وعلى إنتاجية بأقل تكلفة وأسرع وقت، ولتحقيق أعلى درجات المنافسة، لتحقيق هدف أساسي ونهائي أعظم وهو تعظيم قيمة هذا الكيان وبقاؤه وإستمراره في حالة تجدد وشبابية دائمين "

ثانياً المفاهيم المرتبطة بكايزن

أ) مفهوم كايزن (Continuous Improvement) (改善)

كايزن " Kaizen " كلمة يابانية الأصل (改善) وتتكون من كلمتين " Kai " وتعني التغيير، " Zen " وتعني الأحسن أو الأفضل والمعنى المجمل للمصطلح هو " التغيير نحو الأحسن أو الأفضل " .¹ Continual Improvement، وهو التحسين المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف، وتعرف استراتيجية كايزن على أنها البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة.²

ويرى ماساكي إيماي "Masaaki Imai" كايزن أنها التحسن المستمر الذي ينطوي على قوة العمل بالكامل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى و العمال ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في أماكن العمل.³ أما تشيس Chase عرفوا كايزن على أنها: البحث عن اجراء تحسينات مستمرة في المكائن والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والافكار من قبل فرق العمل في الوحده الاقتصاديه او المصنع.⁴

فينظر لها أن الإدارة اليابانية اعتمدت مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر " Kaizen "، وعلى أنها التغييرات في بيئة المنظمات المعاصرة تحتاج كل عامل أو موظف أو مدير سيحتاج لإستيعاب معارف ومهارات جديدة بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي⁵،

كما تعرف على أنها الأدوات الحاسمة في تأكيد أنشطة التحسين المستمر التي تدعم عملية تخفيض الكلفة في خط مسار الإنتاج اذا ما وظفت مع الكلفة المستهدفة فانه يساعد على تخفيض الكلفة في دورة تصميم ونتاج المنتج الكاملة⁶، كما ينظر لها أنها تعنى العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.⁷

فالكايزن هي المنهجية التي لا تعترف بالفشل وترتكز على ديمومة التحسين المستمر والتغير إلى الأفضل بتغييرات بسيطة وليست عميقة جوهرية، فهي تتفحص المشكلات والعمل على حلها بواقع عملي لتخرج بالإدارة من المكاتب الزجاجية الفاخرة للتغير من موقع العمل بتغييرات بسيطة يومية بتراكمها تعطى أثراً إيجابياً قوياً عميقاً ملموساً على الأداء والإنتاجية بأعلى جودة وأقل تكلفة مرتكزة في تحقيق ذلك على مبدأ "لا للهدر" بكل أنواعه وقتاً وإنتاجاً وتكاليفاً وجهداً ... إلخ بهدف الوصول إلى الهدر الصفرى.⁸

ب) مفهوم جيما كايزن (現場) Gemba Kaizen

1 Kubran, Maria, Management, Gehemins Kaizen, WWW. Kaizen-Institute, Germany, 2003.P:2

2 Blocher, Edward J, and Chem. Kung H. and Lin, Thomas W. (cost . management a strategic emphasis) McGraw-Hill, Co. , ٢٠٠٢, p:160.

3 Masaaki Imai (2012) ; Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Straregy , Second Edition , Kaizen Institute , New York , p:24 .

4 Chase, Richard B & Jacobs, Robert. F& Aquilano, Nicholas. J. Operation Management for Competitive advantage. 10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA. 2004.P:2

⁵ للمزيد حول هذا أنظر: مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المنهل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٢٥

⁶ للمزيد حول هذا أنظر: مؤيد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٧

⁷ للمزيد حول هذا أنظر: سلمان معلا، التمويل و المؤسسات التمويلية: مفهوم و أهداف و سياسات، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ٢٠٨

⁸ مصطفى جاد، الكايزن، جريدة الكويتية، عدد ١٦٤١، ٣٠ مارس ٢٠١٧، الكويت، ص ١٦

الجمبا كايزن من وسائل التغيير وفق مفهوم كايزن Kaizen وهي تتكون من كلمتين يابانيتين جيمبا كايزن Gemba Kaizen¹، وقد ظهر مفهوم كايزن للوجود على عام ١٩٨٦ على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي، وتترجم إجمالاً Gemba Kaizen إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

وهو أسلوب إداري بسيط في فكرته وتطبيقه، حيث يدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، ويقول ماساكي: "يكتفي كثير من المديرين بالجلوس بمكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه مكتب المدير العام، إنهم لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، لذا فهم غرباء عن ما حدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هذا النحو تنفصل علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعملائهم"².

(ج) **مفهوم التطوير** : ويقصد به ذلك التخطيط الذي يستهدف إحراز تغييرات في الشئ المستهدف وتقدير المدى الذي حدثت به هذه التغييرات³، وهو أيضاً عملية التحسين للوصول إلى أقل صورة ممكنة حتى تتحقق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وتكلفة، بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة⁴.

وقد خلص الباحث إلى **تعريف كايزن إجرائياً بأنه**: "إجراء تحسينات تدريجية مستمرة ولو بسيطة في كل أو بعض الكيان الإقتصادي أو الخدمي باستغلال كافة طاقات الإبداع والتحسين والإبتكار ورأس المال الفكري المتاح وبمشاركة الجميع، وذلك بهدف تحقيق تطوير وتنمية هذا الكيان على أعلى مستوى جودة ممكنة وبما يضمن بقاءة وإستدامته إعتياداً على تراكمية التحسينات التي تعطي في مجملها تحسينات كبيرة وبمنطق مؤداه أن اليوم أفضل من أمس وغداً أفضل من اليوم فتؤدي لتحسين الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية".

