



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إستراتيجية كايزن اليابانية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية
دراسة حالة: شركة تويوتا

المشرفة	اعداد الطالبة
نمديلي أسماء	لكنوش إنتصار

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هولي فرحات
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	نمديلي أسماء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بويجة سعاد

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أشياء صغيرة بحب عظيم..."

ليس المهم ما نفعله، إنما المهم مدى حبنا لما
نفعله...

ليس المهم مقدار ما نبذله من عطاء، لكن
المهم مدى حبنا للعطاء...

فالشيء الذي قد تظنه صغيراً، قد يكون
عند الله كبيراً..."

قول مأثور

الشكر والتقدير

يقول عزوجل: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية -19-

فالحمد لله لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وعلى منزلته، حمدا

كثيرا،

فلا يطيب الشكر إلا بذكره، فسيحان من قدرنا على إمداد

هذه المذكرة .

نخص كل الشكر والتقدير لأستاذتنا الفاضلة

" نمديلي أسماء "

التي بذلت معنا جهدا يذكر، ويشكر ولا ينكر

فجزيل الشكر والإمتنان.

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان للجنة المناقشة لقبولهم

مناقشة هذا العمل المتواضع وتخصيصهم وقتا لقراءته.

الإهداء

ها نحن الآن بعد كل هذا العناء، بعدما رست سفينة النجاة على شاطئ الصفاء،
بعد مشوار قضيتته بين أحضان الصفحات، تصاعد وتنازل العلامات، دموع وضغكات،
آن الألوان لإضافة اللمسات، لجمد دام سنويات.

فالحمد لله الذي جل جلاله وعظم سلطانه، أن وفقني في إهداء هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة نجاحي

إلى حبيبة القلب، ورفيقة الدرب، إلى نبع الجنان، التي رضاها طريق إلى الجنان،

إلى من صمرت وصانت

"أمي ثم أمي ثم أمي"

إلى من علمنا الحياة، ورسم لنا طريق السلاك، إلى من تكبد عناء الحياة، فقط لنعيش

نحن في هناء

إلى نصف الثاني، وموضع إمتناني

"أبي"

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها وكانوا رفقتي في الحياة "إخوتي" كل باسمه:

"نورة، سهام، محمد، وإيمان"

إلى أبناء وبنات أخواتي: "إبتهاال، كوثر، ضحى، نيم الله، وعبد الجاري"

إلى من شكوت لهم همي وضيق قلبي، إلى من ضحكنا وبكينا معا، إلى رفيقات

دربي: أمينة، ريمة، سحر، طليحة، نادية، ميسرة، هاجر.

إلى رفقتي في العلم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أحد أهم مداخل التحسين، وهو النموذج الياباني المعروف بالكايزن، ومساهمته في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة لاستعراض أهم الجوانب المتعلقة بكل من إستراتيجية كايزن وجودة الحياة الوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تبين مساهمة إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا من أهمها:

- استخدام طريقة السينات الخمس (5S)، التي تؤدي إلى ترتيب وتنظيم بيئة العمل، وفق طريقة منهجية، يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، من خلال جعل بيئة العمل أكثر أماناً وتنظيماً.
- إتباع منهجية جيمبا كايزن (الإدارة من موقع الأحداث) يتيح للقادة التعامل جيداً مع العاملين والتعاون معهم لحل المشاكل.
- إشراك العاملين بعمليات التحسين وإتاحة الفرص لهم من أجل الإبداع والابتكار، يزيد من درجة تحفيزهم ويحسن من روحهم المعنوية.
- التحسينات الصغيرة والتطوير البسيط في أحد جوانب الحياة العملية والإستمرار عليها لفترة، ثم القيام بتعديل آخر بسيط والإستمرار عليه لفترة، أسهل وأفضل بكثير من محاولة القيام بتغيير جذري، تثمر نتائج جيدة تنعكس على جميع جوانب الحياة العملية وحياة الموظفين.

الكلمات المفتاحية: كايزن، جودة الحياة الوظيفية، (5S)، جيمبا كايزن، إشراك العاملين، التحسين المستمر.

Abstract :

The study aims to identify one of the entrances to improvement, which is the Japanese model known as kaizen, and its contribution to improving the quality of working life at Toyota. For this purpose, the analytical descriptive approach was used to both the kaizen strategy and quality of work life.

The study reached a set of results showing the contribution of the kaizen strategy to improving the quality of working life at Toyota, the most important of which are:

- The use of the (5s) method, which leads to arranging and organizing the work environment according to a systematic method, contributes greatly to improving the quality of working life, by making the work environment safer and more organized.
- Following the Gemba Kaizen methodology allows leaders to deal well with workers and cooperate with them to solve problems.
- Involving workers in improvement processes and providing them with opportunities for creativity and innovation increases their motivation and raises their morale.
- Small improvements and simple development in one aspect of working life and continuing on it for a while, is much easier and better than making a big radical change, yielding positive results that are reflected in all aspects of working life and the lives of employees.

Keywords: kaizen, Quality of work life, (5S), Gemba Kaizen, employee involvement, continuous improvement.

1. فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	البسملة	
02	الشكر والتقدير	
03	الإهداء	
04	فهرس المحتويات	I
05	فهرس الأشكال	III
06	فهرس الجداول	IV
07	مقدمة	أ-ك
08	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية الكايزن اليابانية	
09	تمهيد	2
10	المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية	7-3
11	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية	3
12	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية	5
13	المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية	6
14	المبحث الثاني: عموميات حول إستراتيجية الكايزن	19-8
15	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية كايزن	8
16	المطلب الثاني: مبادئ ومناهج إستراتيجية كايزن	11
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إستراتيجية كايزن	17
18	المبحث الثالث: آليات بناء إستراتيجية كايزن	34-19
19	المطلب الأول: خطوات تطبيق إستراتيجية كايزن	19
20	المطلب الثاني: متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن	24
21	المطلب الثالث: أدوات وأساليب إستراتيجية كايزن	26
22	خلاصة الفصل الأول	35
23	الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	
24	تمهيد	37
25	المبحث الأول: مدخل عام إلى جودة الحياة الوظيفية	50-38
26	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية	38

27	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية	41
28	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية	43
29	المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها	51-57
30	المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية	51
31	المطلب الثاني: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية ومؤشرات قياسها	53
32	المطلب الثالث: معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية	56
33	المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية كايزن وجودة الحياة الوظيفية	58-64
34	المطلب الأول: تنظيم بيئة العمل بإستخدام طريقة الخمسة (S) ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية	58
35	المطلب الثاني: الإدارة من موقع الأحداث (جيمبا كايزن) ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية	60
36	المطلب الثالث: كايزن ومشاركة العاملين ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية	61
37	المطلب الرابع: كايزن والتغيير ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية	62
38	خلاصة الفصل الثاني	65
39	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
40	تمهيد	67
41	المبحث الأول: واقع إستراتيجية كايزن بشركة تويوتا	68-82
42	المطلب الأول: التعريف بشركة تويوتا	68
43	المطلب الثاني: نظام تويوتا الإنتاجي وعلاقته بإستراتيجية كايزن	70
44	المطلب الثالث: مبادئ كايزن بشركة تويوتا	75
45	المبحث الثاني: واقع جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا	83-98
46	المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المعنوية	83
47	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المادية	91
48	المطلب الثالث: مساهمة إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا	93
49	خلاصة الفصل الثالث	98
50	الخاتمة	101

107	قائمة المراجع	51
-----	---------------	----

2. فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الإستراتيجية	5
02	مستويات الإستراتيجية	7
03	مبادئ إستراتيجية كايزن	14
04	عناصر إستراتيجية كايزن	15
05	مظلة كايزن	16
06	خطوات كايزن الخمس (5S)	21
07	أنواع الهدر (3M)	22
08	حلقة PDCA	23
09	مخطط عظم السمكة	29
10	آلية عمل حلقات الجودة	31
11	عناصر نظام jit	34
12	العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية	45
13	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	46
14	مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	52
15	رسم بياني لنظام تويوتا الإنتاجي	71
16	آلية عمل كايزن في TPS	74
17	مبادئ شركة تويوتا	76

3. فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الطريقة اليابانية والأمريكية	12
02	خطوات تطبيق كايزن	19
03	أدوات الإستفهام السبع	27
04	أشكال خرائط التدفق	30
05	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	31
06	أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب آراء مجموعة من الباحثين	44
07	التسلسل الهرمي للمشاركة في تفعيل كايزن	62
08	أبعاد إستراتيجية كايزن ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا	94

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات علمية وتقنية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة وخاصة الإقتصادية، وأصبح لزاماً على جميع المنظمات مواكبة هذه التطورات الحاصلة، والبحث عن سبل وإستراتيجيات فعالة للتصدي لذلك. من أجل ذلك تسابقت مختلف المنظمات في جميع أنحاء العالم بالظفر بالمكانة العالية وتحقيق الريادة، فكانت المنظمات اليابانية السبّاقة لذلك، إذ حصدت نجاحاً مبهرًا وحققت مكانة عظيمة، تحولت من خلالها اليابان من دولة مدمرة إلى معجزة إقتصادية.

ولعل ما جعل اليابان تتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم، هو تبنيها لأساليب وإستراتيجيات مميزة جعلها في مصاف الدول المتقدمة، ومن بين هذه الإستراتيجيات نخص بالذكر إستراتيجية كايزن التي فجرت ثورة التميز ورسمت الخطوط العريضة التي صنعت المعجزة اليابانية.

تعتبر كايزن إستراتيجية استطاع اليابانيون من خلالها تحقيق طفرة الصناعية التي يشار إليها اليوم بإعجاب، هذا الأسلوب الذي يركز على إدخال تحسينات مستمرة وتدرجية قد تكون صغيرة في حجمها، ولكن كبيرة في تأثيرها تساهم في زيادة الإنتاجية، تقلص من تكاليف التشغيل، تتخلص من الهدر بجميع أشكاله وتساهم في تحسين أداء العاملين، وعليه فإن كل منظمة اليوم في أي دولة كانت، إن كانت تطمح في الرقي فهي بحاجة إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية بشكل يجعلها قادرة على القيام بجهود إصلاحية تكيفية، وذلك لتصحيح مظاهر القصور والضعف من جهة، ومن جهة أخرى مجابهة التحديات المستقبلية، فالعصر الحالي عصر التغيرات السريعة والمستمرة ما يستدعي ضرورة التحسينات المستمرة أيضاً.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بالموظفين ومصالحهم، وتعمل على حل مشاكلهم، وتستعمل أحدث التقنيات من أجل كسب رضا العاملين ورفع أدائهم، فالمورد البشري هو أهم مورد تمتلكه المؤسسة والإستثمار فيه يفوق الإستثمار في أي مورد آخر، وبالتالي فإن تنظيم بيئة عمل هذا المورد، وتحفيزه وزيادة أجره سيؤدي حتماً إلى تفجير طاقته، والإستفادة من أفكاره الإبداعية وقدراته بما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن لها البقاء والإستمرارية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد، وهو ما يصطلح عليه بتحسين جودة الحياة الوظيفية.

