

## المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)

Modern approaches to improving performance in the organization  
(Kaizen model as a model)

محمد معمري

جامعة أحمد زبانه غليزان، الجزائر [mammeri30med@gmail.com](mailto:mammeri30med@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/05/04 تاريخ القبول: 2022/02/19 تاريخ النشر: 2022/05/31

## Abstract

## ملخص

This study aims to search for the role of modern approaches in improving the performance of employees, the Kaizen model as a model. Through coordinated practices and applications with all activities of the organization in which the focus is on improving the performance of the human resource.

Where the results of the study showed me the effective role of the Kaizen model as an input in improving the employees' return, whether at the level of achievement or production. Where a set of proposals, ideas and new methods are presented that contribute to solving problems that hinder the work of the organization, and this is what makes the network of relations between employees and management more solid and strong and mutual trust prevails. It also works to create an atmosphere of competition in the work environment that increases creativity.

**Keywords:** performance; performance improvement; modern approaches; organization; kaizen strategy

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن دور المداخل الحديثة في تحسين أداء العاملين نموذج كايزن نموذجاً، ومن خلال ذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومبادئ وإسهامات حول إستراتيجية كايزن التي تعد من أهم إستراتيجيات التي تسعى لتحسين أداء المنظمة باتجاه تعزيز سعيها لبلوغ الكفاءة في استخدام مواردها من خلال ممارسات وتطبيقات منسقة مع جميع أنشطة المنظمة التي يتم التركيز فيها على تحسين أداء المورد البشري.

حيث أبانت نتائج الدراسة للدور الفعال لنموذج كايزن كمدخل في تحسين مردود العاملين سواء على مستوى الانجاز أو الإنتاج. حيث يتم تقديم جملة من مقترحات وأفكار وطرق جديدة التي تساهم في حل المشاكل التي تعوق عمل المنظمة.

**كلمات مفتاحية:** أداء؛ تحسين أداء؛ مداخل حديثة؛ منظمة؛ إستراتيجية كايزن

## 1. مقدمة

يحثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

## 2. الإشكالية:

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من أولويات اهتمام قيادة المنظمات، وسعيهم المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية من الدقة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والإبداع، وعلاقات جيدة مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة وعدمه، لذلك كان على المنظمات البحث عن أساليب واستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية كايزن اليابانية، التي تعتبر من الركائز التي تعتمدها المنظمات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها، سعياً إلى التغيير والتخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان؛ مما يؤدي لتحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها، وهذا هو الجانب التقني في إستراتيجية كايزن، أما الجانب الاجتماعي فيها فيتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمنظمة، من خلال التعلم الذي يعتبر جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن؛ حيث يتعلم المورد البشري من خلالها كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

ويمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التالية:

- ماهي المداخل الحديثة التي فسّرت عمليات تحسين الأداء؟
- ما هي إسهامات نموذج كايزن في تحسين أداء العاملين؟

## 3. تحديد المفاهيم:

### 1.3 مفهوم الأداء:

يعرفه عبد المحسن 2002 بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة." (عبد

المحسن، 2002، ص 605). ويعرفه أبو شيخة (2000) بأنه: "مجموعة من الشروط الواجب توافرها؛ لإنجاز عمل ما؛ للوصول الى تحقيق أهداف معينة." (أبو شيخة، 2000، ص 117).

ويعرفه (محمد 2001): بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد، 2001، ص 210).

يعرف الأداء بأنه: هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله. (نور الهدى، 2018، ص 25).

يوصف هلال (1996) الأداء بأنه: النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، 1996، ص 12)، ومن خلال هذا التعاريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والأشراف ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### 2.3 مفهوم تحسين الأداء:

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: "إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تزدوي وتموت".

تحسين الأداء والارتقاء بدرجته هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولين فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى.

ويعرف النمر وآخرون: تحسين الأداء بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (النمر وآخرون،

2011، ص31). ولذلك يرى بعض الباحثين أن تحسين الأداء يتطلب تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسئولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسئوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن أربعة عناصر هي الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة) ، أي أن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في إنجاز أكبر كم من الأعمال والمهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين.

