

## The Role of Kaizen's Strategy (Japanese Model) in Empowering Human Resources (Field study on female employees in the general administration of education in Jeddah)

Ahood Tariq Mohammed Felmban

Raja Yahya Ahmed Alsharief

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || Jeddah || KSA

**Abstract:** The study aimed to recognize the role of Kaizen strategy (Japanese Model) in the empowerment of human resources; a field study on female employees in the general administration of education in Jeddah. The descriptive and analytical method was used. The study population reached (494) female employee, where a simple random sample was taken. The researcher, in order to achieve the objectives of the study, designed a questionnaire containing (30) paragraphs as a tool for collecting data, which was distributed to (276) female employees. The number of questionnaires which are valid for analysis reached (234) questionnaire. The data was statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached several results, the most important of which is: There is a statistically significant relationship between the Kaizen strategy and the empowerment of human resources at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ). The results also showed the degree to which the majority of the sample of the female employees of the general administration of education in Jeddah met the basic concepts of the Kaizen strategy, with approval rate of (71.2%). The degree of empowerment of human resources in the organization was with approval rate of (59.7%). In addition, the opinion of the female employees was positive for the role that the implementation of the Kaizen strategy will play in empowering human resources in the organization, with approval rate of (82.9%). The most approved word is (Its Implementation will reduce the waste of operations, effort, time, errors and cost). The most important recommendations of the study: the need to spread the philosophy of Kaizen in governmental and private organizations in the Kingdom of Saudi Arabia and adoption the philosophy of Kaizen in the organization as a modern management method helps to achieve services' quality and the development of performance on a continuous basis to obtain positive results, as well as working to empower workers by using modern methods of management, develop their skills to achieve the best levels of work and achievement, provide working environment that increases the positive interaction between employees and raise the level of job performance and quality of services and outputs.

**Keywords:** Kaizen- Empowerment- Human Resources- Empowering human resources.

## دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

عهد بنت طارق محمد فلمبان

رجاء بنت يحيى أحمد الشريف

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية. دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتم استخدام المنهج الوصفي (التحليلي)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (494) موظفة. حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة منها. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على (30) فقرة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على (276) موظفة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (234) استبانة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أظهرت النتائج درجة إلمام غالبية العينة من موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية الكايزن بنسبة وافقة بلغت (71.2%)، وكانت درجة تمكين الموارد البشرية بالمنظمة بنسبة وافقة بلغت (59.7%)، كذلك كان رأي الموظفين إيجابياً بالدور الذي سيقدمه تطبيق استراتيجية الكايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة بنسبة وافقة بلغت (82.9%)، وأكثر عبارة حازت على الموافقة هي (سيؤدي تطبيقه لتقليل من الهدر في العمليات والجهد والوقت والأخطاء والتكلفة). وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة نشر فلسفة الكايزن بالمنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية وتبنيه بالمنظمة كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الجودة بالخدمات وتطوير الأداء بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية. كذلك العمل على تمكين العاملين باستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتنمية مهاراتهم لتحقيق أفضل المستويات من العمل والإنجاز، وتوفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات والمخرجات.

الكلمات المفتاحية: الكايزن- التمكين- الموارد البشرية- تمكين الموارد البشرية.

## المقدمة:

ان عالمنا اليوم وارتباطاً برؤية 2030 يجتاز مرحلة انتقالية بالغة الأهمية، حيث يشهد وقتنا الحالي مختلف أنواع التحديات والمتغيرات العالمية غير المسبوقة في جميع المجالات، والمطالبة بتحقيق العولمة والتنمية المستدامة والاهتمام بالتوجهات الحديثة في الإدارة والتحول من الأساليب التقليدية إلى تبني ممارسات واستراتيجيات قادرة على تعزيز وتمكين الموارد البشرية ورفع من جودة الأداء وجودة الخدمات والمخرجات، فالجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم والسنة النبوية وعمل على ترسيخها، وحثنا فيها على اتقان العمل، وجعل لمن يحسن عمله أطيب الجزاء، قال تعالى: ((إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)) الكهف: 30، وقوله سبحانه: ((صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ)) (النمل: 88).

وللحاق بالدول المتقدمة والمضي قدماً في التطور لابد من استخدام الإدارة كأداة للتطوير، تعمل على استغلال طاقات الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسات في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد، فإذا ما نظرنا إلى ما حدث بالسنوات الماضية في كوريا واليابان وأمريكا على سبيل المثال، من تقدم صناعي وتكنولوجي هائل، إنما يعود معظمه بإعادة النظر في أساليب الإدارة لديهم.

ولعل من الاتجاهات الحديثة الملائمة لذلك، ما يعرف بالكايزن (النموذج الياباني)، الذي ظهرت للوجود خلال الثمانينات الميلادية على يد الخبير الياباني ماساكي إماي Masaaki Imai، وهي فلسفة يابانية لتحسين وتطوير العمليات، يؤكد جوهرها على تشجيع التغيير والابتكار وإظهار الثقة بقدرات الموارد البشرية ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم إدارياً بما يساعد في جعلهم أكثر معرفة ودراية بالمهام التي يقومون بها، وأكثر قوة وقدرة على إنجازها بجودة عالية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية العالمية وتعزيز جهود المؤسسات في هذا المجال (Thessaloniki, 2006)، والذي يعد محور موضوع دراستنا هنا.