فإذا أردنا أن نعرف أهمية جودة الحياة الوظيفية يلزمنا أن نتخيل حالة المنظمات التي تفتقد لهذه الجودة، وحتى التخيل لا يلزمنا بل يكفينا فقط أن نلتفت فنجدها حولنا، هي منظمات تسودها السلبية في بيئة أعمالها، منظمات يتسرب عمالها أوقات العمل، منظمات تكثر فيها حوادث العمل، لا أحد يتحمل نتائج أعماله أو أخطائه، لا تحفيزات فيها تدفع الفرد لتحسين أدائه وتقجير طاقاته.

الغريب في الأمر أن اليابان بحرفية منظماتها وتميز أدائها قد مرت بهذه الحالة بعد الحرب العالمية الثانية، لكن هل بقيت على ماهي عليه؟ هل استسلمت؟ الجواب هو ما نراه اليوم قوة عظمى، والأعظم من ذلك هو كيف حققت ذلك؟ وتحولت من دولة مدمرة إلى دولة متطورة.

يكن السر في ذلك في واحدة من أروع المبادئ التي صدرتها لنا اليابان ألا وهي فلسفة "كايزن" التي ابتكرها "تايشي أوهونو" وطورها الياباني "ماساكي إيماي" سنة 1984م والتي بينت أن هناك إمكانية للتطوير والتحسين في جميع نواحي الحياة وخاصة العملية منها، وتعتبر شركة تويوتا واحدة من أشهر شركات الصناعة اليابانية التي تفوقت على نظائرها واحتلت صدارة الشركات المنتجة للسيارات في العالم بعد أن أزاحت العملاق جنرال موتورز عن الصدارة وهذا من خلال تطبيقها لفلسفة كايزن اليابانية.

أولاً: إشكالية الدراسة

رافق الانفجار التقني والتنافس الإقتصادي، والنمو المعرفي تطورا كبيرا في العمليات الصناعية والإدارية بجميع القطاعات في شتى أنحاء العالم، مما جعل عمليات التحسين المستمر من أهم شروط بقاء المنظمات وتنويع قدرتها التنافسية، فقد استطاعت المؤسسات والشركات التي استخدمت أساليب التحسين المستمر المنافسة والتصدي لمختلف الأزمات المالية المتلاحقة.

ولعل التجربة اليابانية كانت مثالا لذلك فلم تكن هذه التجربة لتمر على الباحثين وعلماء الإدارة دون إجراء دراسات للتعرف على أسباب التفوق الياباني، الذي حول اليابان من دولة مدمرة إلى قوة إقتصادية عظمى، إذ أيقنت المنظمات اليابانية وعلى رأسهم شركة تويوتا أن نجاحها مرتبط بكسب رضا زبائنهم، ولا يتحقق ذلك إلا بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بل الأكثر من ذلك تجاوز سقف توقعاتهم، ولا يتطلب ذلك الموارد المادية الضخمة التي تمتلكها المؤسسة بقدر ما يرتبط بمواردها البشرية، وعليه فإن نجاح هذه المنظمات أصبح مرهونا بمدى كفاءة العنصر البشري، وحتى يتم استثمار هذه الموارد والإستفادة من

خدماتها وتفجير طاقاتها الإبداعية وتحقيق أعلى مستويات الأداء وجب تحسين بيئة عملهم، ومن هنا ظهرت ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية حتى يتسنى للأفراد تفجير طاقاتهم وقدراتهم.

ما سبق يقودنا إلى طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

كيف تساهم إستراتيجية الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة السينات الخمسة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا؟
- كيف تساهم الإدارة من موقع الأحداث (جيما كايزن) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا؟
- كيف يساهم إشراك العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا؟
- كيف يساهم التغيير في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية:

- تساهم إستراتيجية كايزن اليابانية بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.