ثالثاً مفهوم تنمية المؤسسات الإقتصادية

(أ) **مفهوم التنمية**: يقصد بها النمو المدروس المقصود، فهي عملية تفجير للإمكانيات سواء أفراد أو جماعات من أجل تحقيق وضع أفضل وتعتمد على تخطيط علمي مدروس تكون نتيجته برامج معدة خصيصاً للتنمية، وذلك بالتغير من الغير مرغوب فيه إلى المرغوب فيه بتوجيه فعلى بناء نحو تحقيق أهداف متضمنه نسق القيم⁵.

(ب) **مفهوم المؤسسة الإقتصادية**: عرفها "فرانسوا بير" على أنها "منظمة تجمع اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"⁶.

(ج) **مفهوم الأداء**: يعرف على أنه ناتج تأدية نشاط أو عمل أو القيام بمهمة أو فعل يكون نتيجته تحقيق أهداف محددة⁷، ويقصد به أيضاً أنه نتيجة السلوك أى نتائج السلوك الذى رافق هذا الأداء، والسلوك هو نشاط وفاعلية يقوم بها (الفرد_ الدولة) بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد_ الدولة بسبب ذلك السلوك⁸.

(د) **مفهوم الإنتاجية**: ببساطة هي مقياس يعبر عن مدى كفاءة أي موظف في تحويل المدخلات إلى مخرجات في فترة زمنية محددة، وتكمن أهميتها في دراسة المهام التي يتم تنفيذها من قبل الموظفين في الغرض تحديد الأساليب الممكنة لتنفيذ العمل بكفاءة أكبر⁹.

¹ THESSALONIKI (2006); **KAIZEN DEFINITION & PRINCIPLES IN BRIEFA CONCEPT & TOOL FOR EMPLOYEES INVOLVEMENT**, p2, www.michailolidis.gr

² GRIPS Development Forum (2009): **Introducing KAZEN in Africa**, National Graduate Institute for Policy

Studies, October, Tokyo, Japan, p1, URL: <http://www.grips.ac.ipsforum-e/>

³ مجدي إبراهيم، موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٩٥١.

⁴ حلمي أحمد الوكيل، تطوير المناهج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

⁵ للمزيد حول هذا أنظر: هلال طنطوش، **المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

٢٠١٢، ص ٣٠، ٣١.

⁶ للمزيد حول هذا أنظر: ناصر عدون، **تقنيات مراقبة التيسير**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ١٩٩٩، ص ١٤.

⁷ للمزيد حول هذا أنظر: محمد القيسى، **الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام ٢٠٠٨: إدارة باراك أوباما نموذجاً**، دار العبيكان للنشر،

الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، ٢٠١٦، ص ٤٥.

⁸ For more about : **A stakeholder approach , Strategic Management** , London , Cambridge University Press , 2010 , P 31,33

⁹ للمزيد حول هذا أنظر: محمد الحمادي، **قياس الإنتاجية**، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإثنين ٢٠١٣/٦/٣، متوفر بالموقع الإلكتروني (تم الإطلاع بتاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠) :

وخلص الباحث إلى تعريفاً إجرائياً خاصاً بتنمية المؤسسات الاقتصادية وهي:

"تحقيق نمواً مدروساً ممنهجاً علمياً بتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ليُحسنوا استخدام الموارد المتاحة ومستلزمات الإنتاج بما يقلل الهدر والتكاليف ، وبما يزيد ويرتقى باءاءها وإنتاجيتها ، وبما يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات أو خدمات على أعلى درجات الجودة المرصية للملاءم والتي تعزز إمكانياتها التنافسية بما يكفل لها المنافسة بقوة في الأسواق بهدف تعظيم قيمة المؤسسة وبما يحقق الربحية التي تكفل البقاء والإستدامة".

❖ الاستراتيجية المنهجية

١-٦ نمط الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة فسيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية والدوريات والتقارير والدراسات السابقة وما توفر من معلومات حول إدارة الموارد البشرية وكايزن ومفاهيمها نظرياً وعملياً وسبل تنمية المؤسسات الاقتصادية والتعبير عن ذلك كماً وكيفاً في صورة بيانات يتم تصنيفها وتبويبها في شكل معلومات تتسم بالوضوح وتخضع للتحليل والتفسير والاستنتاج.

٢-٦ منهج الدراسة :

لتحقيق هدف البحث تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية والدوريات والتقارير والدراسات السابقة وما توفر من معلومات إدارة الموارد البشرية وكايزن ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية في تنمية المؤسسات الاقتصادية وخاصة قطاع إنتاج الأسمنت والتعبير عن ذلك كماً وكيفاً في صورة بيانات يتم تصنيفها وتبويبها في شكل معلومات تتسم بالوضوح وتخضع للتحليل والتفسير والاستنتاج، كما هي في الواقع الميداني ووصفها وصفاً دقيقاً ، وبما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية : عالج الباحث الإطار النظري من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية ، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة .

ب- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والإستبيانات التي صممت خصيصاً لهذا الغرض وذلك في الشركات عينة الدراسة ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة مسحية للوصول إلى النتائج وشرح هذه النتائج التي توصلت إليها سواء كانت ايجابية أو سلبية وتم توزيع ٤٥٠ إستبيان على الكوادر البشرية العاملة بمجتمع الدراسة تم استلام ٣٧٨ إستبانة منها في المصانع عينة الدراسة من مختلف إدارتها ومستوياتها الوظيفية.