**3.3 المداخل الحديثة:** يمكن اعتبارها نقطة انطلاق يتم من خلال تفسير العلاقات داخل التنظيمات والبنى الاجتماعية، والمدخل مرتبط بوجهة نظر تفسر العلاقات القائمة بين الأفراد ويتعلق الأمر بجملة من الافتراضات حديثة الطرح تربطها بعضها ببعض رموز تبادلية الوظائف والمعاني، تجعل السلوكيات والتصرفات تفسر وفق هذه الافتراضات التي تعمل على تنظيم وهيكله المواقف والتسيير السليم للمؤسسة.

**4.3 المنظمة:** هو الأساس الذي يهيكل الإدارة ويجعل الإدارة تقوم بدورها بسهولة وفاعلية، وتتخذ لها عدة أشكال، فقد تكون على شكل حكومة، أو شركة أو جمعية أو ائتمان تجاري أو مؤسسة عمومية.

**5.3 مفهوم كايزن:** يعد التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بالتحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات) على أساس مستمر، وهو مسؤولية الجميع الإدارة والعمال، في إزالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وطرق الإنتاج (سواء جاسم محمد الذبحاوي، 2016، ص474). ويعد التحسين المستمر مفهوماً يؤمن بأن شيء في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر، وإن الوقاية خير من العلاج، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية. (سواء جاسم محمد الذبحاوي، 2016، ص16)

إذ أن مفهوم التحسين المستمر تم استنباطه من مصطلح **KAIZEN** كلمة يابانية مؤلفة من جزئين **"KAI"** وهذا يعني التغيير و**"ZEN"** وهذا يعني جديد أو الأفضل يستخدمها اليابانيون كرمز للتحسن المستمر تم تطبيقه على يد الياباني **Lmai** في عام **1986**. أما إذا تطرقنا إلى الجانب الاصطلاحي نجد أن الكثيرون قاموا بتقديم تعاريف مختلفة نذكر منها كالاتي:

يعرفه **Lmai 1986**: كايزن هو الكلمة اليابانية لتحسين أو "التغيير للأفضل" تحمل دلالة في الصناعة من جميع الأنشطة التي جرت في مكان العمل الياباني لتعزيز العمليات والبيئة. كما يعرفه **Harrington 1991**: منهجية وضعت من قبل لمساعدة منظمة أن يكون هناك تحسينات كبيرة في طريقة الإنتاج.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن كايزن هو:

- حصيلة التفكير لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل.
- تبني الجديد والأحسن بشكل دائم.
- عملية إشراك العاملين في إعداد خطة جديدة.

### 6.3 مفهوم إستراتيجية كايزن: تعتبر إستراتيجية كايزن من أهم الإستراتيجيات التي تطرق لها الكثيرون

ومن أبرز من تطرق لتعريف هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

السلمي عرفها: " أنها الفلسفة التي تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تشمل كل فرد في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها بدون تحمل نفقات، أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى أدوات المعقدة أو باهظة التكاليف، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها." (أحمد عبد السلام، 2013، ص23)

كما تعرف إستراتيجية كايزن على: " أنها البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة" (محمد سلمان، 2017، ص44)

وفي تعريف آخر تعرف إستراتيجية كايزن: " بأنها تحسين يومي يقوم به جميع أفراد المنظمة وفي كل مكان، للسيطرة على الانحراف في العمليات ومنع تكرار حدوثها واستخدام التساؤلات: ( **Where, Why, When, What, Who and how**) للوصول إلى أسباب المشكلة ومعالجتها، وليس فقط معالجة آثار أو نتائج المشكلة. ويكمن سر تميز هذه الإستراتيجية في فلسفتها على التحسين المستمر أن ما نفعه اليوم يكون أفضل من الأمس، وما نفعه غدا يكون أفضل من اليوم." (محمد سلمان، 2017، ص44)

من خلال التعاريف التي تم الاطلاع عليها والتعريفين السابقين نستنتج أن إستراتيجية كايزن هي:

- التحسين المستمر لعمليات المؤسسة؛
- البحث المستمر لإيجاد أقل الطرق لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية؛
- تحسينات يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لسيطرة على الانحرافات التي تحدث.