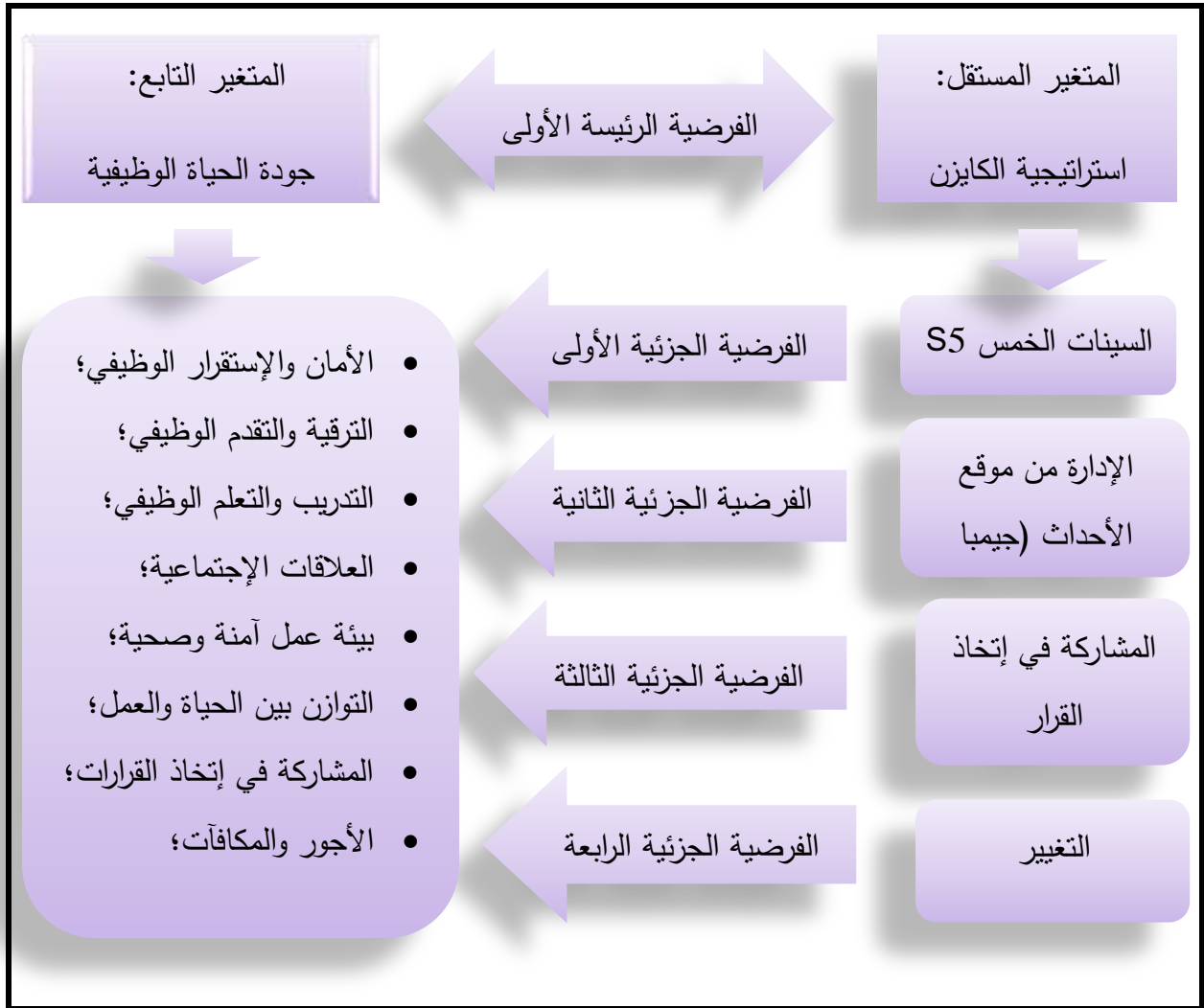
2. الفرضيات الجزئية:

- يساهم تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة السينات الخمس بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.
- يساهم إشراك العاملين بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.
- تساهم الإدارة من موقع الأحداث (جيما كايزن) بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.
- يساهم التغيير بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.

ثالثاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة حالة، اللذان سيتيحان لنا الكشف عن جوانب الموضوع المختلفة، من خلال جمع المعلومات المتوفرة عن الموضوع، تحليله، تفسيره واستخلاص دلالاته.

رابعاً: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- توضيح الدور الذي تؤديه إستراتيجية الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا.
- إبراز مفهوم إستراتيجية كايزن اليابانية.
- رصد واقع تطبيق إستراتيجية كايزن بشركة تويوتا.
- إبراز أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية.

سادسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في كونها:

- تسلط الضوء على أهم مفاتيح نجاح المنظمات اليابانية وهي إستراتيجية كايزن والتعرف على عوامل نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية .
- تعالج أحد أهم المفاهيم المعاصرة وهي جودة الحياة الوظيفية التي أصبحت تحدد بشكل كبير نجاح المنظمات وتفوقها لأنها تركز على أهم أصول المنظمة وهو العنصر البشري.
- يمكن أن تساهم في إثراء المهتمين بمجال الإدارة والتحسين المستمر .
- محاولتها تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسات في ضوء إستراتيجية كايزن، وكيف يمكن أن تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- النتائج التي ستظهرها قد تساهم في مساعدة المنظمات بالاهتمام بتطبيق أساليب إدارية حديثة، ومعرفة الدور الذي تحققه إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

سابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

1. أسباب ذاتية: وهي رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
 2. أسباب موضوعية: والمتمثلة فيما يلي:
- يعتبر هذا الموضوع كإضافة علمية للأدبيات المتعلقة بإستراتيجية كايزن وجودة الحياة الوظيفية، حيث لاحظنا وجود عدد قليل من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

- معرفة واقع تطبيق إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا كوسيلة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- الأهمية العلمية التي يحظى بها موضوع جودة الحياة الوظيفية.

ثامنا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة التطبيقية على شركة تويوتا اليابانية.
2. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد دور إستراتيجية الكايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
3. الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022 / 2023.

تاسعا: مفاهيم الدراسة

- **kaizen**: هي طريقة وفلسفة مبتكرة، إبتكرها اليابانيون لإدارة المؤسسات الصناعية والمالية، وسائر مناحي الحياة، وتعتمد فلسفة كايزن على التحليل والعملية، والهدف منها هو تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد وزيادة الإنتاج، وهو مفهوم مرادف للجودة بمفهومها الواسع والشامل في كل مناحي الحياة، وتعتمد على الخطوات الصغيرة لإحداث تغييرات كبيرة. (الكسر، 2017، ص 61)
- **جودة الحياة الوظيفية**: تعرف بأنها العمليات المتكاملة المخططة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، 2008، ص 9)

عاشرا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع: " إستراتيجية الكايزن اليابانية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية"، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف، وبيان مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.

1. الدراسات العربية التي تناولت موضوع: " إستراتيجية كايزن اليابانية"

■ دراسة الحربي (2017) بعنوان: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية

جيمبا كايزن، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، والدور الذي يمكن أن تساهم به لتحسينها، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه يمكن لمنهجية جيمبا كايزن الإسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام ب: القيادة من موقع العمل، إعتداد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط، التقليل من الهدر، وإعتداد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.