٣-٦ مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بالمجتمع ما يدرسه الباحث من مفردات ظاهرة الدراسة ، أي جميع العناصر التي تتعلق بمشكلة البحث^١ ، ويتمثل مجتمع الدراسة الراهنة في شركات ومصانع الأسمنت بمصر ، أما عينة الدراسة التي هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ، وحجم العينة يتمثل في عدد مفرداتها حيث تجرى الدراسة على العينة^٢ ، ولهذا وفقاً لمعادلة ريتشارد جير والطرق الإحصائية تحددت عينة الدراسة بمفردات قدرها ٣٧٨ مفردة من شركتين هما شركة أسمنت العامرية بطريق الساحل الشمالي ، وعدد العاملين بها ٤١٧ عامل^٣ ، وشركة أسمنت بورتلاند بمنطقة المكس بالاسكندرية ، وعدد العاملين بها ٢٧٢ عامل^٤ .

٤-٦ مجالات الدراسة :

٦ - ٤ - ١ المجال البشري : يتمثل المجال البشري في ٣٧٨ مفردة من شركتي العامرية للأسمنت ، وأسمنت بورتلاند ، وشركات أخرى .

٦ - ٤ - ٢ المجال المكاني : تمثل المجال المكاني في هذه الدراسة في شركات الأسمنت بجمهورية مصر العربية .

٦ - ٤ - ٣ المجال الزمني : سارت هذه الدراسة فترة زمنية من بداية التسجيل ٢٠١٦ وحتى فبراير ٢٠١٨ .

asp/قياس-الإنتاجية/6/2013/Portal/ar/e-participation/blog/6/2013/https://www.fahr.gov.ae

١ للمزيد حول هذا أنظر : متولى النقيب ، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الرياض ، دار المنهل للنشر ، عمان

، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ١٠٦ .

٢ المرجع السابق ، ص ١٠٧ .

٣ الباحث ، الدراسة الميدانية ، المقابلة .

٤ الموقع الرسمي للبورصة المصرية ، تقرير مجلس إدارة أسمنت بورتلاند ٢٠١٧/٦/٣٠ .

٦-٥ أدوات جمع عينة الدراسة

إعتمدت الدراسة على وسائل وأدوات بحثية عديدة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتمثل في استمارة المقابلة والاستبيان، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية البسيطة حيث تم تصميم عدد إستبيان ، ووفقاً للآتى :

٦-٥-١ المقابلة : صمم الباحث دليلاً للمقابلة يركز على مجموعة من الأسئلة التي تستوضح الدراسة من خلالها دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن ، وقد تمت على مرحلتين الأولى من خلال الدراسة الإستطلاعية ، والثانية من خلال الدراسة الميدانية شاملة مجموعة من الموارد البشرية ذات المؤهلات أقل من المتوسط ، ومجموعة موارد بشرية من أصحاب المعاشات بذات المؤسسات عينة الدراسة .

٦-٥-٢ الإستبيان : صمم الباحث ثلاثة إستبيان لتوزع على المستويات الوظيفية المختلفة لتتمكن الدراسة من الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن بالدراسة على قطاع الأسمنت وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فروضها وتحليلها وإستنباط نتائجها ، وتكونت الاستبانة من جزء إفتتاحي ديموغرافي ، وجزء آخر خاص بمتغيرات الدراسة لقياسها وفق عبارات بعدد ٩٠ عبارة وفق ١٣ محور مقسمة على ثلاثة أجزاء .

وفق دلالات الإجابة الآتية :

- نعم : تشير إلى الاستجابية الايجابية حول مضمون العبارة.

- لا أعلم : تشير إلى عدم معرفة الشخص بالواقع الفعلي للعبارة.

- لا : تشير إلى الاستجابية السلبية حول مضمون العبارة.

٦-٦ صدق أداة الدراسة

عرض الباحث الإستبانة ودليل المقابلة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة والاقتصاد وعلومهما من أساتذة الجامعات المصرية ومتخصصي إدارة الموارد البشرية ومديرينها وبعض الموظفين من الموارد البشرية العاملين بنفس المجال والإستفادة من توجيهاتهم وتعليقاتهم وملاحظاتهم للوصول على الدرجة المثلى للإستبانة ودليل المقابلة .

٦-٧ ثبات أداة الدراسة

أجرى الباحث حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلى وذلك على المستوى الكلى ولكل عبارة من عبارات الإستبيانات .

٦-٨ الأساليب الإحصائية

إستخدام الباحث برنامج spss وأدوات إحصائية أخرى والإعتماد على الإحصاء التكرارى واستخدام مربع كاي والتوزيعات التكرارية والنسب المختلفة ، والإحصاء الوصفي المتمثل فى الوسط الحسابى والانحراف المعياري ، بعد إثبات صدق وثبات الإستبيان وثبات كل عنصر من عناصر الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ الشرطى "IF" لكل عبارة ، وألفا كرونباخ والصدق للإستبيانات والمحاور ، ثم إتجاه كل عنصر ، وإستخدام معامل بيرسون للإرتباط للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فروضها لتحقيق أهدافها.

