

The Impact of Continuous Learning of the "Kaizen" Methodology as a Key Mechanism for Continuous Improvement in Enhancing Job Performance: An Applied Study at the High Institute of Sciences and Technology – Ragdalin.

Khalid Ammarah Mansour Imnaseer *

Department of Human Resource Management, Faculty of Human Resources - Zulten, Sabratha University, Aljamil, Libya

*Email: kalid.almnaser@yahoo.com

أثر التعلم المستمر لمنهجية "كايزن" كألية رئيسية للتحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في المعهد العالي للعلوم والتقنية – رقدالين

خالد عمارة منصور مناصير*

قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الموارد البشرية- زلطن، جامعة صبراتة، ليبيا

Received: 17-01-2026	Accepted: 01-03-2026	Published: 18-03-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study aimed to measure the impact of continuous learning of the "Kaizen" methodology as a key mechanism for continuous improvement in enhancing job performance, applied to the Higher Institute of Science and Technology – Regdaline. The study also sought to analyze the attitudes of the institute's administrative leaders towards this methodology in terms of their familiarity with its basic concepts.

The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for collecting primary data. It was distributed to the study sample, which consisted of faculty members and employees assigned with administrative tasks, in addition to members of work committees at the institute. The number of distributed questionnaires was (50), of which (47) were retrieved and valid for statistical analysis using the SPSS program.

The independent variable in the study consisted of seven main dimensions of the "Kaizen" methodology: top management support, employee participation, trust, regulations and procedures, sound decision-making, training, and continuous learning. The dependent variable (job performance) was measured through its two dimensions: efficiency and effectiveness.

The study reached a set of results, the most prominent of which was the presence of a statistically significant effect of the "Kaizen" methodology on job performance. The results showed that the "continuous learning" dimension was the most influential, explaining (99%)

of the changes occurring in job performance. This means that the impact on job performance is almost entirely attributed to changes in the level of continuous learning.

Keywords: *Continuous Improvement, Kaizen, Job Performance, Efficiency, Effectiveness, Continuous Learning.*

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التعلم المستمر لمنهجية "كايزن" كألية رئيسية للتحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق في المعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين. كما سعت الدراسة إلى تحليل اتجاهات القيادات الإدارية بالمعهد نحو هذه المنهجية من حيث مدى إلمامهم بمفاهيمها الأساسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين المكلفين بمهام إدارية، بالإضافة إلى أعضاء لجان العمل بالمعهد. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (50) استبانة، استُرد منها (47) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. تكون المتغير المستقل في الدراسة من سبعة أبعاد رئيسية لمنهجية "كايزن" وهي: دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرارات، التدريب، والتعلم المستمر. في حين تم قياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال بعديه: الكفاءة والفعالية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمنهجية "كايزن" في الأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن بعد "التعلم المستمر" هو الأكثر تأثيراً، حيث فسّر ما نسبته (99%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، مما يعني أن التأثير في الأداء الوظيفي يُعزى بشكل شبه كامل إلى التغيرات في مستوى التعلم المستمر.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، كايزن، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الفعالية، التعلم المستمر.

مقدمة

يُعدّ التعليم التقني والفني أحد أهم ركائز التنمية المستدامة في المجتمعات الحديثة، لما له من دور فعّال في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، والقادرة على تلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة. ومن ضمن أهداف التعليم التقني إكساب المتعلمين المهارات التقنية والتطبيقية إلى جانب المعارف النظرية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وتعزيز الابتكار، ودعم الاقتصاد الوطني. كما يساهم التعليم التقني والفني في تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، ويعزز ثقافة العمل، مما يجعله خياراً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع قائم على المعرفة والمهارة. فأصبح من الضروري رفع التحدي وتغيير نظم وأساليب العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر. فمعظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق فلسفة تصنع التميز والإبداع، حيث نجد أن أسلوب التحسين المستمر (كايزن) من بين الاستراتيجيات الحديثة التي تعتبر من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها، باعتبارها مدخلاً إدارياً جديداً وتطويراً شاملاً وثقافة تنظيمية جديدة، حيث يصبح كل فرد في الإدارة مسؤولاً عنها، كون هذه المنهجية تستند إلى إجراء تغييرات صغيرة منتظمة، وتشجع الابتكارات والتحسينات المستمرة التي تأتي ثمارها على المدى الطويل (الحربي، 2017، ص239).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التعلم المستمر لمنهجية "كايزن" كألية رئيسية للتحسين المستمر في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية في المعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة أولاً: مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التحسين المستمر (CI) من منظور استراتيجي (كايزن) على الأداء الوظيفي داخل المعهد العالي للعلوم والتقنية – رقدالين. إذ يقترح الباحث مجموعة من المحاور يمكن تحديدها في الأبعاد التالية: (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرارات، التدريب، التعلم المستمر) بهدف تحديد أثرها على الأداء الوظيفي.

حيث سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد أثر للتحسين المستمر (كايزن) على الأداء الوظيفي؟

ومن هذا التساؤل تنبثق عدة تساؤلات فرعية:

- ما أثر دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر الثقة على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر اللائحة والنظام والإجراءات على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر رشد القرارات على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر التدريب على الأداء الوظيفي؟
- ما أثر التعلم المستمر على الأداء الوظيفي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات الفرعية السابقة، تمت صياغة الفرضية العامة التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر (كايزن) على الأداء الوظيفي.
- ومن خلالها تنبثق عدة فرضيات فرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوائح والنظام والإجراءات على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرشد القرارات على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم المستمر على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التحسين المستمر (كايزن) في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات.
- التعرف على أثر التحسين المستمر (كايزن) على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرارات، التدريب، التعلم المستمر).
- تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة مقترحات تساعد على تطوير جوهري في الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة حول ضرورة اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، من بينها منهجية "كايزن" للتحسين المستمر التي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية، مما يساهم في استمرار المؤسسة نحو النجاح والتطور المستمر باستخدام أنجح الأساليب الإدارية. ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة فيما يلي:

أ. الأهمية النظرية

- تسليط الضوء على أسلوب التحسين المستمر (كايزن) كأحد الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً.
- إضافة علمية في تناول أثر التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرارات، التدريب، التعلم المستمر) على الأداء الوظيفي.

ب. الأهمية التطبيقية

تناولها للمعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين باعتباره أحد المرافق العلمية الهامة. فقد تناولت الدراسة أثر التحسين المستمر (كايزن) على الأداء الوظيفي، للوصول إلى نتائج وتوصيات لمعالجة نقاط الضعف ودعم واستثمار نقاط القوة للأداء الوظيفي.