■ دراسة الكسر (2017) بعنوان: متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين

العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية لكلية التربية للبنات بشقراء)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، حيث وزعت إستبانة على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء، والتي احتوت على أربع مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور إستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن)، وقد بينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء، كما أظهرت النتائج أيضا أن إمكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة حصلت على تقدير متوسط، وقد تم تقديم مقترحات منها أن تتبنى جامعة شقراء إتباع إستراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

■ دراسة اشتيوي (2018) بعنوان: مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في

شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، هدفت الدراسة إلى بيان علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عدد مفرداتها (233) بما يقارب 58% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها أن الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن للتحسين

المستمر بنسبة متوسطة قدرت ب(63.06%)، وأنها تمارس التغيير التنظيمي بواقع(61.40%)، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بنسبة(0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في الشركة وهي درجة كبيرة جداً، كما تبين عدم وجود فروق إحصائية في إستجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة(0.05) إتجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.

- **دراسة رحمة (2019) بعنوان: متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر،** هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم قبل الجامعي، وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة منهجية كايزن للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق إستراتيجية منهجية كايزن، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية، وفهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين.

2. الدراسات العربية التي تناولت جودة الحياة الوظيفية

- **دراسة ماضي (2014) بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية،** هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، ولأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، وأن من أهم الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

- **دراسة البربري (2016) بعنوان: " دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقياس مستوى الإحترق الوظيفي، وقد

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل بتوزيع إستبانه على عينة الدراسة والمكونة من (891) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة بنسبة قدرت ب(61.33%)، ومستوى إنتشار ظاهرة الإحترق الوظيفي بين العاملين هي (49.64%)، وقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالإحترق الوظيفي من خلال (تقوية العلاقات الإجتماعية، ومشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات، برامج التدريب والتطوير، منح الترقيات، بناء معايير واضحة والمزيد من الإهتمام برفاهية العاملين).

■ دراسة البياري (2018) بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام الوظيفي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة: هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم إستبانه الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة بإستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (200) إستبانه على موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية، وتم إسترداد 179 إستبانه أي ما يقارب 89.5%، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لوزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بلغ (48.44%) وهي نسبة متوسطة، كما بلغ مستوى الإلتزام التنظيمي (70.53%) وهي نسبة مرتفعة، وتبين أن المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي هي) ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والإستقرار الوظيفي)، وقد اقترحت الباحثة جملة من التوصيات أهمها ضرورة الإهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال إنتظام صرف الرواتب، تبني مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين، إتاحة الفرص للتقدم المهني، وكذا إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات.

■ دراسة أبو العينين (2019) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع المصارف الإسلامية في مصر، والوقوف على مدى إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية في قطاع المصارف الإسلامية بمصر، تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع إستبانه على عينة الدراسة والتي بلغت (358) مفردة ، بإستخدام طريقة العينة العشوائية

البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك تطبيق لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في قطاع المصارف الإسلامية بمصر بدرجة مرتفعة، كما أن هناك توافر لجودة الحياة الوظيفية في قطاع المصارف الإسلامية بمصر وذلك بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة كذلك أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

3. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية من حيث إستخدامها لإستراتيجية كايزن كمتغير مستقل مع كل من دراسة (الكسر 2017)، دراسة (إيشيتوي 2018) ودراسة (رحمة 2019)، في حين تختلف مع دراسة (الحربي 2017) والتي تناولت إستراتيجية كايزن كمتغير تابع.
- تتشابه هذه الدراسة كذلك مع دراسة (أبو العينين 2019) والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، وتختلف مع دراسة كل من (ماضي 2014)، دراسة (البربري 2016) ودراسة (البياري 2018) والتي تناولت جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، وتختلف مع الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات حيث اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين إعتمدت هذه الدراسة على: الكتب، المجالات، الأطروحات، والمواقع الإلكترونية لجمع البيانات.

4. مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

تقر الطالبة بأن إطلاعها على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إستراتيجية كايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية، أثرى الدراسة الحالية سواء من خلال عرض الإطار النظري، أو إعتداد طريقة ومنهجية العمل، وكذا من خلال إختيار منهج وأدوات الدراسة.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

بغرض الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

■ فصلين نظريين حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإستراتيجية الكايزن اليابانية، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث في كل مبحث ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى: تعريف الإستراتيجية، خصائصها، وأخيرا مستويات وضع الإستراتيجية، في حين المبحث الثاني فهو عموميات حول إستراتيجية كايزن اليابانية أين تناولنا فيه: مفهوم إستراتيجية كايزن، مناهج ومبادئ هذه الإستراتيجية، وأخيرا أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثالث فخصصناه للحديث عن آليات بناء إستراتيجية كايزن وفيه: خطوات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات نجاحها وأخيرا أدواتها وأساليبها.

■ الفصل الثاني سيتناول الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وهو الآخر قسمناه لثلاث مباحث، أين يتناول المبحث الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية، أهميتها، أهدافها وأبعادها، أما المبحث الثاني فيتضمن: مراحل جودة الحياة الوظيفية، برامج تحسينها ومؤشرات قياسها و معوقات تطبيقها، أخيرا المبحث الثالث والذي يوضح العلاقة بين كل من إستراتيجية الكايزن وجودة الحياة الوظيفية في أربع مطالب كل مطلب يبين أحد أبعاد إستراتيجية الكايزن ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في: تنظيم بيئة العمل بإستخدام طريقة الخمسة (S)، الإدارة من موقع الأحداث (جيمبا كايزن)، إشراك العاملين وأخيرا التغيير.