الدراسة الميدانية والمعالجات والتحليلات الإحصائية

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن ، وقد تم تنفيذ شقها الميدانى بشركات قطاع الأسمنت ، وأظهرت الدراسة علاقة إرتباط طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن وقد تم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة التى تمثلت فى ٣٧٨ مفردة من الموارد البشرية العاملة بقطاع الأسمنت ، وقد خلص الباحث من الدراسة للآتى :

أولاً الجداول والرسوم البيانية النهائية لشركات قطاع الأسمنت عينة الدراسة الميدانية:

خلص الباحث إلى الجداول والرسوم البيانية الختامية الآتية :

جدول ١ القيم الإجمالية والتعقيب النهائى *

الإجابة	معامل ودرجة الثبات والصدق				المتوسط المرجح والانحراف المعياري		التكرارات والنسب						إستبيان رقم		
	N of item	معامل الصدق	معامل الفاكرونباخ	N المفردات	Mean مرجح	Std. Dev. إمعيري	تكرار لا		نسب لا		تكرار لا			نسب لا	
							النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	تكرار نعم	نسب نعم		تكرار نعم	نسب نعم
نعم	٣٠	٠,٩٧٠	0.941	٤٤	2.84	0.970	7.35	28	1.15	4	91.5	346	1		
نعم	٣٠	٠,٩٤٠	0.884	٨٣	2.84	0.940	6.98	28	1.8	5	91.21	345	2		
نعم	٣٠	٠,٩٠٨	0.826	٢٥١	2.81	0.908	8.6	33	2.32	8	89.1	337	٣		
نعم	٩٠	٠,٩٣٩	0.884	٣٧٨	2.83	0.939	7.6	28	1.8	7	90.6	343	عام		

* المصدر: إعداد الباحث، بدلالة الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، والجدول السابق، وبرامج أخرى

ثانياً الإختبارات الإحصائية للجزء الأول من الإستبانة (الديموغرافي)

إجراء إختبار مربع كاي Crosstabulation :

سيتم إجراء إختبار مربع كاي على العمر والخبرة، المؤهل والتعيين نظراً للحاجة إلى العلاقة بينهم لإثبات المقابلة والإستبيانات، وتم استبعاد الراتب لكبر نسبة الفاقد منه، واستبعاد الجنس لعدم تأثيره

أ. العمر * الخبرة

جدول ٢ يوضح إختبار مربع كاي للمتغيرين العمر * الخبرة *

إستبيان	Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value
١	.000	4	Pearson Chi-Square 21.322 ^a
	.000	4	Likelihood Ratio 24.560
	.000	1	Linear-by-Linear Association 16.343
			N of Valid Cases 44
٢	.000	8	Pearson Chi-Square 50.561 ^a
	.000	8	Likelihood Ratio 63.066
	.000	1	Linear-by-Linear Association 43.935
			N of Valid Cases 83
٣	.000	12	Pearson Chi-Square 231.892 ^a
	.000	12	Likelihood Ratio 211.295
	.000	1	Linear-by-Linear Association 136.415

N of Valid Cases	251		
------------------	-----	--	--

* المصدر: إعداد الباحث، بدلالة الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، والجدول السابق، وبرامج أخرى ومن الجداول يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين متغيري العمر والخبرة حيث أن قيمة الاحتمال المعنوية Sig تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠١.

ب. المؤهل * التعيين

جدول ٣ يوضح إختبار مربع كاي للمتغيرين المؤهل * التعيين *

إستبيان	Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value
١	Pearson Chi-Square	2	5.789 ^a
	Likelihood Ratio	2	8.059
	Linear-by-Linear Association	1	4.943
	N of Valid Cases		44
٢	Pearson Chi-Square	3	4.295 ^a
	Likelihood Ratio	3	5.373
	Linear-by-Linear Association	1	1.861
	N of Valid Cases		83
٣	Pearson Chi-Square	2	10.339 ^a
	Likelihood Ratio	2	9.955
	Linear-by-Linear Association	1	9.316
	N of Valid Cases		251

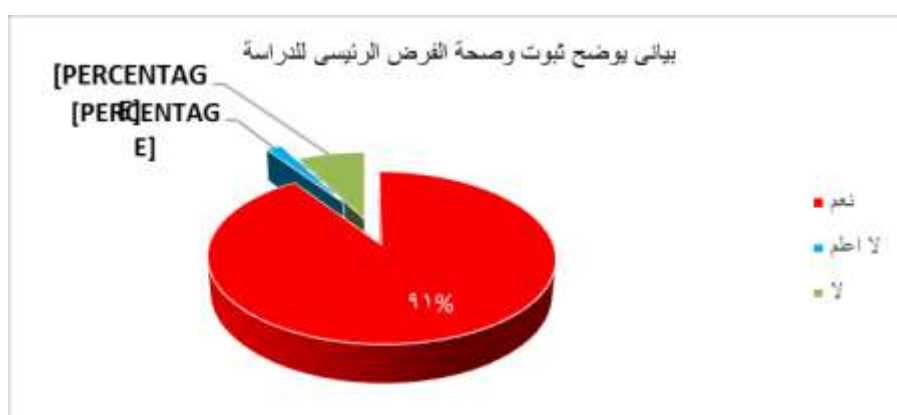
* المصدر: إعداد الباحث، بدلالة الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، والجدول السابق، وبرامج أخرى ومن الجدول ووفق مربع كاي لا توجد علاقة بين متغيري المؤهل والتعيين حيث أن قيمة الاحتمال المعنوية Sig بالاستبيانات الثلاثة أكبر من ٠,٠٥.