خامساً: منهجية الدراسة

تطلبت طبيعة الدراسة اتباع المنهج الوصفي، الذي يقوم على أساس تجميع البيانات المتعلقة بالموضوع في المؤسسة المبحوثة بالاعتماد على استمارة استبانة، وذلك لغرض وصفها توصيفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل البيانات والوصول إلى معلومات وتفسيرها، والحصول على نتائج بإمكانها أن تسهم في خدمة المؤسسة المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة

تحدد الدراسة في الحدود التالية:

- أ- الحدود الموضوعية: من خلال قياس أثر التحسين المستمر بأبعاده على الأداء الوظيفي بالمعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين.
- ب- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية - رقدالين.
- ت. الحدود الزمانية: اعتمد الباحث مقترح الدراسة، وتم جمع البيانات المطلوبة للدراسة الميدانية خلال سنة 2025م.
- د- الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والعاملين المكلفين بمهام إدارية ولجان عمل داخل المؤسسة المبحوثة.

سابعاً: متغيرات الدراسة

- أ. التحسين المستمر (كايزن): (المتغير المستقل)، ويتمثل بأبعاده في (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرارات، التدريب، التعلم المستمر).
- ب. الأداء الوظيفي: (المتغير التابع)، ويتمثل بأبعاده في (الكفاءة، الفعالية).

ثامناً: أساليب جمع البيانات

تم اعتماد الأساليب التالية:

- أ. الجانب النظري: في هذا الجانب تم الاعتماد على المصادر المتمثلة في المراجع العلمية من كتب ومجلات وبحوث علمية ورسائل ودراسات ذات صلة بالموضوع، وكذلك من خلال المواقع الإلكترونية للوصول إلى إطار علمي واضح لمعالجة المشكلة البحثية
- ب. الجانب العملي: تم إجراء عدد من الزيارات الميدانية للمعهد المبحوث بقصد جمع المعلومات، وتم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مديري الأقسام الإدارية وموظفيها لغرض توضيح ما جاء في الاستبانة لضمان الإجابة الدقيقة.

وقد استخدم الباحث استمارة استبانة للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتناولت جزئيين:

– الأول: يتضمن المعلومات التعريفية لأفراد عينة الدراسة والمصطلحات الرئيسية المتناولة بالاستبانة.

الثاني: فقد تضمن متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل "التحسين المستمر وفق منهجية كايزن" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي". وقد تم الاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة للوصول إلى صياغة نهائية لفقرات الاستبانة، واختيار مقياس ليكرت الخماسي للقياس، والمتضمن خمس درجات وصفية هي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

تاسعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة (Olang, A.C. & Kimencu, L., 2018) تأثير مبادئ كايزن على أداء الموظفين في

شركة Davis & Shirtliff Limited التي تقع في نيروبي، كينيا" ركز الباحثان على أربع ممارسات أساسية من مبادئ كايزن: (دوائر الجودة، ممارسات Six Sigma "DMAIC"، ممارسات "JIT" Just in Time، التصنيع الخالي من الهدر). (وهدف البحث إلى تقييم ما إذا كانت مبادئ كايزن تسهم في رفع أداء الموظفين في الشركة من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ كايزن وأداء الموظفين من حيث (الإنجاز، الكفاءة، تقليل الهدر). وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: دوائر الجودة أثبتت أنها تحسن تحقيق الأهداف وتعزز التزام الموظفين للوصول إلى هدف الشركة، "Six Sigma DMAIC" ساهمت في إنجاز المهام بتكلفة أقل وسرعة أكبر في العمليات التشغيلية، "JIT" Just in Time كان لها تأثير أقل نسبياً على أداء الموظفين، "التصنيع الخالي من الهدر" ساعد في تقليل الهدر عن طريق تبسيط الإجراءات وتحسين خطوات العمل لدى الموظفين). وأثبت تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء الموظفين عدا المتغير "Just in Time JIT"، حيث اقترح الباحثان على الشركة ما يلي (اعتماد وتنفيذ نظام دوائر الجودة بشكل منتظم ومتابعة أدائها، وضع سياسة واضحة لتطبيق برنامج Six Sigma "DMAIC" في العمليات اليومية، التأكد من أن المسؤول عن "Just in Time JIT" يتمتع بالمهارة والمصادقية، توزيع المهام بناءً على قدرات الموظفين).

2. دراسة (الذبحاوي، 2016) "دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون (الطلبة)" هدفت الدراسة إلى تحديد وتشخيص الأبعاد الأساسية لمتطلبات التحسين المستمر في الوحدات الإدارية، وكذلك الأبعاد الأساسية للقيمة المدركة للزبون "الطلبة" في عينة الدراسة، خصوصاً في الوحدات التي تتعامل مباشرة مع الطلاب، ودراسة أثر العلاقة بين التحسين المستمر وأبعاد تحقيق القيمة المدركة للزبون "الطلبة". وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متغير التحسين المستمر ومتغير القيمة المدركة للزبون "الطلبة"، التحسين المستمر له أثر معنوي إيجابي في تعزيز القيمة المدركة للزبون "الطلبة"، النتائج العملية للدراسة تطابقت مع الفرضيات التي وضعت. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات: تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل الوحدات الإدارية لضمان تحقيق القيمة المدركة للزبون "الطلبة"، استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في العملية الإدارية لضمان تأثير إيجابي على الطلاب كمستفيدين أساسيين، تطبيق برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتعزيز مهاراتهم لتحسين الخدمات وتلبية احتياجات الطلاب.

3. دراسة (عبدلي، 2018) "أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية، وتحليل تأثير خطوات كايزن الأربعة (التخطيط – التنفيذ – الفحص – الفعل) على أداء الموظفين. وتوصلت

الدراسة إلى نتائج كان أهمها: مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وفقاً لآراء الأساتذة، مستوى متوسط من استراتيجيات تحسين الأداء في الكلية، وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين خطوات التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية مما يعني أن تطبيق خطوات "كايزن" لم يكن قوياً بما يكفي لإحداث تأثير كبير على الأداء الوظيفي. وقد أوصى الباحث: بتعزيز التدريب والتوعية بأساليب الإدارة الحديثة منها "كايزن" لتحسين فعالية التحسن المستمر لدى العاملين، ضرورة تطبيق خطوات "كايزن" بشكل منتظم لزيادة تأثيرها على الأداء الوظيفي، تشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة التعليمية لتعزيز الأداء الوظيفي.

4. دراسة (Tetteh, A., 2012) "نموذج كايزن لتحسين العمليات في مجال أعمال التمريض في الرعاية الصحية"

هدفت الدراسة إلى شرح مفهوم "كايزن" وتطبيقاته العملية كأداة لتحسين مستوى الأداء في الرعاية الصحية، وكيف يمكن استخدام "كايزن" لتحسين جودة الخدمات وتقليل الهدر في العمليات. وعرضت إطار عمل عملي مكون من خطوات لتطبيق تحسين العمليات في بيئة التمريض داخل غرف العمليات وخدمات الرعاية الصحية، والربط بين مبادئ كايزن وإصلاح الرعاية الصحية في المستقبل المهني. وقد أظهرت الدراسة أن كايزن تقنية إدارية يمكن تطبيقها في قطاع الصحة لتحسين الجودة وتقليل الهدر في العمليات. وعرضت الدراسة نموذجاً يتضمن خمسة عناصر رئيسية لتطبيق كايزن وتحسين العمليات (العمل الجماعي - الانضباط الشخصي - تحسين المعنويات - دوائر الجودة - اقتراحات التحسين). واقترحت الدراسة عدة توصيات من أهمها: (تشجيع المشاركة الجماعية - تطوير الانضباط المهني - تحسين روح الفريق والمعنويات - استخدام دوائر الجودة). بشكل عام، أوصت الدراسة بأن التحسين المستمر والعمليات الصغيرة المتواصلة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء والجودة داخل المؤسسات الصحية.