### 4. نشأة وتطور التحسين الأداء:

ترجع بداية الاهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى (فردريك تايلور) الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة لقياس وإدارة الأداء، والاهتمام بالاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق لمسؤوليات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة تايلور قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء، وأن الاهتمام باختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومع بداية العشرينيات من القرن العشرين، ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات

العامة ، باعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية. (السورر، 2002، ص120).

أكدت هذه الكتابات على أهمية الأداء للمنظمات العامة، وترشيد استخدام الموارد المتاحة لها، باعتبارها من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المنظمات، ولكن يؤخذ على هذه الكتابات عدم اهتمامها بالمؤشرات، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الفترة قد شهدت زيادة الاهتمام بكفاءة المنظمات العامة.

**5. أهمية تحسين الأداء:**

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق أهداف المنظمة الأخرى وتلبية احتياجات كل العاملين فيها والمتعاملين معها، وبعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المنظمة، وبذلك فإن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين هما: (محمد، 2005، ص170)

- إن الحصول على نتائج عملية تحسين الأداء يستغرق فترة زمنية مما يتطلب دوامها واستمرارها.
- أن التغيرات السريعة والمتلاحقة الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تحسين الأداء لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات.
- تمتد أنشطة تحسين الأداء لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:
- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم.
- الأبعاد التنظيمية: تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة، ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.
- الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء للمنظمات ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المنظمات والتكاليف الاجتماعية. (جروان، 1999، ص75).

يتطلب تحسين الأداء أيضاً ضرورة التعرف على مدى الاستعداد التنظيمي، وهو ما يمكن التعرف عليه من خلال ما يلي: (محمود، 2006، ص26)

- الاستعداد الثقافي: ويقصد به درجة استعداد المنظمة والعاملين بها للإفصاح عن المعلومات ورؤية المنظمة، والإفصاح عن هذه المعلومات يعتبر فرصة للتعليم وليس خطراً يهددها.
- توفر الموارد المالية والبشرية: حيث لا بد من توفر مهارات التفكير الإستراتيجي والقدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- توافر مناخ تسوده الثقة والرغبة في التطوير والتحسين المستمر.
- اقتناع كل من الإدارة والعاملين، بفوائد وأهمية التحسين المستمر للأداء.

## 6. خطوات تحسين الأداء:

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. (هوارى، 1999، ص130).
- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو اربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. (سيد، 2006، ص150).
- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة ، وأيضاً تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
- **الخطوة الرابعة:** التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد. (حسين، 2003، ص282)

## 7. طرق تحسين الأداء:

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

**المدخل الأول:** تحسين أداء الموظف: وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين

أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي: (محمد، 2005، ص118)

- التركيز على القوة: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه ايجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- التركيز على المرغوب: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على ارض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

- الترابط بين الأهداف: الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**المدخل الثاني:** تحسين طبيعة العمل: يرى الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر

فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

## 8. العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين منها التوقعات، ويعني ذلك معرفة

العاملين لما هو متوقع منهم عمله، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات

الموظفين، ويمكن التوصل الى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة، فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي إلى ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين. (موسى، 1990، ص115)

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين الأداء، فيما يلي إشارة إلى عدد منها:

- التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
- هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- الدوافع: هل هناك دوافع محببه وجذابه لدى العاملين لتشجيعهم للوصول الى مستوى الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
- الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج العاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟

- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- تصميم العمل: هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟
- هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وتدفعه منطقيان؟

### 9. المداخل الحديثة في تحسين الأداء:

#### 1.9 مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أقدم وأهم وأشهر المداخل في التطوير الإداري، والتي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات في العالم، والناج عن بروز روح التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على المستوى العملي والعلمي. (موسى، 1990، ص333). هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة والمجتمع بصفة عامة تتلخص في الآتي:

- أن يبذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وآراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع، وتتضمن هذه الفلسفة أربع مراحل أساسية هي:

- ✓ المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش، هدفت هذه المرحلة إلى منع وصول الخدمة المعيبة إلى العميل.
- ✓ المرحلة الثانية: تأكيد الجودة حيث يتم دراسة مجموعة أنشطة أثناء التشغيل تستهدف تحقيق خصائص للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة تأكيد المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية.