ثالثاً: إثبات فروض الدراسة وإجابة تساؤلاتها وتحقيق أهدافها

بالتحليل الإحصائي بالطرق المختلفة من الإستبيانات التي اجريت على عينة الدراسة والتي حققت درجة عالية من الصدق والإتساق الداخلي والثبات ومعامل ألفا كرونباخ كما في الجداول للوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن - دراسة على قطاع الأسمنت - ، وبعد إستخراج المتوسطات والتكرار والنسب وإستبعاد النسب والتكرارات ذات الدلالات المعنوية المنخفضة وحساب معامل ألفا كرونباخ للإستمارات أثبتت الإجابات وإرتفاع المتوسطات والتكرار والنسب مما يدعم الأثر الإيجابي لطردية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن وبالتالي يتحقق الفرض الأساسي للدراسة وهو :

" يوجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية طردية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية بإستخدام كايزن "، وأظهرت شركات الفحص إختيار "نعم" الإيجابي لتأكيد هذه العلاقة بتكرار عام ٣٤٣ عن كل الإستبيانات بنسبة ٩٠,٦ % وبمتوسط مرجح عام ٢,٨٣ وبإتحراف معيارى عام قدره ٠,٣٠٩ وذلك وفق الرسم البياني الآتى :

رسم بياني ١ يوضح ثبوت الفرض الرئيسي للدراسة *



*إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية، وبرنامج SPSS وبرامج

أخرى ، والجداول السابقة

وقد تحقق الفرضين الفرعيين كنتاج لهذه الدراسة وذلك وفقاً للآتي :

إثبات صحة الفرض الفرعى الأول وتساول الدراسة الأول "هل يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية بعد تدعيمها بكايزن على تنمية المؤسسات الاقتصادية ؟"

أولاً الجدول الإحصائي لإجمالى محاور المتغير المستقل الستة :

جدول ٢٩ إجمالى محاور المتغير المستقل كإيزنة إدارة الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الاقتصادية *

المحور	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	Mean	Std. Dev.	N	معامل الكرونباخ	الاتجاه
1	٣٦٩	97.6	٣	0.92	2.96	0.25	378	0.877	نعم
2	361	95.37	5	1.45	2.92	0.323	378	0.879	نعم
3	370	97.83	4	1.12	2.97	0.221	378	0.877	نعم
4	357	94.52	4	1.05	2.9	0.356	378	0.876	نعم
5	245	64.76	13	3.41	2.33	0.785	378	0.903	نعم
6	368	97.43	5	1.25	2.96	0.241	378	0.877	نعم
	٣٤٥	91.25 %	٦	1.53 %	2.84	0.363	378	0.882	نعم

*المصدر : إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية ، وبرنامج SPSS ، وبرامج أخرى

ثانياً التحليل والإثبات

من الجداول والرسوم البيانية والتحليلات السابقة للستة محاور وبعد أن ثبت صحة الفروض المدرجة أسفل هذا الفرض الفرعى الأول بإيجابية العلاقة ذات الدلالة الإحصائية ، ومن الجدول المصمم لإجمالى نتائج التحليل للمحاور الستة وحيث أن الإتجاه "نعم" بأعلى تكرار ٣٤٥ تكرار عام للمحور وأعلى تكرار للمحاور هو ٣٧٠ مفردة وبنسبة ٩٧,٨% ، ويدعمها المتوسطات المرجحة التى تتراوح بين ٢,٣٣ : ٢,٩٦ بإجمالى متوسط مرجح للمحور ٢,٨٤ ، وبإنحراف معيارى يؤيد التجانس والإتجاه الطردى بإنحراف معيارى عام يقدر ٠,٣٦٣ ، فى ظل أعلى درجات الصدق والثبات ٠,٨٨٢ ، ٠,٩٣٩ ، وبإستعراض مصفوفة الارتباط بيرسون والمحددة بالجداول المجمع بما يؤكد صحة الفرض الفرعى الأول : " توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كإيزنة إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية "

إثبات الفرض الفرعى الثانى : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كإيزنة المؤسسات الاقتصادية وتنميتها

أولاً الجدول الإحصائي لإجمالى محاور المتغير المستقل الستة :

جدول ٤ ؛ يوضح إجمالى محاور المتغير التابع كإيزنة المؤسسات الاقتصادية لتنميتها*

المحور	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	Mean	Std. Dev.	N	معامل الكرونباخ	الاتجاه
7	367	97.1	5	1.38	2.96	0.265	378	0.876	نعم
8	36	96.87	7	1.82	2.96	0.253	378	0.876	نعم

		8							6		
نعم	0.876	37 8	0.255	2.95	1.25	5	2.25	8	96.5	36 5	9
نعم	0.878	37 8	0.183	2.98	0.72	3	0.98	4	98.3	37 1	10
نعم	0.878	37 8	0.262	2.95	1.32	5	2.12	8	96.57	36 5	11
نعم	0.877	37 8	0.209	2.97	0.85	3	1.32	5	97.83	37 0	12
نعم	0.877	37 8	0.238	2.96	%1.1 6	٤	%1.6 5	٦	%97.2 0	٣٦ ٨	

*المصدر : إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية ، وبرنامج SPSS ، وبرامج أخرى