5. دراسة (Utin, N. H., & Yosepha, S. Y., 2019) "نموذج أداء الموظفين" هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى وتأثير كل من (أسلوب القيادة - الدافعية "الحوافز" - انضباط العمل) على أداء الموظفين بشكل "منفصل" و"جماعي". وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: "التأثير الجماعي" (أسلوب القيادة + الدافعية + انضباط العمل) له تأثير معنوي كبير على أداء الموظفين عند قياسها معاً. أما "التأثير الجزئي" فكان انضباط العمل وحده له تأثير إيجابي ومعنوي كبير على أداء الموظف بشكل منفصل، وكان العامل الأقوى هو انضباط العمل الأكثر تأثيراً في رفع أداء الموظفين مقارنة بباقي المتغيرات. وكانت من أبرز توصياتها التركيز على البرامج التدريبية التي تعزز الانضباط والتحفيز في بيئة العمل، كونها لهما علاقة قوية بأداء الموظفين.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: منهجية كايزن للتحسين المستمر

تمهيد:

في إطار التغيرات والتحوليات العالمية والنمو السريع في العملية الإدارية والاقتصادية والصناعية، وما نتج عنها من حدة المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويين الدولي والمحلي، أصبح من الاهتمام رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمات للحفاظ عليها واستمراريتها. من هنا تظهر أهمية الدراسة التي تبحث تحقيق ذلك، وأصبحت عملية التحسين المستمر (كايزن) أحد أهم الأدوات الإدارية للأعمال.

مفهوم التحسين المستمر (كايزن)

التحسين المستمر أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الحديث للجودة الشاملة، فهناك العديد من التعريفات للتحسين المستمر نورد منها ما يلي:

1. التحسين المستمر كأسلوب تنفيذ التحسينات المستمرة والتدرجية، والتي قد تكون صغيرة الحجم، ولكن تأثيرها كبير، مما يزيد في إنتاجية العمل، ويقلل من الهدر في الوقت والجهد، ويساهم في تحسين وتطوير القرارات الإبداعية والمبتكرة للموظفين (محمود، 2015، ص 67).
 2. التحسين المستمر هو طريقة تطوير تدريجية مستمرة تطبق على المدخلات والعمليات والمخرجات لتبسيط العمل، وهي استراتيجية بعيدة عن استخدام الأساليب المعقدة، يتم من خلالها تقليل الخطوات غير الضرورية لتسهيل سير العمل، والقضاء على كل ما يعيق الأداء، فقد سميت استراتيجية كايزن "باسم الإدارة الميدانية" (Winberg، 2020، ص 131).
 3. التحسين المستمر (كايزن) هو التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة (علي، 2021، ص 532).
- حيث يرى الباحث: أن التحسن المستمر من خلال الأسلوب الياباني (كايزن) عبارة عن عدد من الأساليب والإجراءات الحديثة للإدارة في كل عملية إنتاجية أو خدمية، باستخدام أدوات وموظفين، من خلال تطبيق تحسينات صغيرة مستمرة وتدرجية تهدف إلى رفع مستوى الأداء بشكل مستمر دون توقف أو انقطاع.

أهمية التحسين المستمر (كايزن)

يعتبر التحسين المستمر من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها واستمراريتها. ويساهم التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات لمدى تركيزها على الجودة الشاملة، لتقديم خدمات أو مخرجات ذات جودة عالية، إذ تضمن التحكم في العمليات باستخدام مكونات مختلفة، وتتوقع مستوى الاحتياجات المستقبلية ليقابلها مستوى تحسينات أفضل. إذ من الواجب على المديرين والموظفين تبني التعلم المستمر كإحدى الطرق الأساسية للمنافسة والتطور. ويعتبر التحسين المستمر في إطار التقلبات الإدارية والاقتصادية جزءاً أساسياً من دورة الأعمال.

إذ تكمن أهمية تطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في اتباع التالي:

1. أسلوب التحسين المستمر (كايزن) يعتمد على التغيير البطيء والتدريجي والمستمر.
2. المساهمة في وضع تصور لهيكل قيادي يتفاعل مع النتائج ويُحدث التغيير.
3. رفع الروح المعنوية للموظفين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

طرق أسلوب التحسين المستمر (كايزن)

من خلال الدراسات والأبحاث، لدينا طريقتان للتحسين المستمر هما:

1. الطريقة اليابانية (Kaizen): تركز على المعرفة المكتسبة والتحسين المستمر للعمليات المختلفة داخل المؤسسة، من خلال البحث والتفكير في عمل تعديلات وتحسينات مستمرة، بواسطة معلومات جديدة لضمان استدامتها ونجاح عملية التحسين.
2. الطريقة الأمريكية (Break Through): تهتم الطريقة الأمريكية بتطوير الأدوات والأساليب الحديثة بإحلالها محل القديمة، بهدف التحسين المستمر. ومن خلال هذه الطريقة نحقق الجودة باستخدام طرق معقدة لتحقيق نتائج أسرع بتكلفة مالية كبيرة يجب تنفيذها دفعة واحدة.

ثانياً: الأداء الوظيفي

تمهيد:

من خلال التطورات المتسارعة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، والتي تتميز بالتغير المستمر، الأمر الذي دفع المنظمات عن طريق إدارتها إلى التكيف وتقديم خدمات ذات جودة عالية، من خلال أداء المورد البشري لتحديد نقاط القوة والضعف. من هذا المنطلق أصبح التركيز على كفاءة المورد البشري وفعالية أدائه من ضمن الاهتمام بالبحث.

مفهوم الأداء الوظيفي

عرفه (خرشي، 2019، ص 9) بأنه: "درجة تحقيق مهام وظيفة الفرد، وتُقاس من خلال النتائج التي حققها الفرد في الوظيفة، ورضا الإدارة عن تأدية هذه الوظيفة".

كما عرّف (Utin, 2019، ص 70) الأداء الوظيفي بأنه نتيجة أو مستوى نجاح الشخص في تنفيذ مهامه خلال فترة معينة وتحقيق الأهداف المحددة لعمل الوظيفة.

فمن ضمن اهتمامات الباحثين معرفة مدى تأثير الأداء الوظيفي من خلال بعدي "الكفاءة والفعالية" بعدة متغيرات، باعتبار أن بقاء واستمرار ونجاح المنظمة مرتبط بمدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية. وبناءً على ذلك ولأهمية البعدين، فقد تناول الباحث دراسة كل ما يتعلق "بالكفاءة التنظيمية والفعالية التنظيمية".

1. مفهوم الكفاءة التنظيمية

عرف الكفاءة فيليب لورينو (Philippe Lorino) بأنها: "كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، بحيث أن من يحقق الهدفين (تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف) معاً هو الكفو".