وترى الباحثة بأنه على الرغم مما وجد حول استراتيجية كايزن اليابانية وتطبيقها، إلا أنه لم تلق الاهتمام الكافي بمجتمعنا وبمؤسساتنا بصورة خاصة، مما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع محل الدراسة، فالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة من أهم مؤسسات المجتمع وتكتسب أهميتها من أهمية الوظائف المختلفة التي تؤديها، لذلك

تسعى هذه الدراسة للكشف عن ماهية هذا الأنموذج الياباني (كايزن) ومعرفة أثره على تمكين الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

#### مشكلة الدراسة:

وبملاحظة واقعنا الإداري في مجتمعنا اليوم نلمح غياب التنوع في ممارسة أنماط الإدارة، فغالباً ما تقتصر الإدارة على النمط التقليدي، علاقة الرئيس بالمرؤوس، والأوامر الصادرة من أعلى لأسفل، والموظفون يعملون فقط كجهة تنفيذية، بينما نرى بالدول المتقدمة أن الإدارة تطورت بمنظمتهم وذلك نتيجة لسلسلة من التطبيقات على نمط العديد من الاستراتيجيات ومنها استراتيجية كايزن والتي تؤدي إلى الفعالية والجودة في الأداء والإنتاج. وقد توصل عمر (2018) بأن هناك رغبة وسعي من الموظفين لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لهم بشكل مستمر لذلك أهتم بوضع تصور مقترح لتطوير أداء الموظفين على ضوء أسلوب الكايزن، كما توصل الشوابكة (2017) لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، فتطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في المؤسسة يساهم في الاهتمام بتمكين الموارد البشرية، من خلال اهتمام المؤسسة في التغيير عن طريق حذف كل ما يعيق التطوير وتحسين جودة الأداء للمورد البشري، من نظم وقوانين وقواعد وعقليات تعيق عملية الارتقاء بالمؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق وفي ظل جميع التحديات والتغيرات تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:  
ما هو دور استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

#### تساؤلات الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة إلمام موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن؟
- 2- ما درجة تمكين الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟
- 3- ما رأي الموظفات بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية الأنموذج الياباني (الكايزن) على تمكين الموارد البشرية، لأن من أهم مفاهيم عصرنا أن الإبداع والمنافسة لا ينتجان من استخدامنا للأجهزة والآلات المتقدمة والتكنولوجيا فقط، أو محاولة تقليدنا للنفقات فحسب وإنما بالاهتمام واستخدام أهم مصدراو مورد بالمؤسسة على الإطلاق وهو: المورد البشري، حيث أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة ورفع جودة ادائها بمدى اهتمامها بقدرة وكفاءة موظفيها وتجديد مهاراتهم وحسن ادائهم لأعمالهم.

لذا تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم رؤية واضحة عن استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) لعملية التحسين وتطوير الأداء المستمر، والمفاهيم العامة عن تمكين الموارد البشرية.

- 2- الوقوف على درجة إلمام موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بالمفاهيم الأساسية لكايزن (الأنموذج الياباني).
- 3- معرفة دور كايزن (الأنموذج الياباني) على تمكين الموارد البشرية .
- 4- توضيح دور استراتيجية كايزن في إدارة الموارد البشرية، وزيادة الفعالية ورفع الجودة في الأداء والإنتاج بالمنظمات.

#### أهمية الدراسة:

##### 1- الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من محدودية الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبالتالي تكمن أهميته من أهمية الموضوع نفسه كموضوع متجدد وحديث، فالطريق لتحقيق رؤية 2030 يتحقق بعدة مرتكزات وأهداف وبرامج وعناصر أساسية، تعمل من خلالها المملكة على تحقيق تنمية مستدامة وشاملة، تهدف إلى تطوير المنظمات العامة والخاصة والرفع من جودتها ومستوى كفاءتها وفعاليتها، ومن أهم عوامل النجاح الرئيسية لمختلف الاستراتيجيات التنموية ويعتبر مرتكز مهم من مرتكزات الرؤية وأهدافها، الاهتمام بالموارد البشرية والجودة والتميز المؤسسي فأصبح هناك الحاجة إلى مثل هذه الدراسات للمساعدة في فتح آفاق وتطلعات مستقبلية تساهم في تعزيز التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية والارتقاء بها للوصول إلى تحديات وتطلعات مستقبلية.

##### 2- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية فيما يلي:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المهتمين بمجال الإدارة وعملية التحسين المستمر، ومحاولاتها لتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسات في ضوء استراتيجية كايزن. وما يمكن أن يحدثه من علاقة تأثيرية في تمكين الموارد البشرية، ففي عصرنا الحاضر تزايد الاهتمام بعملية تطوير المورد البشري وتنميته في أغلب المؤسسات وأصبح الاهتمام به يتزايد يوماً بعد يوم، وامتداداً وتحديثاً للبحوث والدراسات السابقة تميزت هذه الدراسة بالتركيز على منهجية كايزن (الأنموذج الياباني) ومعرفة أثره في تمكين الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. كذلك تتبع أهميته العملية في النتائج التي ستظهرها الدراسة الحالية والتي قد تساهم في مساعدة المنظمات بزيادة الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة ومعرفة الدور الذي يحققه استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية .

#### المحور الأول- الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء الخلفيات النظرية، والأدب المتعلق بمتغيرات الدراسة ويتضمن الإطار المفاهيمي حول استراتيجية كايزن (Kaizen) في الإدارة، بالإضافة إلى تمكين الموارد البشرية.

##### 1- مفهوم الكايزن:

هي فلسفة إدارية ابتكرها المؤسس الرئيس لنظام تويوتا الإنتاجي "تايشي أوهونو" لقيادة المنظمات، وتقوم فلسفتها في جعل العملية أفضل بشكل مستمر، فتكمن فلسفة الكايزن في التحسين والتغيير المستمر والتدريجي لقيادة المنظمات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان، ويرجع الفضل للخبير الياباني "ماساكي إيماي" Masaaki Imai في تطور ونشر مفهوم الكايزن عام 1984م، وقد عرف الكايزن بأنه "تحسين يشارك فيه كل الأشخاص في كل الأقسام طوال الوقت".

ويتحدد مفهوم كايزن لدى اليابانيين بما يلي:

إحداث تغيير بطيء تدريجياً في العمل ولكن مستمر، عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، دراسة العمل اليومي، وتبسيطه، وتحسينه باستمرار والتخلص من الهدر، وتحقيق مستويات أعلى للأداء، بمعنى أن كل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي على هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري، وتقليل هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، فكايزن تعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات، وهي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن (غنيم، 2015: 22).

وترى الباحثة أن سر تفوق وابداع الإدارة اليابانية يكمن في اتخاذها قراراً خاصة بعد الحرب العالمية الثانية يركز على التطور والنمو، وتميزهم بالتحدي والاصرار والصبر والمثابرة، واهتمام المنظمات اليابانية بالديناميكية والابداع والابتكار واتخاذ القرارات الشجاعة الدافعة للتقدم والنجاح.

ولقد عرف معهد كايزن<sup>(1)</sup> مفهوم الكايزن: بأنه مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة = صفر، ففلسفة الكايزن هي أحد استراتيجيات التطوير والتغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن.

وبالتالي فإن استراتيجية كايزن تعني في هذه الدراسة، التحسين والتطور المستمر والذي يشمل الموارد البشرية في المنظمة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، بدءاً من الإدارة العليا للمدراء ورؤساء الأقسام ومن ثم بقية الموظفين، فهي استراتيجية تقوم على إدخال تحسينات بسيطة وصغيرة بشكل تدريجي تقلل من الهدر في العمليات والمواد والوقت وتزيد من الإنتاجية، فالكايزن يهدف إلى تخفيف الإجراءات المعقدة وغير اللازمة لتسهيل العمل على الموظفين بإزالة ما يعوق الأداء.

وعلى هذا المنظور فإن الباحثين تريان أن الكايزن بشكل مختصر ما هو إلا:

فلسفة يابانية وأداة مهمة من أدوات الجودة للتحسين والتطوير المستمر، الذي يتكون من عمليات وخطوات صغيرة متتالية ومستمرة تدريجياً، فهي عملية تراكمية لا تتكون نتائجه دفعة واحدة، وتركز على العنصر البشري أكثر من العناصر الأخرى سواء مادية أو تكنولوجية وغيرها، وتشمل جميع الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، وذلك بدعم من الإدارة العليا والادارات المساندة لها، وهدفها الأساسي هو رفع مستوى الجودة والأداء للموارد البشرية والمنظمة ككل، والمساعدة في خفض التكلفة والهدر بجميع أشكاله.

2- سمات الكايزن: (أبو طربوش، 2014: 16).

1. التحسين المستمر يكون لكل شيء في المنظمة، وليس وفقاً على فرد أو جماعة أو مستوى اداري معين.
2. التحسين المستمر يركز على العمليات ويهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويحسنها وصولاً إلى النتائج الأفضل.
3. التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسؤولية الجميع.
4. أن كايزن تعد تحسيناً للأداء في كل المجالات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والادارية وغيرها، فهو يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.

(1) تم تأسيس معهد كايزن كمجموعة استشارية علمية في سويسرا في عام 1985م بهدف نشر فكر ومبادئ وفلسفة الكايزن في الدول الأخرى غير اليابان، ومن أنشطة هذا المعهد تنظيم المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية لنشر كافة الكايزن، ونشر الكتب التي تتحدث عن هذه الثقافة، ونشر المعرفة من خلال موقع المعهد على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

5. لا يعطي التحسين نتائج مرغوبة إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلة، ومن ثم بالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
6. تعتمد استراتيجية كايزن على التسليم بأهمية المستفيد وضرورة ارضائه وتلبية حاجاته.
7. كايزن عملية مستمرة في ذاتها، ولا بد أن يولمها الجميع اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.
8. كايزن هي توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وادوات تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات. (العقباوي، 2015: 103).

### 3- أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة:

تنبع أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من مفهومها بأنها: استراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي ولكنه تغيير مستمر، أيضاً تعتمد استراتيجية كايزن على عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، وذلك عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر (Dan, 2002).