❖ ثانياً التحليل والإثبات

من الجداول والرسوم البيانية والتحليلات السابقة للسنة محاور وبعد أن ثبت صحة الفروض المدرجة أسفل هذا الفرض الفرعى الثانى بإيجابية العلاقة ذات الدلالة الإحصائية ، ومن الجدول المصمم لإجمالى نتائج التحليل للمحاور الستة وحيث أن الإتجاه "نعم" بأعلى تكرار ٣٦٨ تكرار عام للمحور وأعلى تكرار للمحاور هو ٣٧١ مفردة وبنسبة ٩٨,٣% ، ويدعمها المتوسطات المرجحة التى تتراوح بين ٢,٩٥ : ٢,٩٨ بإجمالى متوسط مرجح للمحور ٢,٩٦ وبتباين معيارى يؤيد التجانس والإتجاه الطردى بإتجاه معيارى عام يقدر ٠,٢٣٨ ، فى ظل أعلى درجات الصدق والثبات ٠,٨٧٧ ، ٠,٩٣٦ ، وبإستعراض مصفوفة الارتباط لبيرسون والمحددة بالجدول المجمع بما يؤكد صحة الفرض الفرعى الثانى : " توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كايزنة المؤسسات الإقتصادية وتنميتها" وهو إجابة تساؤل الدراسة الاول.

❖ ثالثاً جداول التحليل الوصفى للمحور العام ومصفوفة الارتباط "بيرسون"

جدول ٥ يوضح نتائج تحليل المحور العام عبارة ٢٨ عبارة الإنتباه " للإستبيانات الثلاثة *

الإجابة	معامل الكرونباخ	N	Std. Dev. المعياري	Mean مرجع	العبارة	العبارة						رقم العبارة
						لا	بعضاً	بعضاً	بعضاً	بعضاً	بعضاً	
نعم	.939	44	.211	2.95	إدارة الموارد البشرية لها دوراً لاغنى عنه فى التحسين المستمر لكل إدارات المؤسسة	0	0	4.5	2	95.5	42	29
نعم	.935	44	.302	2.95	إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً كراعية إنسانية وإجتماعية وصحية مما يزيد الإلتزام والولاء ويزيد الإنتاجية	2.3	1	0	0	97.7	43	30
نعم	.885	83	.188	2.96	إدارة الموارد البشرية لها دوراً لاغنى عنه فى التحسين المستمر لكل إدارات المؤسسة	0	0	3.6	3	96.4	80	29
نعم	.879	83	.110	2.99	الرعاية الإنسانية والإجتماعية والصحية تجعل العاملين والموظفين أكثر إلتزاماً وتعاوناً ويزيد الإنتاج وجودته	0	0	1.2	1	98.8	82	30
نعم	.810	25 1	.476	2.87	عمل دورات تدريبية وتهينة بيئة العمل وتوفير الموظفين الكفاء هاماً للجميع لزيادة الأداء والإنتاجية	5.6	14	2.0	5	92.4	23 2	29
نعم	.818	25 1	.279	2.95	الرعاية الإنسانية صحية وتأمين صحى وترفيه ونوادى ورحلات يجعلنى أكثر إلتزاماً وتعاوناً ويزيد الإنتاج وجودته	1.6	4	1.6	4	96.8	24 3	30
نعم	0.878	37 8	0.261	2.95		1.6	11 9	2.1 5	9	96.3	25 0	

*المصدر : إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية ، والجدول السابقة ، وبرنامج SPSS ، وبرامج أخرى

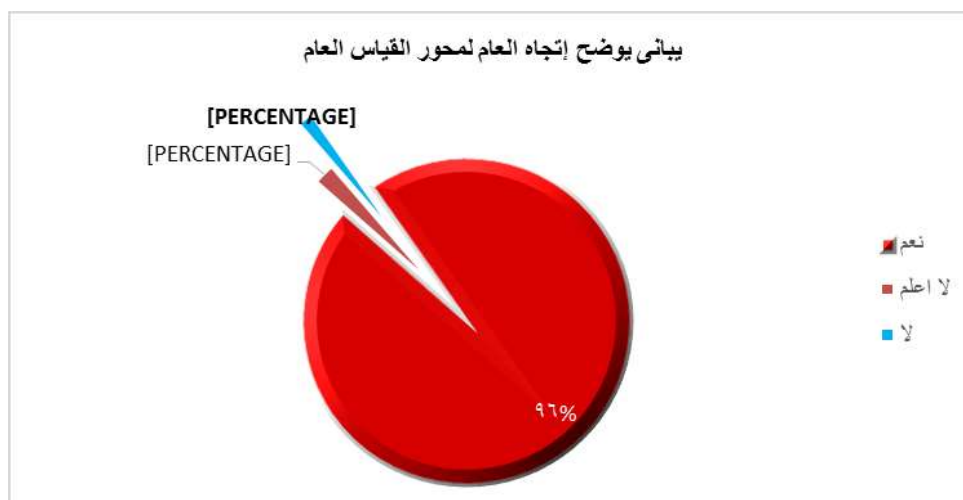
جدول ٦ مصفوفة بيرسون لارتباط المحاور " خاص بالبحر العام " للإستبيانات الثلاثة*

استبانة	عام	كايزنة حل المشكلات	كايزنة قابلية التغيير	العمل الجماعى	نظم الجودة	نظم التصنيع المرنة	التمكين	كايزنة الأمن والسلامة	كايزنة المسار الوظيفى	كايزنة تقييم الأداء	كايزنة التأهيل والتدريب	كايزنة الاختيار والتعيين	كايزنة التحليل والتصميم	Pearson Correlation	عام
١	1	.801*	.801*	.801*	.801*	.801*	.801*	.801*	.676*	.801*	.801*	.801*	.667*		