ويوضح بيتر دراكر (Peter Drucker) بأن الكفاءة هي: "أداء ما يُنفذ من عمل، بشكل واضح، وعلى نحو صحيح".

من خلال ذلك يمكن القول إن مفهوم الكفاءة هو خليط من التصرفات الاجتماعية، والمهارات الذهنية، والمعرفة النظرية والتطبيقية، التي تمكن الفرد من أداء وظيفته بنحو صحيح. في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات، أصبح مفهوم الكفاءة الإدارية ذا أهمية باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات.

2. الفعالية

عرفها "كيرشوف" (Rchoff.B.A) بأنها: "مقياس لأداء المنظمة نسبة إلى أهدافها".

ويعرفها "أندرسون" (Anderson.C.R) بأنها: "مقياس مستوى إنجاز الأهداف، ومدى قدرة المدراء على تحقيق أهدافهم".

يرى الباحث "هنري كلود دو بيتنييه" (Henri Claude de Bettignies) أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد ارتبط بعدد من المعارف والتقنيات للعلوم السلوكية، وذلك بإدماج الطموحات الفردية مع إمكانيات المنظمة من أجل النمو والتطور مع أهداف المنظمة (نواصر، 2017، ص56).

نستطيع القول بأن تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية بجودة وكفاءة عالية يُعد مؤشراً ودليلاً على فاعلية المنظمة، كما أن تأثيرها ودورها في المجتمع يُعتبر بمثابة دليل على فاعليتها، وعلى إمكانية استمرارها وتطورها ونموها وتكيفها وبقائها في أداء دورها المناط بها بكل كفاءة وفعالية.

الجانب الثالث: الجانب العملي

أولاً: أداة جمع البيانات

لقد قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي، ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة. وقد راعى الباحث في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستبين وضع علامة (√) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته عليها. لقد راعى الباحث جانب صدق المحتوى في استمارة الاستبيان، من خلال التأكد من أن جميع العبارات التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

وللتأكد من أن عبارات استمارة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله، وهو هدف الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة عبارات استمارة الاستبيان لمجتمع البحث، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجب عن أسئلة المحاور، بالإضافة إلى مدى ملاءمة معيار الإجابات المستخدمة للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان. وقد أشار الأساتذة

المحكمون إلى العديد من الملاحظات والاقتراحات التي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم تم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان، وهي تضم 3 مجموعات رئيسية من الأسئلة، وهي كالآتي:

- المجموعة الأولى: وتضم 6 أسئلة شخصية، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.
- المجموعة الثانية: وتشمل عبارات حول مستوى التحسين المستمر من منظور استراتيجية كايزن وأبعاده (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، اللائحة والنظام والإجراءات، رشد القرار، التدريب، التعلم المستمر).

- المجموعة الثالثة: وتشمل عبارات حول مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده (الكفاءة والفاعلية). وبعد عملية تحكيم الاستبيان، قام الباحث بتوزيع عدد (50) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من المكلفين بمهام إدارية، سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين العاملين بالمعهد. وبعد فترة زمنية، تم الحصول على عدد (47) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	نسبة النسخ المسترجعة %
50	47	94.00

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع للكلية 94% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة .

ثانياً: ترميز البيانات.

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2) .

جدول (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2)، يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3)، فيدل ذلك على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3)، فيدل على انخفاض درجة الموافقة. في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا يختلف معنوياً عن (3)، فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة. وبالتالي، سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة يختلف معنوياً عن (3) أم لا. وفي حالة الاختلاف، يتم معرفة ما إذا كان يزيد أو يقل عن متوسط المقياس (3).

وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS (Statistical Package for Social Science))، تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

ثالثاً: اختبار الثبات والصدق (Reliability and Validity)

للتأكد من ثبات وصدق "أداة الدراسة"، قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3).

جدول (3) نتائج اختبار الثبات والصدق .

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	دعم الإدارة العليا	4	0.675	0.822
2	مشاركة العاملين	4	0.741	0.861
3	الثقة	4	0.633	0.796
4	للانحة والنظام والإجراءات	4	0.827	0.909
5	رشد القرار	4	0.868	0.932
6	التدريب	7	0.891	0.944
7	التعلم المستمر	6	0.715	0.846
8	التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن	33	0.940	0.970
9	الكفاءة	12	0.813	0.902
10	الفاعلية	12	0.947	0.973
11	الأداء الوظيفي	24	0.784	0.885
12	جميع المحاور	57	0.931	0.965

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.633 و 0.947)، ولجميع المحاور (0.931)، وهي قيم كبيرة وأكبر من 0.60. وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.796 و 0.973)، ولجميع المحاور (0.965)، وهي قيم كبيرة. وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق، مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً: خصائص مفردات عينة الدراسة

1. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول (4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
76.6	36	ذكر
23.4	11	أنثى
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور، ويمثلون نسبة (76.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث، ويمثلن نسبة (23.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

جدول (5): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
4.3	2	أقل من 30 سنة
17.0	8	من 30 إلى 40 سنة
68.1	32	من 41 إلى 50 سنة
10.6	5	أكثر من 50 سنة

100.0	47	المجموع
-------	----	---------

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، ويمثلون نسبة (68.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ويمثلون نسبة (17%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من تزيد أعمارهم عن 50 سنة، ويمثلون نسبة (10.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي هم من تقل أعمارهم عن 30 سنة، ويمثلون نسبة (4.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

3. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (6): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
10.6	5	ثانوية عامة وما يعادلها
46.8	22	دبلوم عالي
14.9	7	جامعي
19.1	9	ماجستير
8.5	4	دكتوراه
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من حملة مؤهل الدبلوم العالي، ويمثلون نسبة (46.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة. يليهم من حملة مؤهل الماجستير، ويمثلون نسبة (19.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم من حملة المؤهل الجامعي، ويمثلون نسبة (14.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم من حملة الثانوية العامة وما يعادلها، ويمثلون نسبة (10.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي هم من حملة الدكتوراه، ويمثلون نسبة (8.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

4. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (7): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
10.6	5	مدير إدارة
4.3	2	نائب مدير إدارة
12.8	6	مدير مكتب
31.9	15	رئيس قسم
17.0	8	رئيس وحدة
23.4	11	لجان عمل
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن يشغلون مسمى رئيس قسم، ويمثلون نسبة (31.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم المشاركون في لجان العمل، ويمثلون نسبة (23.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من يشغلون مسمى رئيس وحدة، ويمثلون نسبة (17%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من يشغلون مسمى مدير مكتب، ويمثلون نسبة (12.8%)

من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من يشغلون مسمى مدير إدارة، ويمثلون نسبة (10.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي ممن يشغلون مسمى نائب مدير إدارة، ويمثلون نسبة (4.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

5. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (8): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
4.3	2	5 سنوات أو أقل
27.7	13	من 6 إلى 10 سنوات
31.9	15	من 11 إلى 15 سنة
23.4	11	من 16 إلى 20 سنة
12.8	6	أكثر من 20 سنة
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و15 سنة، ويمثلون نسبة (31.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 و10 سنوات، ويمثلون نسبة (27.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من تتراوح سنوات خبرتهم بين 16 و20 سنة، ويمثلون نسبة (23.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم من تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، ويمثلون نسبة (12.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي ممن تبلغ سنوات خبرتهم 5 سنوات أو أقل، ويمثلون نسبة (4.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

6. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

جدول (9): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	الدورات التدريبية
40.4	19	عدم حضور أي دورة تدريبية
42.6	20	من دورة تدريبية واحدة إلى دورتين
17.0	8	من ثلاثة دورات فأكثر
100.0	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن حصلوا على دورة تدريبية واحدة إلى دورتين، ويمثلون نسبة (42.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة. ثم يليهم ممن لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، ويمثلون نسبة (40.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة. والباقي ممن حصلوا على ثلاث دورات فأكثر، ويمثلون نسبة (17%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

خامساً: مستويات أبعاد التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن

1. مستوى بعد دعم الإدارة العليا

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد دعم الإدارة العليا، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد دعم الإدارة العليا. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد دعم الإدارة العليا، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد دعم الإدارة العليا

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد دعم الإدارة العليا	4.0691	0.62272	11.771	0.000

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (11.771) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.0691) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد دعم الإدارة العليا، حيث أن:

- تحرص الإدارة على وضع إستراتيجية للتحسين المستمر.
- تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهجي.
- ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء.
- تضع المؤسسة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للخدمات.

2. مستوى بعد مشاركة العاملين

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد مشاركة العاملين، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد مشاركة العاملين. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد مشاركة العاملين، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

الجدول (11): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد مشاركة العاملين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد مشاركة العاملين	4.4681	0.39224	25.660	0.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (25.660) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.4681) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد مشاركة العاملين، حيث أن:

- تشارك المؤسسة العاملين في وضع أهداف التطور والتحسين المنشودة.
- يساهم العاملون في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر.

- تشرك المؤسسة العاملين في حل مشكلات العمل.
- تهتم المؤسسة بدراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة.

3. مستوى بعد الثقة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الثقة، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الثقة، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12).

الجدول (12): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الثقة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الثقة	4.5904	0.43746	24.924	0.000

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (24.924) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات العينة (4.5904) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). فهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الثقة، حيث أن:

- يعمل المديرون على دعم علاقاتهم بالمرؤوسين في كل مناسبة.
- تحرص الإدارة على نشر مبادئ العدالة بين العاملين لدعم ثقتهم بالمنظمة.
- يوجد في المؤسسة نظام عادل للأجور والمكافآت، مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء.
- يجري المديرون لقاءات متعددة مع المرؤوسين، وتتم المناقشات بوضوح وصرامة.

4. مستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (13).

الجدول (13): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات	4.5213	0.57301	18.201	0.000

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (18.201) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات العينة يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات، حيث أن:

- تطبق المؤسسة القوانين واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.
- تعمل المؤسسة على دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعى الأمر ذلك.
- تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات أداء الخدمة.
- تشجع المؤسسة أفرادها على تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات.

5. مستوى بعد رشد القرارات

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد رشد القرارات، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد رشد القرارات. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد رشد القرارات، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14).

الجدول (14): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد رشد القرارات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد رشد القرارات	4.2713	0.75691	11.515	0.000

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (11.515) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات العينة (4.2713) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). فهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد رشد القرارات، حيث أن:

- تتميز المؤسسة برشد قراراتها في كل مجالات العمل.
- تُؤخذ قرارات المؤسسة بشكل جماعي وليس بشكل فردي.
- تستمد المؤسسة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية موثوقة.
- يتم تقييم قرارات المؤسسة بعد إصدارها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها.

6. مستوى بعد التدريب

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد التدريب، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التدريب. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد التدريب، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (15).

الجدول (15): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التدريب

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد التدريب	4.0091	0.77299	8.950	0.000

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.950) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات العينة (4.0091) وهو يزيد عن متوسط (3). فهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد التدريب، حيث أن:

- توجد إدارة كفؤة ومتطورة للتدريب.
- تستعين المؤسسة بخبراء من خارجها للتدريب.
- توفر المؤسسة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية.
- تعتمد المؤسسة سياسات واضحة ومحددة لتدريب العاملين من مختلف الفئات ليتمكنوا من المشاركة في أعمال التحسين المستمر.
- تدعم المؤسسة برامج التدريب التي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التدريبية اللازمة لزيادة إنتاجية العمل وتقليل معدلات الخطأ.
- توفر البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة وسيلة مناسبة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار بين العاملين.

7. مستوى بعد التعلم المستمر

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد التعلم المستمر، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التعلم المستمر. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد التعلم المستمر، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (16).

الجدول (16): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التعلم المستمر

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد التعلم المستمر	4.4291	0.38970	25.141	46	0.000

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (25.141) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات العينة (4.4291) وهو يزيد عن متوسط (3). فهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد التعلم المستمر، حيث أن:

- تستفيد إدارة المؤسسة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.
- تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب المؤسسات التعليمية الأخرى، سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

- تهتم إدارة المؤسسة بالدراسات والبحوث العلمية التطويرية.
- تقوم إدارة المؤسسة بالتغييرات اللازمة، من إعادة هيكلة أو إضافة هيكل جديد وإعادة تصميم للأعمال، بناءً على الأحداث الماضية والحالية.
- يمتلك القادة في المؤسسة إرادة لتجاوز الأخطاء المفاجئة وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى سابقاً.
- تهتم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر على حساب الإجراءات والروتين والقواعد الثابتة.

8. مستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في جميع أبعاد التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (17).

الجدول (17) نتائج استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3).

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن	4.3127	0.46105	19.520	0.000

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (19.520) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.3127) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن، حيث أن:

- يوجد ارتفاع في مستوى بعد دعم الإدارة العليا.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد مشاركة العاملين.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الثقة.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد رشد القرارات.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التدريب.
- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التعلم المستمر.

سادساً: مستويات أبعاد الأداء الوظيفي

1. مستوى بعد الكفاءة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الكفاءة، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الكفاءة. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الكفاءة، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (18).

الجدول (18): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الكفاءة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الكفاءة	4.4805	0.34192	29.684	46	0.000

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (29.684) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.4805) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الكفاءة، حيث أن:

1. يتكيف العاملون مع المتغيرات والظروف المستجدة.
2. يقوم العاملون بأداء أعمال واضحة ومحددة.
3. ينسق العاملون فيما بينهم لإنجاز الأعمال بكفاءة.
4. يتابع العاملون الإجراءات والتعليمات ويلتزمون بها.
5. يحرص العاملون على أداء أعمالهم بكفاءة من خلال التقليل من الهدر في الوقت والموارد.
6. يحرص العاملون على تجنب الأخطاء في أعمالهم.
7. يمتلك العاملون المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
8. تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها من سنة إلى أخرى.
9. تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.
10. تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات والتكنولوجيا الحديثة.
11. هناك تعاون مع الزملاء لتحسين أدائك.
12. إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل العمل لديك.