- ✓ المرحلة الثالثة: ضمان الجودة حيث يتم تطبيق مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن الخدمة ستحقق متطلبات العميل.
  - ✓ المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، تطورت نظم الجودة في هذه المرحلة لتشمل مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعمل سوية لتحسين وتطوير الجودة.
- 2.9 مدخل المقارنة المرجعية:**

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية المعاصرة، وقد استخدمت ك تقنية لتطوير الجودة للاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري، وقد تم استخدام هذا المدخل لأول مرة عام 1979 بواسطة شركة زيروكس، ثم تطور بعد ذلك وأصبح يستخدم على نطاق واسع، سواء في المنظمات الخاصة أو العامة.

يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والممارسات في منظمة ما، مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في هذه المجالات، بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المنظمة، ومن ثم تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق العديد من الأهداف منها:

- إجراء تقييم دقيق مستقل لمدى جودة التشغيل، وذلك من خلال تقييم أداء العمليات المشابهة في منظمات مختلفة.
- توفير المحفز لإحداث تغييرات جذرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء.
- دعم قدرات المنظمة لتقديم الخدمات بأفضل جودة، وذلك من خلال تطوير كافة العمليات الداخلية، لتصل إلى أعلى مستوى ممكن.

إن فكرة وتقنية مدخل المقارنة المرجعية تبنى على ما يسمى بـ (دورة المقارنة المرجعية)، التي تتكون من أنشطة متتالية وهي على الترتيب التالي: (عطية وآخرون، 2001، ص126)

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق على الأفضل.
- متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يتضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

تعمل معظم المؤسسات في بيئات سريعة التغيير تواجه فيها منافسة شديدة، هذه البيئة التنافسية الصعبة تفرض عليها إيجاد طرق كفاءة وفعالة لتقديم جودة في الخدمات، فمن أجل تحسين الأداء لا يجب على المؤسسة أن تعرف فقط التكاليف، بل يجب عليها أيضا معرفة لماذا وكيف تفعل الأشياء بالشكل الصحيح، لأن تحسين الأداء يعني البحث المستمر للقضاء على الثغرات وهي عملية تعرف بالتحسين المستمر.

يعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في ضرورة معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح، وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفية كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفية يتم من خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفية. (موسى، 1990، ص102).

ومن وسائل تحسين الوظيفية أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية.

### 10. إسهام نموذج كايزن في تحسين أداء العاملين:

إنّ منهجية كايزن تتبني على مبدأ التجويد المستمر في أداء العاملين، حيث يمس هذه التحسين كل أنساق المؤسسة انطلاقاً من العاملين، مروراً بالأساليب والاستراتيجيات، وتفعيل الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وصولاً إلى الأداء؛ حيث يمكن توظيف هذه الإستراتيجية في كل المؤسسات المهيكلية. إنّ المؤسس والمبتكر الرئيسي لنموذج كايزن هو نفسه مؤسس العملاق الياباني والمتمثلة في شركة تويوتا وهو (تاييشي أوهونو)، حيث اعتمد على استخدام أساليب منطقية في تسيير الإدارة، والاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة، وهي فلسفة تعمل على التحسين التدريجي للأطر البشرية دون خسائر أكثر، كما يُعتبر منهج حياة للمجتمع ويساعده على تحسين الإنتاجية، ومبني على إتقان العمل في حياة الأفراد والمجتمعات والبنى.