إن استراتيجية كايزن تعمل على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، ولأهمية العمل بروح الفريق عند تطبيق الكايزن فإن المنظمات بالقطاع العام والتي تفتقد التعاون والعمل بروح الفريق سيساعدهم تطبيق هذه الاستراتيجية في إدارتها على جعل العمل محبب للجميع.

بالإضافة إلى ذلك فإن الكايزن استراتيجية تتضح أهميتها من خلال وضع قواعد التشغيل والتي بدورها عبارة عن مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وما يميز هذه القواعد الفعالة في تطبيق الكايزن في الإدارة هو أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز العمل، كما تزيد من خبرة وكفاءة الموظفين وتوفر معايير واضحة لقياس أداء الموظفين وتوضح خط السير الواقعي للعمليات، بحيث تبنى القواعد على خبرات سابقة لنفس المهام، كما تساعد على توضيح أهداف المنظمة، وتحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها الموظفين وتوفر وسائل عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف في المنظمة.

### 4- مفهوم تمكين الموارد البشرية:

هو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (العتيبي، 2007).

ويعود تنفيذ استراتيجية التمكين في المنظمات بفائدة كبيرة لجميع الأطراف بالنسبة للأفراد، فإن هذه الاستراتيجية توجد أمامهم فرص جديدة لإثبات أنفسهم، وتعمل على دعم وتشجيع طاقات الموظفين وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم، وبالنسبة للمنظمة، تسهل هذه الاستراتيجية العمل، وتجعل الموظفين أكثر نشاطاً وحماساً، مما يؤثر على نتائج المنظمات ككل. كما يصبح الزبائن أكثر ارتياحاً ورضاً، لأن الموظفين قادرين على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون العودة للإدارة في كل صغيرة وكبير (جودة، 2012: 139).

وترى الباحثة أن الاهتمام بالتنمية المستدامة في جميع المجالات انطلاقاً من رؤية 2030، وخصوصاً الاهتمام بمجال تنمية الموارد البشرية في المنظمات يؤكد على أهمية التمكين، فتمكين الموارد البشرية ما هو إلا العمل

على رفع وتعزيز قدرات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات واصدار الاحكام وحرية التصرف في المشكلات التي تواجههم بدون ارشاد الإدارة وتوجيهاتهم، فالهدف من تمكين الموظفين هو توفير الظروف التي تسمح للجميع بالمساهمة في القرارات والعمل على التطوير والتحسين المستمر للمنظمة. فالتمكين هو أكثر من مجرد تفويض، فهو مسؤولية وممارسة ومساهمته كاملة لصنع واتخاذ القرارات .

وإجرائياً تعرف الدراسة الحالية تمكين الموارد البشرية بأنه العمل على اطلاق القوة الكامنة لدى الموارد البشرية بالمنظمة، وذلك عن طريق مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة ومشاركتهم فرق العمل، وإكسابهم العديد من المهارات والسلوكيات مثل الإبداع الإداري بهدف تحقيق أعلى المستويات من الإنتاج والجودة والتقليل من الهدر.

#### 5- مزايا وفوائد التمكين:

تكمّن أهمية التمكين الإداري في:

1. زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.
2. تطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
3. زيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها.
4. كسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة.
5. زيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الاعمال (Hardy & O'Sullivan, 1998).

#### 6- متطلبات تمكين الموارد البشرية:

يتطلب تطبيق التمكين جملة من المتطلبات والمتمثلة فيما يلي: (الدوري وصالح، 2009: 99-101)

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
2. التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
3. استبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. التزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
5. ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
6. تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
7. ضمان تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولعظم المستويات.
8. توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

#### 7- نتائج التمكين:

يحقق تمكين الموارد البشرية نتائج عديدة على عدة مستويات تتمثل فيما يلي: (المهيرات، 2012: 37-38).

نتائج على مستوى الموارد البشرية: تتمثل فيما يلي:

1. يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد الموظف.
2. يساهم تمكين الموارد البشرية في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناتجة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية وإقدام الموظفين على إبداء أفكار جديدة.
3. اكتساب الموظف المعرفة والمهارة.

4. يساهم التمكين في رفع معنويات الموظفين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لقدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.
5. يساهم تمكين الموارد البشرية في تطوير مستوى أداء الموظفين، إذ يعد تحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين.  
نتائج على مستوى المنظمة: تتمثل فيما يلي:
  1. زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.
  2. ضمان فعالية المنظمة.
  3. ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف وتشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق.
  4. تحسين مستوى إنتاجية الموظف كما ونوعاً، واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق.
  5. ارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.  
نتائج على مستوى العملاء: تتمثل فيما يلي:
    1. معاملة العملاء بأكثر حماس من قبل الموظفين.
    2. استجابة أسرع وأكثر مباشرة لاحتياجات العملاء.
    3. تمكين الموظفين يكون له دوراً فعالاً في زيادة الاحتفاظ بالعملاء.