■ الفصل الثالث والذي يوضح الإطار التطبيقي للدراسة تم تقسيمه إلى مبحثين حسب عدد متغيرات الدراسة، حيث يوضح المبحث الأول واقع إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا، يتضمن ثلاث مطالب، ويضم: التعريف بشركة تويوتا، نظام تويوتا الإنتاجي وعلاقته بإستراتيجية كايزن، مبادئ إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا، أما المبحث الثاني فيبين واقع جودة الحياة الوظيفية، يضم هو الآخر ثلاث مطالب، حيث تم تخصيص مطلبين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي قسمناها إلى أبعاد معنوية ومادية، والمطلب الثالث والأخير سيعرض مساهمة إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا والتي خلصنا إليها كمجموعة من النتائج من خلال عرضنا للجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإستراتيجية كايزن اليابانية

تمهيد

أمام ما يشهده العالم من التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة، وأمام الثورة التكنولوجية والتغيرات السريعة وما تعيشه بيئة الأعمال من منافسة، كان لا بد للمنظمات البحث عن أساليب وإستراتيجيات تمكنها من مواكبة هذه التغيرات، والتصدي لمختلف التهديدات التي فرضتها بيئة الأعمال، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية كايزن، إذ تعتبر أحد الركائز التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تحسين أدائها، سعياً إلى التغيير والتخلص من الهدر، وتقديم مخرجات ذات جودة عالية، تحقق من خلالها ميزة تنافسية، تمكنها من مواجهة المخاطر التي تعيقها.

تسعى إستراتيجية kaizen للتحسين والتغيير نحو الأفضل في أنشطة وعمليات المنظمة، وزيادة كفاءة وفاعلية أفرادها، وذلك من خلال التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة بغية تحقيق أهدافها، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

انطلاقاً مما سبق وبغية التعرف على إستراتيجية كايزن، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية

المبحث الثاني: عموميات حول إستراتيجية كايزن

المبحث الثالث: آليات بناء إستراتيجية كايزن

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية ليس من المفاهيم الحديثة، وإنما هو مفهوم متداول منذ القدم، لكن إدراك الناس لمفهوم الإستراتيجية يتنوع، حيث يفهم البعض أن الإستراتيجية خطة مرسومة فعلياً، أو أنها الوصول إلى النجاح والتميز من خلال مجموعة من البرامج المسطرة، وغيرها من وجهات النظر، فالإستراتيجية اليوم تحظى بالكثير من الإهتمام وأصبحت منتشرة في شتى الميادين الإجتماعية، السياسية والإدارية... الخ بعد أن كانت مرتبطة فقط بالميدان العسكري، والبحث عن أفضل المواقع لتمرکز الجيش، وقد ظهرت آنذاك أنواع متعددة من الإستراتيجيات، من بينها: الإستراتيجية الهجومية والدفاعية.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

مصطلح الإستراتيجية في الأصل جاء من العلوم العسكرية، وتشير إلى عملية تعبئة وتهيئة وتجنيذ وتجهيز الجيش على أرض المعركة لتحقيق الإنتصار على العدو بأقل خسائر ممكنة، ثم تم إستعارة هذا المصطلح في العلوم الإدارية والإجتماعية، وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح ذلك:

- تم ربط الإستراتيجية بعملية اتخاذ القرار وعلى ضوء ذلك عرفت بأنها: "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها بما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على المستوى الكلي". (كيلاني، 2007، ص3)
- هناك من يرى أن الإستراتيجية هي عملية التخطيط للمستقبل، وتعرف بأنها: "مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل، وتشمل الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار اللازمة لتحقيق تلك الأهداف". (مصطفى، 2003، ص12)
- يعرفها "Ansof": "تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل". (الركابي، 2004، ص39)
- ويمكن تعريفها كذلك بأنها: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة" (كيلاني، 2007، ص3)

➤ توصل "Mintzberg" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينه أراء مجموعة من الباحثين حيث توصل إلى ما يعرف بإسم Five step for strategy وهي: خطة، مناورة، نموذج، موقف، تصور لوضع مستقبلي. (صقور، الصرن، 2018، ص10)

أ. خطة Plan: أي أن الإستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

ب. المناورة Ploy: أي أن الإستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم.

ج. النموذج Pattern: الإستراتيجية نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

د. الموقف Position: الإستراتيجية هي موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه وهذا الموقف يتميز بالديناميكية.

هـ. المنظور Perspective: الإستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة.

❖ من خلال التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للإستراتيجية بأنها: خطة طويلة المدى تضعها المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتناسق بين رسالة المنظمة وأهدافها من جهة ، وبين رسالتها والبيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان إستمراريتها.