		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	N	
٢	1	.338*	.345*	.273*	.301*	.388*	.231*	.347*	.153	.381*	.347*	-.045	.273*	Pearson Correlation	عام
		.002	.001	.012	.006	.000	.036	.001	.168	.000	.001	.683	.012	Sig. (2-tailed)	
	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	N	
٣	1	.078	.104	.135*	.232**	.329**	.305**	.320**	.413**	.242**	.200**	-.046	.266**	Pearson Correlation	عام
		.218	.099	.032	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.466	.000	Sig. (2-tailed)	
	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	N	

*المصدر : إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية ، والجداول السابقة ، وبرنامج SPSS ، وبرامج أخرى

هل يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية بعد تدعيمها بكايزن على تنمية المؤسسات الاقتصادية ؟
رسم بياني ٢ يوضح الإتجاه العام لمحور القياس العام



* المصدر : إعداد الباحث بدلالة الدراسة الميدانية ، وبرنامج SPSS ، وبرامج أخرى

أ- يقيس هذا المحور دور إدارة الموارد البشرية بطريق الأسئلة المباشرة وتم تصميم العبارة رقم ٢٨ فى الاستبيانات الثلاثة بعكس إتجاه الاستبيانات للتنبيه ولتأكيد القياس حيث صممت على طريق النفي لتتنفى دور إدارة الموارد البشرية بعبارات تعبر عن نفي وظائفها وإعدام دورها وسجلت ٩١,١٣ % إختيار لا فى الثلاثة إستبيانات وبمتوسط مرجح تراوح بين ١,٠٥ : ١,٢٧ بما يؤكد إتجاه النفي وبالتالي عدم قبول هذا الفرض ويقبل الفرض البديل وهو أن لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً ومؤثراً فى تنمية المؤسسات الاقتصادية.

ب- من الجدول الأول والخاص بالتحليل الوصفي للمحور العام وعبارات ٢٩ ، ٣٠ ، ومن الرسم البياني يمثل قياس دور إدارة الموارد البشرية فى ست عبارات أوضحت جميعها اتجاه عاماً " نعم " بقوة تراوح بين ٢,٩٥ : ٢,٩٩ كمتوسط مرجح ومتوسط مرجح عام للمحور ٢,٩٥ يدعم قوة إتجاه نعم بأعلى تكرارات ٢٤٣ إستبيان ٣ لصالح الإختيار "نعم" وبأعلى نسبة ٩٨,٨% بإستبيان ٢ ويتكرر عام بنسبة ٩٦,٣% ، وبدرجة ثبات وصدق عالية جدا ٠,٨٧٨ ، ٠,٩٣٧ ، ويدعمها الإنحراف المعياري للعبارات الإثنى عشر ما بين ٠,١١٠ : ٠,٢٧٦ وعام ٠,٢٦١ بما يوضح التجانس وتقليل التشتت وتأكيد الإتجاه الطردى.

ج- من الجدول الثانى للمحور والخاص بقياس بمصفوفة إرتباط بيرسون للمحور مع محاور الدراسة الأخرى حيث يوجد علاقة إرتباط طردية قوية بين محور قابلية التغير وباقى المحاور جميعاً بنجمتين حيث وصلت إلى ١,٠٠٠ ** مع كل المحور الأخرى الخاصة بالمتغير المستقل بالإستبانة الأولى ، وسجل إرتباط طردى ضعيف مع محور كايزنة حل المشكلات مع محور ٠,٠٧٨ .

** ومما سبق يتضح ثبوت الفرض الرئيسى للدراسة وإجابة التساؤل حيث يوجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن.

❖ النتائج

١. يوجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن ، وقد تحقق صحة الفرضين الفرعين :
أ- توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كايزنة إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية
ب- توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كايزنة المؤسسات الاقتصادية وتنميتها

١. إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر هي الأصلح للشركات والبلدان النامية ومجتمعات العالم الثالث
٢. تواجه المؤسسات الإقتصادية وخاصة الصناعية الكثير من التحديات خاصة فى دول الإقتصاديات الناشئة مثل عدم توفر العملة الصعبة وإرتفاعها وما يتبعها من تحديات الطاقة اللازمة للتصنيع المسببه للخسارة.
٣. يفضل بعض الموظفين والعاملين فى المرحلة العمريه أكبر من ٤٥ عاماً نظم المعاش المبكر لأن عائدها المادى أفضل من الإستمرار فى العمل حتى سن التقاعد الرسمى، وعلى العكس ينظر البعض الاخر من الفئة أقل من ٤٥ عاماً والأكثر شباباً إلى الإستمرارية فى العمل على انها مطلب يعود عليه بالرضا والعتاء.
٤. يفضل بعض إدارات إدارة الموارد البشرية نظم المعاش المبكر أفضل وإستبدالهم بموظفين أكثر عصريه وأكثر علماً ودراية وتفوق الكترونى وتقنى بالإضافة إلى نظم التعاقد وليس التعيين.
٥. نظم المعاش المبكر الإختيارى أحد مسببات خسارة شركات قطاع الأسمنت ما تفقدها تراكم خبرات عالية .
٦. تؤثر منهجية كايزن تأثيراً واضحاً على خفض التكاليف بالوصول إلى الهدر الصفرى وتنظيم بيئة العمل وترتيبها ..الخ من أدوات ووسائل وتطبيقات كايزن.
٧. التمكين أهم أسس الكايزن وأهم متطلبات التطوي والتنمية .
٨. حل المشكلات بطرق علمية وأسس موضوعية يؤدى إلى إستمرارية التحسين والتطوير.