تشير كايزن لأهمية تطبيق إستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية في نقاط أهمها:

- التخلص من الهدر في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين زمن وكلفة وجودة العملية؛
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم؛
- يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير.

ولتحديد ممارسات أنشطة كايزن، يتطلب ذلك تحديد المبادئ التي تعتمد عليها منهجية كايزن، وفهم واضح للعمليات التي تتسم تطبيقاتها في المنظمات، فهناك مبادئ توجيهية تدعم كايزن ينبغي التركيز عليها وهي:

- **مبدأ الفرز:** ويطلق على الفرز باليابانية (Seiri)، وفي هذه المرحلة يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية، ويعني الفرز عمليا هو التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة، لكيلا تؤثر على الإنتاج.
  - **مبدأ الترتيب المنهجي:** يطلق عليه باليابانية (Seitom) بمعنى إعادة وضع وترتيب الأشياء في موقعها الصحيحة وحسب ترتيبها، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة، وقابلة للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية، ليتم إرجاع كل شيء إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.
  - **مبدأ تنظيف مكان العمل:** تنطلق باليابانية (Siso) بمعنى التنظيف الدائم لمكان العمل بصورة مستمرة، فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.
  - **مبدأ التعقيم الشامل:** وتلفظ اليابانية (Seketsu) وتتمثل 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 والترتيب، كما تحث هذه الخطوة على اللين والطف مع كل الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة.
- وهناك تصنيف آخر لمبادئ إستراتيجية كايزن:
- **الانجاز الجيد من أول مرة:** استخدام أفضل طريقة للأداء من أول مرة من خلال معرفة جميع حالات الفشل.
  - **الحذف الكامل للعيوب:** من خلال دمج الجودة في كل مراحل العملية. التحكم في العيوب وجعل الأخطاء سهلة الكشف وضمان عدم تكرارها. قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.
  - **عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ:** من خلال تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ وتعديل الأعمال والأفكار.
  - **العمل بالتعاون:** من خلال: فريق العمل أفضل من العامل الذكي، مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع.

مما سبق يمكن القول: أن مبادئ كايزن تعتمد على تحسن العمليات وأساليب العمل وإجراءاته وتحسين النتائج وتحديد معايير العمل وتطويرها باستمرار، ودعم السلوكيات المطلوبة للتحسين، كما أنها تحدد ممارسات العمل التي تتبنى أنشطة كايزن، لذا ينبغي على الإدارة والعاملين معا لتوجيه مبادئ كايزن وقواعدها في تحديد الممارسات من خلال أنشطة كايزن اليومية مع الأخذ بعين الاعتبار معوقات العمل وتحدياته.

ويعتبر التحسين المستمر باستخدام كايزن، حيث يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المنظمة لهم حق التطوير المستمر من خلال منهج التحسين المستمر، وبموجب هذا المنهج ينظر إلى عملية التحسين المستمر بوصفها عملية تراكمية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأني، ومتتالي وبصورة مستمرة، ولا يأتي على شكل دفعة واحدة بل على شكل دفعات، ويكون تركيزه على العنصر البشري أكثر مما هو على العنصر المادي التكنولوجي.