2. مستوى بعد الفاعلية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الفاعلية، تم استخدام اختبار ويلكوكسون حول متوسط المقياس (3)، فوجد أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الفاعلية. وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الفاعلية، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (19).

الجدول (19): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الفاعلية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الفاعلية	4.5018	0.52489	19.615	0.000

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (19.615) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والمتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة

(4.5018) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3). وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الفاعلية، حيث أن:

1. يتعامل العاملون مع حالات الطوارئ بفاعلية.
2. لدى العاملين القدرة على حل المشكلات اليومية في إطار العمل.
3. يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.
4. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد وفق المعايير والجودة المطلوبة.
5. يسمح التدريب باكتساب معارف نظرية وتطبيقية.
6. الاستفادة من الدورات التدريبية تقوي لديهم الرغبة والدافعية للعمل.
7. تسهم الدورات التدريبية في تحسين وزيادة إنتاجية العمل.
8. تسهم الدورات التدريبية في اكتساب مهارات جديدة.
9. تسهم الدورات التدريبية في تقليص الوقت الضائع لأداء المهام.
10. بيئة العمل تشعرهم بالرضا الوظيفي.
11. علاقات العاملين بالمسؤول المباشر جيدة.
12. علاقات العاملين بالزملاء جيدة.

3. مستوى الأداء الوظيفي

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (الكفاءة والفاعلية)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (20).

الجدول (20): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى الأداء الوظيفي	4.4911	0.19387	52.730	0.000

من خلال الجدول رقم (20) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (52.730) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.4911) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، فإن هذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن:

1. يوجد ارتفاع في مستوى الكفاءة.

2. يوجد ارتفاع في مستوى الفاعلية.

سابعاً: اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

1. أثر دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (21، 22، 23).

الجدول (21): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.840 ^a	0.705	0.699	0.10639

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.840^a) ومعامل التحديد (0.705) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.10639)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (70.5%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا).

الجدول (22): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (دعم الإدارة العليا) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	1.220	1	1.220	107.752	0.000 ^a
Residual البواقي	0.509	45	0.011		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار (F (F_c = 107.752) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (23): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (دعم الإدارة العليا) على (الأداء الوظيفي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.427	0.104		33.058	0.000
دعم الإدارة العليا	0.261	0.025	0.840	10.380	0.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (23) يكون نموذج الانحدار لأثر (دعم الإدارة العليا) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 3.427 + 0.261 X_1$$

حيث:

Y - يمثل مستوى الأداء الوظيفي

X₁ - يمثل مستوى دعم الإدارة العليا

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (دعم الإدارة العليا) على (الأداء الوظيفي) (0.261) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) تأثيراً معنوياً في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (23) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.261) من الوحدة.

2. أثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (24، 25، 26).

الجدول (24): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.227 ^a	0.052	0.031	0.19089

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.227) ومعامل التحديد (0.052) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.19089)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ضعيف ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مشاركة العاملين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن مشاركة العاملين تفسر ما نسبته (5.2%) فقط من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وانخفضت النسبة إلى 3.1% مما يدل على ضعف القوة التفسيرية لمتغير مشاركة العاملين رغم وجوده ميدانياً، ويسمى ذلك "بالفجوة بين الإدراك الإحصائي والتطبيق العملي"، إذ يمكن تفسير ذلك أحياناً بأن المشاركة المطبقة لا تعكس التطبيق الكامل لفلسفة "كايزن" بل تقتصر على جوانب تنظيمية شكلية، وبالتالي فإن الأثر الإحصائي الضعيف لا يعني غياب المشاركة، وإنما يشير إلى محدودية فعاليتها الاستراتيجية وتأثيرها العملي على الأداء الوظيفي، مما يتطلب تعزيز ثقافة التحسين المستمر وربط المشاركة بمؤشرات أداء واضحة ونظم تحفيزية داعمة.

الجدول (25): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (مشاركة العاملين) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	0.089	1	0.089	2.448	0.025 ^a
Residual البواقي	1.640	45	0.036		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F (F_c = 2.448)$ بدلالة إحصائية (0.025)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (26): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (مشاركة العاملين) على (الأداء الوظيفي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	4.993	0.322		15.514	0.000
مشاركة العاملين	0.112	0.072	-0.227	-1.565	0.025
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (26) يكون نموذج الانحدار لأثر (مشاركة العاملين) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 4.993 + 0.112 X_2$$

حيث:

– Y يمثل مستوى الأداء الوظيفي

– X_2 يمثل مستوى مشاركة العاملين

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (مشاركة العاملين) على (الأداء الوظيفي) (0.112) بدلالة إحصائية (0.025)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (مشاركة العاملين) تأثيراً معنوياً في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (26) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (مشاركة العاملين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (مشاركة العاملين) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.112) من الوحدة.

2. أثر بعد الثقة على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر بعد الثقة على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (27، 28، 29).

الجدول (27): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد الثقة على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.509 ^a	0.259	0.243	0.16873

من الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.509) ومعامل التحديد (0.259) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.16873)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد الثقة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (25.9%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (بعد الثقة)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد الثقة).

الجدول (28): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (بعد الثقة) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	0.448	1	0.448	15.732	0.000 ^a
Residual البواقي	1.281	45	0.028		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار (F (Fc = 15.732) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).
الجدول (29): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد الثقة) على (الأداء الوظيفي).

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.456	0.262		13.180	0.000
الثقة	0.226	0.057	0.509	3.966	0.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (29) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد الثقة) على (الأداء الوظيفي) بالصورة

التالية:

$$Y = 3.456 + 0.226 X_3$$

حيث:

– Y يمثل مستوى الأداء الوظيفي

– X_3 يمثل مستوى بعد الثقة

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد الثقة) على (الأداء الوظيفي) (0.226) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد الثقة) تأثيراً معنوياً في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (29) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد الثقة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد الثقة) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.226) من الوحدة.

3. أثر اللائحة والنظام والإجراءات على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر اللائحة والنظام والإجراءات على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (30، 31، 32).

الجدول (30): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر اللائحة والنظام والإجراءات على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.566 ^a	0.321	0.306	0.16154

من الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.566) ومعامل التحديد (0.321) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.16154)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (32.1%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات).

الجدول (31): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (اللائحة والنظام والإجراءات) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	0.555	1	0.555	21.253	0.000 ^a
Residual البواقي	1.174	45	0.026		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار F ($F_c = 21.253$) بدلالة إحصائية (0.000) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (32): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (اللائحة والنظام والإجراءات) على (الأداء الوظيفي)

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاءه الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
0.000	19.137		0.189	3.625 (Constant)
0.000	4.610	0.566	0.042	0.192 (اللائحة والنظام والإجراءات)
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

من الجدول رقم (32) يكون نموذج الانحدار لأثر (اللائحة والنظام والإجراءات) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 3.625 + 0.192 X_4$$

حيث:

– Y يمثل مستوى الأداء الوظيفي

– X_4 يمثل مستوى اللائحة والنظام والإجراءات

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (اللائحة والنظام والإجراءات) على (الأداء الوظيفي) (0.192) بدلالة إحصائية (0.000) ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (32) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.192) من الوحدة.