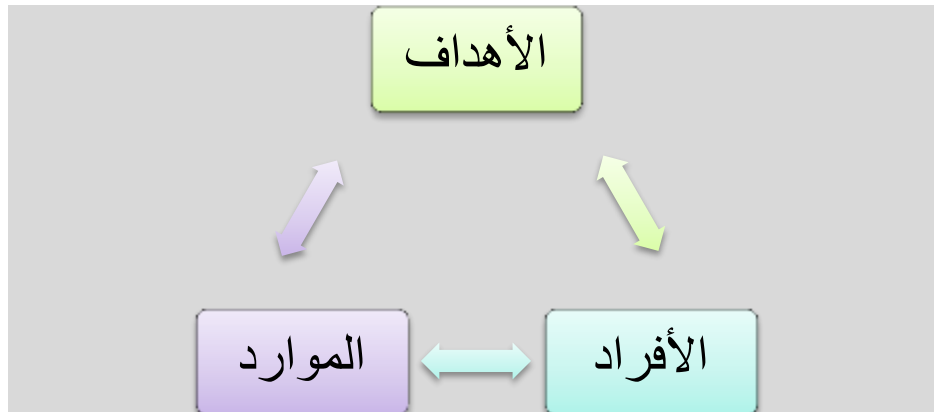
حدد شاندر ثلاث مكونات أساسية للإستراتيجية وهي: (صقور، والصرن، 2018، ص13)

أ. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل: وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الإستراتيجي، وبدون هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب فإنها لا يمكنها أن تفعل أي شيء مفيد.

ب. تبني طرق جيدة للعمل: وهذا يدل على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

ج. تخصيص الموارد: وتدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المرافقة للأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

الشكل رقم (01): أبعاد الإستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (صقور، والصرن، 2018، ص13).

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

تمتاز الإستراتيجية بجملة من المميزات والخصائص والتي نذكر بعضها فيما يلي: (كيلاني، 2007، ص4-5)

1. الشمولية: بما أن الإستراتيجية عبارة عن تصور للوضعية المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا، إذا يجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2. موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من مجموعة من الأنظمة (إنتاج، تسويق، موارد بشرية...الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعمل على دراسة هذا النظام بمختلف جزئياته وجوانبه المختلفة، وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3. مجموعة من القرارات: تتكون من نوعين من القرارات: قرارات إستراتيجية وتتخذ على مستوى الإدارة العليا وهي خاصة بالتوجهات الأساسية والمستقبلية للمؤسسة، وقرارات تكتيكية وتتخذ على المستوى التشغيلي.

4. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة، التطبيق وتكون مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض للأهداف.

5. **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

6. **المرونة:** الإستراتيجية عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت للتقليل من المخاطر المرتقبة.

7. **أسلوب مشاركة:** يستدعي نجاح الإستراتيجية مشاركة مختلف الكفاءات في المؤسسة، واستشارتهم في الأمور المتعلقة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار المتعلق بصياغة الإستراتيجية الملائمة.

المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية

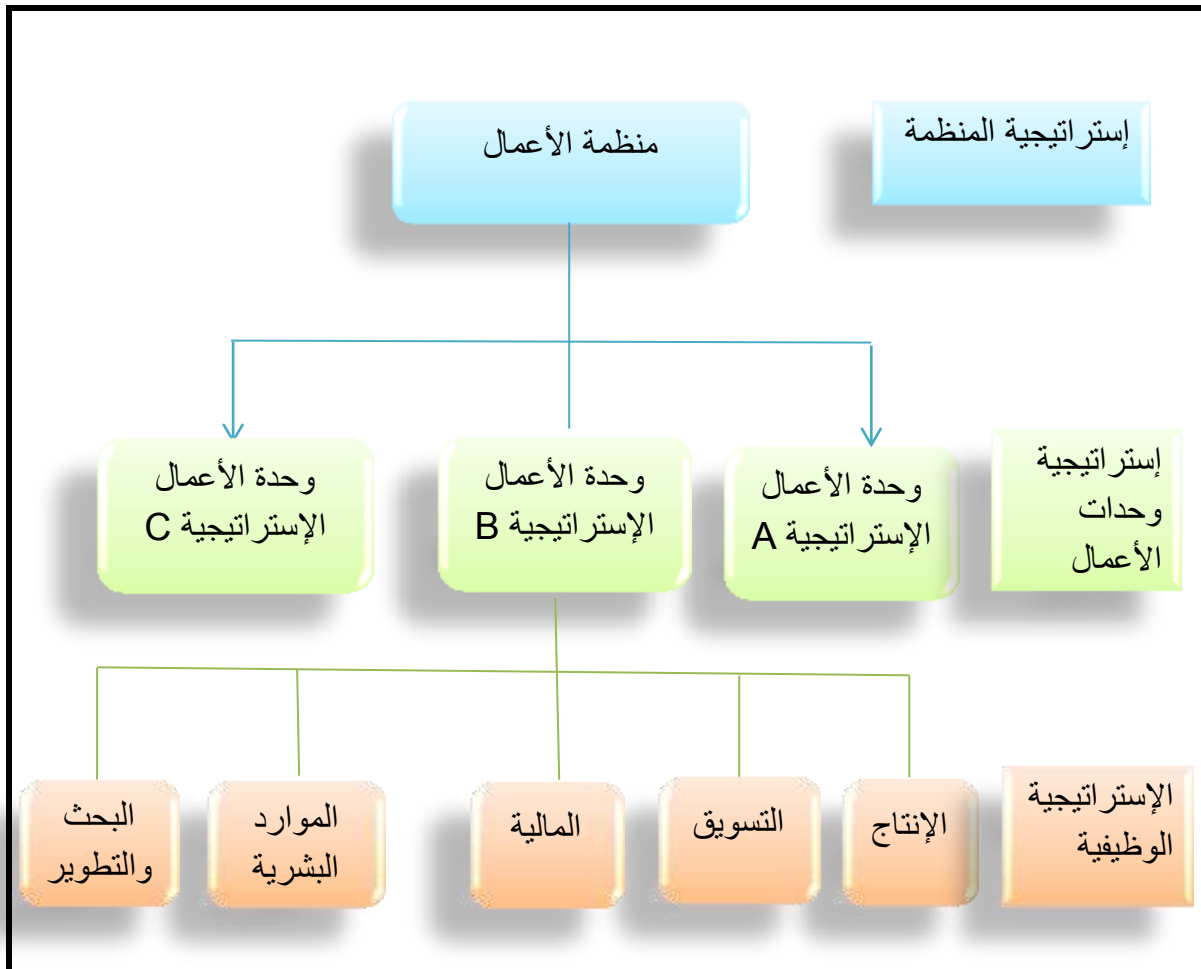
تنقسم إلى ثلاث مستويات وهي: (كيلاني، 2007، ص5)