يمكن القول أن المؤسسة لن تحقق مستوى جيدا من الأداء إلا إذا راعت بعد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث بات نجاح أي مؤسسة في ظل ظروف المنافسة الحالية وبقائها بات نجاح أي مؤسسة في ظل ظروف المنافسة الحالية وبقائها واستمرارية نشاطها مرهونا بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك إلا بتقديم خدمات ذات جودة عالية، ويمكن أن نقول انه من اجل تحقيق إستراتيجية لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة، حيث يمكن للبرامج الفعال لتحسين المستمر أن يركز على معالجة مشكلات المنظمة بما فيها العاملين كما أصبح تحسين المستمر نموذج إدارة جديد في جميع المنظمات على اختلافها، حيث أظهرت العديد من المنظمات أنه يمكن تحقيق تطور كبير في الأعمال من خلال التحسين المستمر، إن نجاح إستراتيجية كايزن تتمثل في العملية الاتصالية بين الإدارة والعاملين، حيث تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع العاملين، إذا يمثل مجموعة الإجراءات والنظم والهيكل التنظيمية، التي تساعد المؤسسة في تسيير علاقاتها مع عاملها لتحقيق نجاح تسيير العلاقة مع عاملها، كما يجب على المؤسسة تعزيز السلوكيات وتنفيذ العمليات والتقنيات التي تدعم تنسيق التفاعل مع العاملين في كل نقطة تواصل معهم، من خلال إنشاء قنوات اتصال تناسبهم، ووضع إستراتيجية المنظمة وتزويد العاملين بمستوى معين من التمكين، كما يجب على الإدارة أن تحقق أهداف الجودة، وهذا يتطلب إيجاد بيئة داخلية وصيانتها، حيث يشارك فيها العاملون باختلافهم مشاركة كاملة لتحقيق أهداف الجودة وتستثمر مشاركتهم الكاملة لإمكانياتهم لاستخدامها لصالح المنظمة، وتسهم فعالية المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها من خلال تحديد وفهم وإدارة جميع العمليات المترابطة كنظام، وينبغي أن يكون أحد أهداف الجودة الدائمة هو التحسن المستمر للأداء العام.

إن التحدي الرئيسي للعاملين يكمن في الجانب الثقافي، ومدى فعالية كايزن، حيث إمكانية نقله وتكييفه مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة، قد لا تكون عملية النقل والتكيف مسيرة، ولكنها تحتاج إلى تعديل وتغيير لتناسب

السياق المؤسسي في الجزائر، وهذا ما هو موجود في مستشفى الصداقة لطب العيون (كوبا/الجزائر) بولاية الجلفة واختلاف الثقافات بين العاملين، فتخصيص السياسات والأدوات أمرا أساسيا من أجل إنشاء نظام جيد لتحسين المستمر حتى يكون قابل للتنفيذ، وفق نوع وطبيعة المؤسسة، حيث يودي ذلك إلى تحقيق الأهداف.

## 11. خاتمة:

يمكن القول أن تحسين الأداء له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما إن تطبيق إستراتيجية كايزن له دور مهم في تحسين أداء المورد البشري، باعتباره محورا رئيسيا وموردا استراتيجيا لأي منظمة كونه مركزا لخلق الثروة؛ وذلك لما يتمتع به من قدرات ومميزات تصنع التجديد والنجاح المستمر. كما تسعى إستراتيجية كايزن أيضا لمعالجة مختلف الضغوطات والمشاكل المتعلقة بالعمل من خلال التحسين المستمر للمنهج؛ لذلك لجأت المنظمات لتبني مجموعة من الإصلاحات لتحقيق أهدافها المتضمنة مخرجات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تحديد أنشطة التحسين وأساليبه، خاصة أن عملية التحسين تكون مشبعة؛ حيث تشمل كل من الإدارة المنظمة، العاملين، الموظفين، والوسائل والأساليب، وهذا ما سيكسب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوطاتها ومشاكلها.

## 12. قائمة المراجع:

- أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أحمد عبد السلام رجب حسن النفراوي: تخفيض الصناعاتي منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2013.
- توابتية طاهر: أثر مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الأبيض، تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد2، المجلد4، الجزائر، 2017.
- جروان فتحي عبد الرحمان: تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، 1999.
- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، 2003.
- السرور ناديا هائل: مقدمة في الابداع الاداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- سناء جاسم محمد الذبحاوي، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، النجف الأشرف، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 40، 2016.
- سيد قنديل علاء: القيادة الادارية وإدارة الابتكار، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006
- عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2001.
- عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، 2002.
- عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الادارة العامة، دار مجدلاوي، 2001.
- محمد سلمان داود: أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 1، العراق، 2017.
- محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- محمود خيضر الكاظم: ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- موسى غانم فنجان: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق بغداد، 1990.
- النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
- نور الهدى بن الدين، سفيان كوديبي: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2018.
- هوارى سيد: القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات الى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.