#### 8- الدراسات السابقة:

- تستعرض الباحثتان الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:
1. دراسة (علاء محمد عمر، 2018) بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن "، هدفت تلك الدراسة إلى توضيح أسلوب كايزن الياباني بالإدارة، ومعرفة الأداء الوظيفي وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه وتطويره، وكذلك هدفت لتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب كايزن لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة ووصف خصائصها والعوامل المؤثرة فيها، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة موظفي كلية التربية بجامعة المنيا في مصر، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن هناك رغبة وسعي من الموظفين لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لهم بشكل مستمر. وكشفت الدراسة عن العديد من جوانب القصور في أداء الموظفين، لذلك قدم الباحث توصياته بإعادة النظر في هذه الجوانب من خلال تصور مقترح له فلسفته، وأهدافه، ومنطلقاته، وإجراءاته، للتخلص من تلك الجوانب وإحداث تغيير في أداء الموظفين كخطوة نحو التطوير والتحسين المستمر في أداءاتهم.
  2. دراسة (محمد بن محمد الحربي، 2017) بعنوان " متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن "، هدفت الدراسة للتعرف على أهم الأسس الفلسفية وتحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية وكذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية الجيمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية عامة، واقتصرت حدود الدراسة على تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: عدم اتفاق متخصصي الإدارة الحديثة على وصف محدد لماهية جيمبا كايزن، إذ يطلق عليها استراتيجيّة، أو فلسفة إدارية، ويصفها البعض بأنها أحد

أساليب الإدارة المرنة. من المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن: تبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، ويمكن لمنهجية جمبا كايزن الإسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات الآتية: القيادة من موقع الحدث، وتوظيف الاتجاهات الحديثة واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين.

3. دراسة (خالد محمود الشوابكة، 2017) بعنوان " أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية "، هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة أعدت لهذه الغاية، واقتصرت عينة الدراسة على الإدارة الوسطى والتشغيلية ضمن الهيئة الادارية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية والبالغ عددهم (112) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (60) فرد من الإداريين العاملين في الجامعة المبحوثة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحسين ادائهم الوظيفي.

4. دراسة (شريفة عوض الكسر، 2017) بعنوان " متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية "، هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة، ولمعالجة مشكلة البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى اجابات عضوات الهيئة الإدارية في جامعة شقراء، وأن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير متوسط، كما قدمت الدراسة مقترحات أهمها أن تتبنى جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التغيير والتطوير للعمل الإداري.

ما يُميّز هذه الدراسة:

تتميّز هذه الدراسة عن الدراسات والبحوث السابقة بأنها الدراسة الوحيدة أو من الدراسات القلائل - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع استراتيجية كايزن في منظمة حكومية ودورها في تمكين الموارد البشرية، وركّزت الدراسة الحالية على آراء الموظفين في الدور الذي سيلعبه تطبيق الكايزن في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

### 3- منهجية الدراسة والإجراءات

#### 1- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً، ولقد تم تعريفه من قبل القحطاني، العامري، آل مذهب، والعمر (2013) بأنه بحث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتبرير الظروف التي تظهر بها، وأيضاً معرفة

العلاقة بين تغير ظاهرة معينة والتغير المصاحب في ظاهرة أخرى عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية، يتوافق هذا المنهج مع الدراسة الحالية حيث يمكن عن طريقه دراسة وتحليل الواقع الحالي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، للوصول لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة دور استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية للعاملين فيها.

## 2- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، علماً أن مجتمع الدراسة يغطي جميع الموظفين بالمجالين الإداري والتعليمي لديهم، وخصت الباحثتان في دراستهما الإدارات التالية كمجتمع دراسة، إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء، إدارة الموهوبات، إدارة نشاط الطالبات، مركز التدريب التربوي الأول، مكتب التعليم الأهلي، إدارة التربية الخاصة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الإشراف التربوي، إدارة التوجيه والإرشاد، إدارة تقنية المعلومات، إدارة التخطيط المدرسي، إدارة خدمات الطلاب، لما لهم من ممارسات واهتمام بالتغيير والتحسين المستمر، والبالغ عددهم (494) مفردة وذلك بناء على الخطابات الرسمية من الإدارات المرفقة في الملاحق.

## 3- عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تبحث عن دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية طبقت الباحثتان الدراسة على عينة بسيطة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة المطلوبة تم استخدام معادلة روبرت ماسون (Richard C.، 1993):

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث:

M: حجم المجتمع (494)

S: ناتج قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95، أي حاصل قسمة 1.96 على معدل الخطأ

0.05

p: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبذلك يكون حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة هي (276) موظفة، حيث تم توزيع (276) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة (42) استبانة، وبذلك يصبح إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل (234) استبانة، بنسبة (86%) من عدد الاستبانات الموزعة، وذلك في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

## 4- أداة الدراسة:

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بموضوع الدراسة من خلال الاستبانة التي قامت الباحثتان بإعدادها لأغراض الدراسة والمرفق صورة منه في الملاحق، وذلك بعد الاطلاع على استبانات الدراسات السابقة واقتباس بعض الأفكار منها مثل دراسة بكر، ودراسة هنية، والتي شملت على عدد من العبارات عكست متغيرات الدراسة.

حيث قامت الباحثتان بتصنيف الاستبانة إلى جزأين تخدم موضوع الدراسة وهي كالتالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، مجال العمل، اسم الإدارة، عدد سنوات

الخبرة).