4. أثر رشد القرارات على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر رشد القرارات على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (33، 34، 35).

الجدول (33): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر رشد القرارات على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.740 ^a	0.548	0.538	0.13173

من الجدول رقم (33) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.740) ومعامل التحديد (0.548) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.13173) ، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشد القرارات) على المتغير

التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (54.8%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (رشد القرارات)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (رشد القرارات).

الجدول (34): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (رشد القرارات) على (الأداء الوظيفي).

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	0.948	1	0.948	54.632	0.000 ^a
Residual البواقي	0.781	45	0.017		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (34) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F (F_c = 54.632)$ بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (35): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (رشد القرارات) على (الأداء الوظيفي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.681	0.111		33.080	0.000
رشد القرارات	0.190	0.026	0.740	7.391	0.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (35) يكون نموذج الانحدار لأثر (رشد القرارات) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 3.681 + 0.190 X_5$$

حيث:

– Y يمثل مستوى الأداء الوظيفي

– X_5 يمثل مستوى رشد القرارات

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (رشد القرارات) على (الأداء الوظيفي) (0.190) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (رشد القرارات) تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (35) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (رشد القرارات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (رشد القرارات) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.190) من الوحدة.

5. أثر بعد التدريب على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر بعد التدريب على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (36، 37، 38).

الجدول (36): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد التدريب على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.871 ^a	0.759	0.753	0.09632

من الجدول رقم (36) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.871) ومعامل التحديد (0.759) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.09632)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد التدريب) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (75.9%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (بعد التدريب)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد التدريب).

الجدول (37): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (بعد التدريب) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	1.311	1	1.311	141.343	0.000 ^a
Residual البواقي	0.418	45	0.009		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (37) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F (F_c = 141.343)$ بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (38): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد التدريب) على (الأداء الوظيفي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري Beta	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.615	0.075		48.214	0.000
التدريب	0.218	0.018	0.871	11.889	0.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (38) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد التدريب) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 3.615 + 0.218 X_6$$

حيث:

- يمثل مستوى الأداء الوظيفي

- X_6 يمثل مستوى بعد التدريب

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد التدريب) على (الأداء الوظيفي) (0.218) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد التدريب) تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (38) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد التدريب) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التدريب) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.218) من الوحدة.

6. أثر التعلم المستمر على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر التعلم المستمر على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (39، 40، 41).

الجدول (39): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر التعلم المستمر على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.995 ^a	0.990	0.990	0.44951

من الجدول رقم (39) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.995) ومعامل التحديد (0.990) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.44951)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب قوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التعلم المستمر) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (99%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (التعلم المستمر)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر المتغير المستقل (التعلم المستمر).

الجدول (40): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (التعلم المستمر) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	940.438	1	940.438	54.281	0.000 ^a
Residual البواقي	9.295	46	0.202		

Total الإجمالي	949.733 ^b	47			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (40) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F (F_c = 54.438)$ بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (41): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (التعلم المستمر) على (الأداء الوظيفي)

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاءه الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	التعلم المستمر
0.000	68.222	0.995	0.015	1.006	
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (41) يكون نموذج الانحدار لأثر (التعلم المستمر) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 1.006 X_7$$

حيث:

– Y يمثل مستوى الأداء الوظيفي

– X_7 يمثل مستوى التعلم المستمر

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (التعلم المستمر) على (الأداء الوظيفي) (1.006) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (التعلم المستمر) تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (41) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (التعلم المستمر) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي وقوي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التعلم المستمر) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (1.006) من الوحدة.

7. أثر التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن على الأداء الوظيفي

لمعرفة أثر التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن على الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، فكانت النتائج كما في الجداول رقم (42)، (43)، (44).

الجدول رقم (42): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
0.705 ^a	0.498	0.486	0.13893

من الجدول رقم (42) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.705) ومعامل التحديد (0.498) بخطأ معياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) قدره (0.13893)، وهو مقدار صغير نسبياً. وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (49.8%) من التغيرات في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يُفسرها التغير في المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بآثر المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن).

الجدول (43): جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على (الأداء الوظيفي)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	0.860	1	0.860	44.577	0.000 ^a
Residual البواقي	0.869	45	0.019		
Total الإجمالي	1.729	46			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (43) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار $F (F_c = 44.577)$ بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

الجدول (44): نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على (الأداء الوظيفي)

	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعيارى Beta	قيمة إحصاء الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	3.212	0.193		16.669	0.000
التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن	0.297	0.044	0.705	6.677	0.000
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

من الجدول رقم (44) يكون نموذج الانحدار لأثر (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على (الأداء الوظيفي) بالصورة التالية:

$$Y = 3.212 + 0.297 X$$

حيث:

Y - يمثل مستوى الأداء الوظيفي

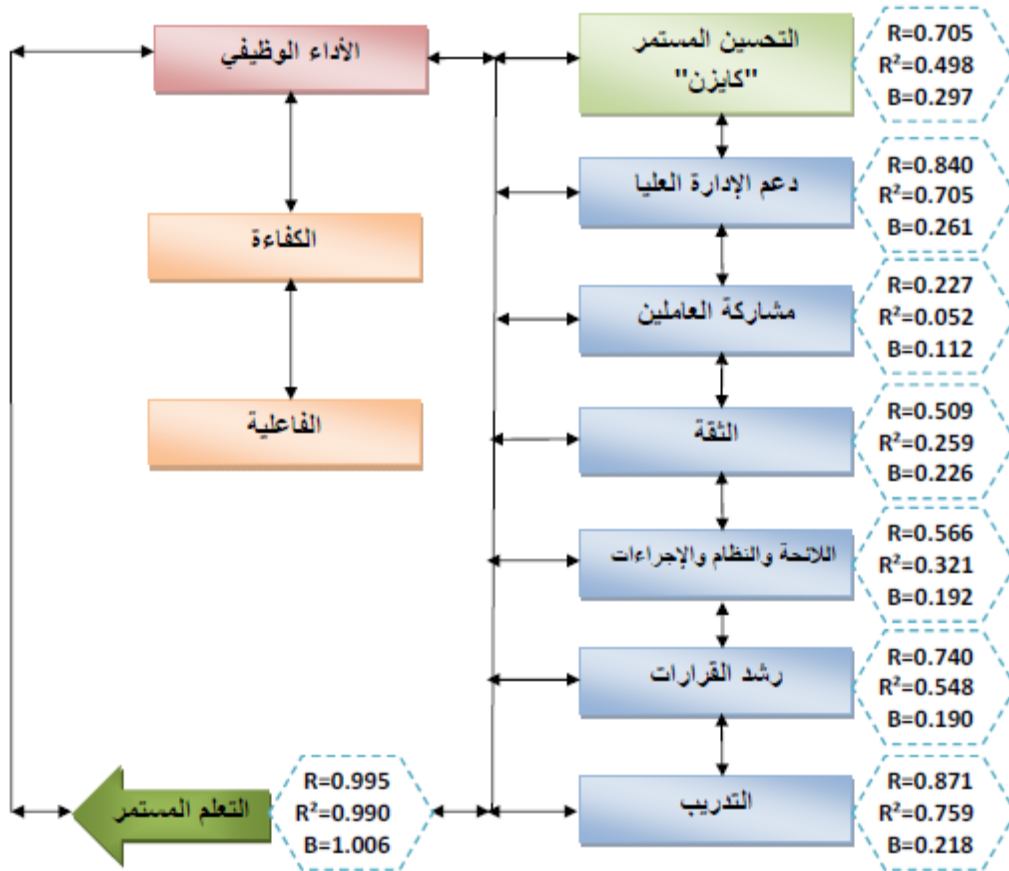
X - يمثل مستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على (الأداء الوظيفي) (0.297) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار. وهذا يعني أن للمتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) تأثيراً معنوياً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (44) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+). يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إيجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة (0.297) من الوحدة.