❖ التوصيات

١. تطبيق نظم كايزن كاملة فى الشركات عينة الدراسة وتعميمها على القطاعات الإقتصادية الأخرى.
٢. التوسع فى دور إدارة الموارد البشرية لتطبيق كايزن والتوسع فى الصلاحيات الممنوحة لها لمزيد من تنمية الموارد البشرية بما يكافى الحاجة إلى الإبتكار والتحسين والتطوير المستمر .
٣. عمل زيارات منتظمة لفروع الشركات بالبلاد الأوربية والأجنبية على مختلف مستوياتها لمزيد من الخبرات.
٤. الإهتمام بالتدريب المستمر بصفة عامة وعدم قصره على الأمن والسلامة فقط .
٥. التدريب المستمر على العمل الجماعى وحل المشكلات بطريقة علمية .
٦. ضرورة عمل دورات تثقيفية وتعليمية للعاملين والموردين والعملاء هادفه إلى زيادة الوعى والعلم بمفهوم التحسين وضرورة التغير للأفضل ومدى أهمية تطبيق نظم التحسين المستمر
٧. وضع النظم المناسبة للمعاش وغيرها من عوامل ومسببات الأمان الوظيفى الجالب الرضا الوظيفى.
٨. وضع النظم المناسبة التى تتيح الدوران الوظيفى والترقى والمكافآت وغيرها من النظم التى من شأنها زيادة الرضا الوظيفى للإرتقاء بالأداء والإنتاجية
٩. التوسع فى الأسلوب العلمى لحل المشكلات مثل عجلة ديمنج وستة سيجما ومخطط عظم السمكة وغيرها.

❖ المصادر والمراجع

١. حلمي أحمد الوكيل ، تطوير المناهج، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٠ .
٢. حمد القيسى ، الأداء الإستراتيجي الأمريكى بعد العام ٢٠٠٨: إدارة باراك أوباما نموذجاً ، دار العبيكان للنشر ، الطبعة الأولى ، الرياض ، السعودية ، ٢٠١٦
٣. رائد الحاج ، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨
٤. سلمان معلا ، التمويل و المؤسسات التمويلية : مفهوم و أهداف و سياسات، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٥
٥. السيد الويشى ، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2013
٦. عبدالكريم جميل ، إدارة الموارد البشرية ، الجندرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٥ ،
٧. متولى النقيب ، مهارات البحث عن المعلومات و إعداد البحوث فى البيئة الرقمية، الرياض ، دار المنهل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨
٨. مجدي إبراهيم ، موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 2000

٩. مجدي إبراهيم ، موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠٠٠
 ١٠. محمد إسماعيل ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣
 ١١. محمود عبد الفتاح رضوان ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣
 ١٢. مدحت أبو النصر ، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، المنهل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٧
 ١٣. مصطفى جاد ، الكايزن ، جريدة الكويتية ، عدد ١٦٤١ ، ٣٠ مارس ٢٠١٧ ، الكويت
 ١٤. مؤيد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن ، ٢٠٠٧
 ١٥. ناصر عدون ، تقنيات مراقبة التيسير ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ١٩٩٩
 ١٦. هلال طنطوش ، المشروعات الصغيرة و دورها في التنمية ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٢
 ١٧. الموقع الرسمي للبورصة المصرية ، تقرير مجلس إدارة أسمنت بورتلاند ٢٠١٧/٦/٣٠
 ١٨. محمد الحمادى ، قياس الإنتاجية ، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، الإثنتين ٢٠١٣/٦/٣ ، متوفر بالموقع الإلكتروني (تم الإطلاع بتاريخ ٢٠١٧/٢/٢٠) :
- aspX قيس الإنتاجية. /6/2013/https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/e-participation/blog/6/2013/ Merkle
19. Blocher ،Edward j ،and chem. ،kung h. and lin ،Thomas w. ،(cost management a strategic emphasis) ،McGraw-Hill ،Co. ٢٠٠٢ ،
 20. Chase، Richard B & Jacobs، Robert. F& Aquilano، Nicholas. J،Operation Management for Competitive advantage.10th ed، MC Graw-Hill Companies، Ince. USA. 2004
 21. A stakeholder approach ، Strategic Management ، London ، Cambridge University Press ، 2010
 22. GRIPS Development Forum: Introducing Kaizen in Africa، National Graduate Institute for Policy Studies، October، Tokyo، Japan، 2009، URL: <http://www.grips.ac.ipsforum-e/>
 23. Kubran، Maria، Management، Gehemins Kaizen، WWW. Kaizen-Institute، Germany، 2003
 24. Masaaki Imai ؛ Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy ، Second Edition ، Kaizen Institute ، New York ، 2012
 25. Merkle ،Judith A. [Management and Ideology](#). University of California Press. [ISBN 0-520-03737-5](#).
 26. PS Development Forum : Introducing Kaizen in Africa، National Graduate Institute for Policy Studies،October،Tokyo،Japan،2009، URL:www.grips.ac.ipsforum-e/
- Thessaloniki ، Kaizen Definition & Principles in Brieafa Concept & Tool for Employees Involvement ، 2006 ، www.michailolidis.gr