الجزء الثاني: بيانات الاستبانة والتي كانت مقسمة إلى (3) محاور:

المحور الأول: وقيس درجة إلمام الموظفين نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن، وتغطية العبارات (من 1 إلى 17).

المحور الثاني: قياس تمكين الموارد البشرية في المنظمة، وتغطية العبارات (من 18 إلى 24).

المحور الثالث: رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة، وتغطية العبارات (من 25 إلى 30).

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين لمراجعتها وتعديل عباراتها، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة وبما يخدم أغراض الدراسة بتوجيه من المشرف على الدراسة بما يتماشى مع طبيعة المجتمع الذي تمثله العينة، وتم تحديد الاجابة من خلال مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من (أوافق بشدة - أوافق - لا أدري - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

#### 5- صدق أداة الدراسة:

أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه هو توفر خاصية الصدق. والتي تعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ولا شيء غير ذلك (القحطاني وآخرون، 2013: 229).

وقد تم الحكم على صدق أداة الدراسة من خلال التالي:

الصدق الظاهري: تم الحكم على الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على (3) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة وعلومها، من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كمحكمين للاستبانة. وقد حصلت الباحثة على استجاباتهم ومقترحاتهم، ومدى انتماء العبارة للبعد، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى ملاحظاتهم العامة على الاستبانة، وتم تعديل وصياغة الفقرات بناءً على ذلك.

صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له الفقرة، ويتم التعرف عليه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل، وكانت النتائج لجميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالمحور موجبة ومرتفعة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحاور وأنها تقيس ما صُممت من أجله.

#### 6- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach)، L. J. 1951، Pp 297- (334) لكل محور من محاور الأداة، وذلك كما بالجدول التالي:

جدول رقم (1) معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
الأول: درجة إلمام الموظفين نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن	17	0.834
الثاني: قياس تمكين الموارد البشرية في المنظمة	7	0.810
الثالث: رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة	6	0.868
الأداة ككل	30	0.854

الجدول السابق عبارة عن معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ-ألفا) لأداة الدراسة، فنجد أن معامل كرونباخ-ألفا للمحور الأول بلغ (0.834)، وللمحور الثاني بلغت قيمة كرونباخ-ألفا (0.810)، وللمحور الثالث بلغت (0.868)، كما أن معامل كرونباخ-ألفا للأداة ككل بلغ (0.854)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات عالية (أكبر من 0.75) مما يعني أن هناك ثبات عالي (Nikou Kavadia et.al، 2013، P689) لأداة الدراسة، وأنه إذا تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة بعد فترة زمنية، فإنه سيتم الحصول على إجابات تشابه النتائج الحالية بنسبة كلية تزيد عن 85%.

لكل ما سبق، فإنه يمكن الحكم على الاستبانة بأنها متماز بصدق الاتساق الداخلي وبالثبات، وأن جميع العبارات والأبعاد الفرعية في محاورها متماز بالترابط فيما بينها وتقيس المحور الذي تنتمي له، وأن هناك ثبات في الإجابات، وبالتالي فإن هذه الاستبانة تعتبر صالحة ويمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطتها.

#### 7- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها:

1. الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات لوصف متغيرات الدراسة.
2. معاملات كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha) لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
4. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
5. التكرار والنسب المئوية لوصف اتجاه الإجابات نحو كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
6. الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لدرجات الاستجابات لدراسة التوجهات نحو محاور أداة الدراسة.

#### 8- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

- السؤال رقم (1): ما درجة إلمام موظفات الإدارة العامة للتعليم بمحافظه جدة نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن؟

للإجابة على هذا التساؤل يتم تحليل أبعاد المحور الأول: درجة إلمام الموظفات نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وذلك كما يلي:

البعد الأول: مدى إلمام الموظفات بمفهوم كايزن (التحسين المستمر):

بلغت النسبة المئوية الكلية لمستويات الموافقة على مدى إلمام الموظفات بمفهوم كايزن (التحسين المستمر) بنسبة موافقة (40.5%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (3.94) ويقع داخل المدى (3.40 إلى > 4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفات بمفهوم كايزن (التحسين المستمر).

#### البعد الثاني: مدى إلمام الموظفين بخصائص كايزن:

بلغت النسبة المئوية الكلية لمستويات الموافقة على مدى إلمام الموظفين بخصائص كايزن بنسبة موافقة (38.8%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (3.97) ويقع داخل المدى (3.40 إلى > 4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفين بخصائص كايزن.

#### البعد الثالث: مدى إلمام الموظفين بفوائد استخدام كايزن:

بلغت النسبة المئوية الكلية لمستويات الموافقة على مدى إلمام الموظفين بفوائد استخدام كايزن بنسبة موافقة (44.2%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (3.96) ويقع داخل المدى (3.40 إلى > 4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفين بفوائد استخدام كايزن.

#### البعد الرابع: مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن

بلغت النسب المئوية الكلية لمستويات الموافقة على مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن بنسبة موافقة (42.3%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (3.73) ويقع داخل المدى (3.40 إلى > 4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن على مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن.

#### • السؤال رقم (2): ما درجة تمكين الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

للإجابة على هذا التساؤل يتم تحليل عبارات المحور الثاني: قياس تمكين الموارد البشرية في المنظمة وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمستويات الموافقة على تمكين الموارد البشرية في المنظمة بنسبة موافقة (39.2%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (3.58) ويقع داخل المدى (3.40 إلى > 4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن على تمكين الموارد البشرية في المنظمة.