ثامناً: نتائج التحليل الإحصائي نتائج اختبارات فروض الدراسة الميدانية

- من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث، ووفقاً لاستجابات مفردات عينة البحث، يتضح ما يلي:
1. يوجد ارتفاع في مستوى التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن، حيث أن:
 - أ- يوجد ارتفاع في مستوى بعد دعم الإدارة العليا.
 - ب- يوجد ارتفاع في مستوى بعد مشاركة العاملين.
 - ت- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الثقة.
 - ث- يوجد ارتفاع في مستوى بعد اللائحة والنظام والإجراءات.
 - ج- يوجد ارتفاع في مستوى بعد رشد القرارات.
 - ح- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التدريب.
 - خ- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التعلم المستمر.
 2. يوجد ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي، حيث أن:
 - أ. يوجد ارتفاع في مستوى بعد الكفاءة.
 - ب. يوجد ارتفاع في مستوى بعد الفعالية.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (49.8%) من التغيير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التحسين المستمر من منظور إستراتيجية كايزن) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.297) من الوحدة. وذلك على النحو التالي:
 - أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (70.5%) من التغيير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (دعم الإدارة العليا). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.261) من الوحدة.
 - ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (مشاركة العاملين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (5.2%) من التغيير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (مشاركة العاملين)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

- الإلا بأثر (مشاركة العاملين). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (مشاركة العاملين) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.112) من الوحدة.
- ت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (بعد الثقة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (25.9%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد الثقة)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (بعد الثقة). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد الثقة) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.226) من الوحدة.
- ث. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (32.1%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (اللائحة والنظام والإجراءات). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (اللائحة والنظام والإجراءات) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.192) من الوحدة.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (رشد القرارات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (54.8%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (رشد القرارات)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (رشد القرارات). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (رشد القرارات) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.190) من الوحدة.
- ح. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (بعد التدريب) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (75.9%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد التدريب)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (بعد التدريب). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد التدريب) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (0.218) من الوحدة.
- خ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (التعلم المستمر) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أن (99%) من التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (التعلم المستمر)، إذا لم يتأثر المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلا بأثر (التعلم المستمر). حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (التعلم المستمر) بوحدة واحدة، زاد مستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار (1.006) من الوحدة.

تاسعاً: نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر إعداد الباحث .

النتائج والتوصيات
أولاً: النتائج

1. اتباع منهجية التحسين المستمر "كايزن" ساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وفعالية العاملين، بحيث نقل العمل الإداري من الشكل التقليدي البسيط إلى الشكل الحركي والمتغير باستمرار، مما يوفر الجهد والوقت.
2. تبين أن الموظفين المكلفين بالمهام الإدارية لديهم ميل للإبداع الإداري في العمل، إلى جانب قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل الصعبة، وهو ما يحقق كفاءة الأداء.
3. توصلت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين يرون أن التدريب أمر مهم جداً لاكتسابهم معارف نظرية وتطبيقية يتم توظيفها أثناء القيام بمهامهم الإدارية، وهو ما يحقق فعالية الأداء.
4. يُعتبر التعلم المستمر ضمن ثقافة التحسين المستمر، وله أثر كبير على مستوى الأداء الوظيفي.
5. هناك وعي والتزام من إدارة المؤسسة المبحوثة بموضوع منهجية "كايزن" للتحسين المستمر.
6. الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المبحوثة في مستوى عالٍ.

ثانياً: مقترحات وتوصيات الدراسة

1. إجراء دراسة داخلية لفهم معوقات مشاركة العاملين الفعالة في عمليات التطوير ، وتصميم الية لتحفيز وتشجيع الاقتراحات والمبادرات الفردية والجماعية ، مع ربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس ، للتحويل من المشاركة الإجرائية الشكلية الى المشاركة الاستراتيجية الفاعلة وفق فلسفة كايزن .
2. كما توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التحسين المستمر عبر إنشاء وحدة أو لجنة داخل المعهد تعني بتطبيق منهجية كايزن ، على أن تبدأ بعقد ورش عمل شهرية تركز على مفاهيم التعلم المستمر وحل المشكلات .
3. استخدام نتائج الدراسة كأساس لمراجعة اللوائح والأنظمة الحالية ، خاصة تلك المتعلقة بالحوافز والمكافآت وتبسيط الإجراءات ، لضمان دعمها لثقافة التحسين المستمر .
4. نوصي بإجراء بحوث علمية متنوعة حول منهجية "كايزن" للتحسين المستمر.

المراجع:

أ.المراجع العربية:

1. أبو غنيم، أزهار نعمه، والذبحاوي، سناء جاسم محمد. (2016). دور التحسين المستمر في تحقيق القيمة المدركة للزبون "الطلبة": دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعاهد والكليات التقنية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 2، العدد 37، ص ص 11-39. النجف الأشرف.
2. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (1997). الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، ط1، عمان: دار الشروق.
3. البياتي، محمود مهدي. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ط1، عمان: دار الحامد.
4. الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن (GEMBA KAIZEN). مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة القاهرة، المجلد 25، العدد 1، ص ص 233-262.
5. داود، جمال إبراهيم، وفاضل، سمير سليم. (2004). تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط، ط1، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
6. عاشور، سمير كامل، وأبو الفتوح، سامية. (1995). *الاختبارات اللامعلمية، ط1، القاهرة: معهد الإحصاء.
7. عبدلي، عبلة. (2018). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
8. علي، محمد حسين. (2021). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة - الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد 12، العدد 1، ص ص 521-551.
9. محمود، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. نواصر، سنية. (2017). التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: مقارنة سوسيوتنظيمية ميدانية لمصلحة الحالة المدنية ببلدية غرداية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية، الجزائر.

ب. المراجع الأجنبية:

1. Olang, A. C., & Kimencu, L. (2018). Kaizen principles and employee performance in Davis & Shirtliff Limited, Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(4), 250-269.
2. Tetteh, H. A. (2012). Kaizen: A process improvement model for the business of health care and perioperative nursing professionals. *AORN Journal*, 95(1), 104-108.
3. Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
4. Winberg, C., & Nofemela, F. R. (2020). The relevance of Kaizen-based work-readiness training for South African University of Technology students. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 16(1), 1-13.

Compliance with ethical standards*Disclosure of conflict of interest*

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.