#### • السؤال رقم (3): ما رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

للإجابة على هذا التساؤل يتم تحليل عبارات المحور الثالث: رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمستويات الموافقة على رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة بنسبة موافقة (43.6%)، أما المتوسط العام والذي بلغ (4.21) ويقع داخل المدى (4.20 إلى > 5.0) على حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى أن أفراد العينة وبشكل عام يوافقن بشدة على عبارات رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة.

#### السؤال رقم (4): هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا التساؤل يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لإيجاد العلاقة بين مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن وتمكين الموارد البشرية في المنظمة، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون بين مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن وتمكين الموارد البشرية في المنظمة

تمكين الموارد البشرية في المنظمة		عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن
**0.703	معامل الارتباط	
0.000	الدلالة الإحصائية	

من خلال الجدول السابق رقم (2) والذي يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية، نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.703) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية العلاقة. كما أن قيمة الارتباط والتي بلغت (0.703) تشير إلى علاقة طردية قوية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية. مما سبق، فإنه يمكن التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية، وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

- تتكون العينة من (234) من الموظفين العاملات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حيث أظهرت النتائج ما يلي:
1. أن (146) من أفراد الدراسة يمثلن أعلى نسبة (62.4%) من مجتمع الدراسة أعمارهن تتراوح بين (40 إلى أقل من 55 سنة)، وهذا مؤشر إيجابي لما تتمتاز هذه الفئة العمرية من قدرة ورغبة ومعرفة وخبرة.
  2. بينت النتائج أن (173) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (73.9%) مؤهلين تعليمياً (بكالوريوس)، وهذا مؤشر إيجابي بأن الموظفين يمتلكون الخبرة والمعرفة من خلال تحصيلهم الدراسي.
  3. كشفت النتائج أن (161) من أفراد مجتمع الدراسة يمثلن أعلى نسبة (68.8%) مجال عملهم (إداري)، وهذا له دلالة إيجابية باهتمام المنظمات الحكومية في رفع مستوى جودة الأداء الوظيفي للموارد البشرية وامتلاكهم المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية اللازمة.
  4. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة (94) يمثلن أعلى نسبة (40.2%) تبلغ سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر)، وهذا مؤشر عال جداً على صدق تطبيق أداة الدراسة والثقة بنتائجها، لأنه طبق من قبل موظفات يمتلكن الخبرة الكافية بالمنظمة لمعرفة مجريات الأمور فيها.
  5. النتائج المتعلقة بمحاور أداة الدراسة:
  6. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الأول (مدى إلمام الموظفين بمفهوم كايزن (التحسين المستمر) ودرجة البُعد، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.806 - 0.847) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البُعد الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
  7. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الثاني (مدى إلمام الموظفين بخصائص كايزن) ودرجة البُعد، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.871 -

- 0.892) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البُعد الثاني وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
8. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الثالث (مدى إلمام الموظفين بفوائد استخدام كايزن) ودرجة البُعد، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.911 - 0.925) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البُعد الثالث وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
9. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البُعد الرابع (مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن) ودرجة البُعد، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.740 - 0.899) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البُعد الرابع وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
10. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المحور الأول (درجة إلمام الموظفين نحو المفاهيم الأساسية لاستراتيجية كايزن) ودرجة المحور، فنجد أن جميع الأبعاد جاء معامل ارتباطها بالمحور موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.714 - 0.838) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لأبعاد المحور الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
11. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (قياس تمكين الموارد البشرية في المنظمة) ودرجة المحور، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالمحور موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.742 - 0.847) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الثاني وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
12. جاءت نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة) ودرجة المحور، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباطها بالمحور موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.904 - 0.957) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الثالث وأنها تقيس ما صُممت من أجله.
13. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وتمكين الموارد البشرية، وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
14. جاءت نتائج معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ-ألfa) لأداة الدراسة، فنجد أن معامل كرونباخ-ألfa للمحور الأول بلغ (0.834)، وللمحور الثاني بلغت قيمة كرونباخ-ألfa (0.810)، وللمحور الثالث بلغت (0.868)، كما أن معامل كرونباخ-ألfa للأداة ككل بلغ (0.854)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات عالية (أكبر من 0.75) مما يعني أن هناك ثبات عالي (Nikou Kavadia et.al, 2013, 689P) لأداة الدراسة، وأنه إذا تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة بعد فترة زمنية، فإنه سيتم الحصول على إجابات تشابه النتائج الحالية بنسبة كلية تزيد عن 85%. لكل ما سبق، فإنه يمكن الحكم على الاستبانة بأنها تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وبالثبات، وأن جميع العبارات والأبعاد الفرعية في محاورها تمتاز بالترابط فيما بينها وتقيس المحور الذي تنتمي له، وأن هناك ثبات في الإجابات، وبالتالي فإن هذه الاستبانة تعتبر صالحة ويمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطتها.

15. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (71.2%) وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفين بمفهوم كايزن (التحسين المستمر). وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (لديك معرفة كافيه بأنها التلخص من الهدر في الوقت والجهد والعمليات) بدرجة موافقة (أوافق).
16. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (70.0%) وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفين بخصائص كايزن. وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (تشمل جميع مجالات العمل بالمنظمة) بدرجة موافقة (أوافق).
17. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (72.7%) وبشكل عام يوافقن على مدى إلمام الموظفين بفوائد استخدام كايزن. وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (تمكين الموارد البشرية، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة) بدرجة موافقة (أوافق).
18. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (64.6%) وبشكل عام يوافقن على مدى عمل المنظمة باستراتيجية الكايزن. وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (تهتم المنظمة بالعاملين عن طريق تدريبهم وتمكينهم وتحسين جودة ادائهم باستمرار) بدرجة موافقة (أوافق).
19. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (59.7%) وبشكل عام يوافقن على تمكين الموارد البشرية في المنظمة. وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (يوجد تعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد) بدرجة موافقة (أوافق).
20. غالبية العينة بنسبة موافقة بلغت (82.9%) وبشكل عام يوافقن بشدة على عبارات رأي الموظفين بالدور الذي سيحققه تطبيق استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية بالمنظمة. وأن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة عليها هي (سيؤدي تطبيقه للتقليل من الهدر في العمليات والجهد والوقت والأخطاء والتكلفة) بدرجة موافقة (أوافق بشدة).

#### ثانياً- التَّوصِيَّات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثتان في هذه الدراسة، توصي الباحثتان وتقترحان الآتي:
1. ضرورة نشر فلسفة الكايزن بالمنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية وتبنيه بالمنظمة كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الجودة بالخدمات وتطوير الأداء بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية.
  2. العمل على تمكين العاملين باستخدام الاساليب الحديثة في الإدارة وتنمية مهاراتهم لتحقيق أفضل المستويات من العمل والإنجاز.
  3. توفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات والمخرجات.
  4. في وقتنا الحالي يوجد الكثير من الموارد البشرية بالمنظمات لا تملك المعرفة الكافية لمعنى الجودة والتحسين المستمر وأهمية تطبيقه في عمليات المنظمة، لذلك توصي الباحثة بوضع مستشار وخصائي في مجال الجودة والتحسين المستمر لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة بالإدارة لسد هذه الفجوة في المعرفة، والاستفادة منهم في المشاركة بالبرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في العمل، لما له الأثر الإيجابي في الموارد البشرية من تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من قبل العاملين وتحفيز الجميع على العمل الجماعي

من جهة، ونشر ثقافة التحسين المستمر والتقليل من عمليات الهدر واحداث التغيير التدريجي بجميع جوانب المنظمة من جهة أخرى.

5. توصي الباحثان الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جودة بالاستثمار في الكوادر البشرية لديها، بإتباع أسلوب اعادة التأهيل لتدريب الموظفين على مهارات جديدة لتوسيع نطاق عملهم وتحديد صلاحيات ومسئوليات كل موظف وتوزيع المهام لتحسين جودة الأداء، بدلاً من الهدر في أوقات العمل بدون وجود واجبات وظيفية لديهم، وتؤكد الباحثة على أهمية العمل على تعزيز الدور الرقابي بالتقويم والمتابعة المستمرة لهم.
6. إجراء دراسات مستقبلية حول استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) وتطبيقه في المنظمات السعودية لمعرفة مدى فائدته وأثره على جميع موارد المنظمة لإحداث التحسين والتطوير المستمر وبالتالي تحقيق رؤية 2030 والرقى والوصول للعالمية بأذن الله تعالى.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو طربوش، سامية عبدالله (2014) التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، الرياض: دار الأصدقاء للنشر والتوزيع، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية).
- اندراوس، رامي جمال ومعاينه، عادل سالم (2008) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- إيماني، ماسكاي (1997) الإدارة من موقع الأحداث، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة 5، العدد 23، القاهرة.
- بكر، نادية عبدالخالق رمضان (2016) مدخل التحسين المستمر kaizen وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، المجلد 36، العدد 1: 260 - 239.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2017) متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة العلوم التربوية - مصر، المجلد 25، العدد 1: 262 - 234.
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الشوابكة، خالد محمود (2017) أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن، المجلد 3، العدد 2: 271 - 233.
- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان (2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، الأردن: مجلة دراسات العلوم التربوية - جامعة مؤتة.
- عمر، علاء محمد ربيع محمد (2018) تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، مجلة كلية التربية بأسسوط - مصر، المجلد 34، العدد 4: 248 - 180.

- العوشن، ماجد سعود (2017) الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر- التجربة اليابانية في الإدارة وتحسين الأداء، الرياض: مطبعة الحميضي.
- القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران (2013)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS، ط4، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- الكسر، شريفة بنت عوض (2017) متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين
- المهارات، عماد علي (2012) أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

#### ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Dan Reid, R&Sunders, Nada R, (2002). Operation Management, Tohn-Wiley & Sons, Inc USA
- Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind empowerment, implications for research and practice" Human Relations, Vol51, No.44 pp.451-83.
- Nikou Kavadia, et. al., Coefficient Alpha, Interpret with Caution, Europe's Journal of Psychology, 2013, Vol. 9(4), 687–696.