1. **الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** يهتم هذا المستوى بالمجال العام للمنظمة، حيث يتم تحديد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية، ويتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا، مع اغتنام الفرص التي تمنحها لها البيئة الخارجية، و تجنب التهديدات التي تشكلها هذه الأخيرة، وتحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها.

2. **إستراتيجية وحدات الأعمال:** يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تمتلك فروعاً وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، ويشترك في صياغة هذه الإستراتيجية رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة وموحدة.

3. **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** وهي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة وتشمل (الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية...الخ) ويعد مديروها مسؤولون عن الإستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

الشكل رقم (02): مستويات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (كيلاني، 2007، ص5)

المبحث الثاني: عموميات حول إستراتيجية الكايزن

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور، يعتبر ضعف الأنشطة وإجراءات العمل بمثابة تراجع للخلف، ويتطلب ذلك من المنظمات إجراء تحسينات مستمرة في كل الأنشطة والعمليات، ولا يستدعي ذلك وجود تحسينات كبيرة وجذرية، بل العكس تحسينات صغيرة ومستمرة، وفي النهاية نتائج كبيرة ذات فعالية تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها، وهذا ما تقوم عليه إستراتيجية الكايزن .

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث يقدم المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية كايزن وجذورها، أما المطلب الثاني فيعرض مناهج التحسين المستمر ويوضح أهم الفروقات بين كلا المنهجين، ضف إلى ذلك المبادئ والمرتكزات التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية، أخيرا المطلب الثالث الذي يتناول الأهمية التي تكتسبها إستراتيجية كايزن والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبنيها لهذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الكايزن

بعد النجاح الذي حققته مختلف الشركات اليابانية من خلال تطبيقها لإستراتيجية كايزن اتجهت مختلف المؤسسات حول العالم لتطبيق هذه الإستراتيجية من أجل تحسين أدائها وتحقيق نجاحها، وللتعرف على هذه الإستراتيجية لابد من الإطلاع على جذورها وتعريفها، والتالي يوضح ذلك:

أولاً: نشأة كايزن

فكرة التحسينات الصغيرة استخدمت أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب ظروف الحرب وعجز الموارد وعدم وجود الوقت، وحققت الفكرة نجاحا آنذاك ولكنها لم تطور ولم يتم متابعتها بعد الحرب العالمية الثانية (شرفي، 2008، ص5)

والحقيقة أن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" هي عبارة عن فلسفة إدارية يابانية ابتكرها مؤسس نظام تويوتا الإنتاجي المهندس "تايشي أوهونو" لقيادة المؤسسات، وتطبيقها في كل مناحي الحياة، وقد تم تطبيقها في عدة ميادين خلال إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ثم انتشرت بعد ذلك لتطبق في جميع ميادين الأعمال في العالم. (سعدي، 2021، ص234)

ويعود الفضل إلى تطور وانتشار فلسفة KAIZEN إلى الخبير الياباني "ماساكي إماي" Imai Masaki ، والذي أصدر كتاب "كايزن: مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية" عام 1986، ثم كتاب "جيمبا كايزن: منهجية التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر" والذي صدر عام 1997، (أبو النصر، 2015، ص67)، حيث ربط الكايزن بالجيمبا ، أي أنه لا يمكن إدخال تحسينات تدريجية ومستمرة تخفض التكاليف وتقلل من الهدر إلا من خلال التواجد في الجيمبا أو الذهاب إليها، والجيمبا هي الموقع الفعلي لحدوث المشكلة أو موقع تقديم المنتج أو الخدمة، فهي مكان اتخاذ القرارات وموقع تنفيذ التحسينات. (سعدي، 2021، ص235)

ثانيا: تعريف كايزن

كايزن هي كلمة يابانية مكونة من قسمين كاي kai وتعني التغيير و Zen وتعني إلى الأحسن، وبهذا تعني KAIZEN التغيير للأحسن، وفي اللغة الإنجليزية تعني التحسين التدريجي أو المستمر .

➤ يعرف معهد كايزن مفهوم كايزن : 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 الخدمة= صفر. (فلبان، و الشريف، 2020، ص155)

➤ يعرفها "Imai Masaki" على أنها التحسين المستمر في الحياة الاجتماعية، والحياة الشخصية، وحياة العمل في موقع العمل. (Bwemelo, 2014 ,P79)

➤ تعرف إستراتيجية كايزن بأنها: منهجية لتحسين الأداء والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص إستثمارات وموارد جديدة. (أحمد، 2022، ص537)

➤ يعرفها (سيد أحمد، 2019، ص318) بأنها منهجية التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل وأن يكون مستمرا، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطا بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر.

- تعرف إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأنها فلسفة تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال تحقيق رغبات العملاء وتحسين أداء العمليات، وتطوير المواصفات وإدارة التغيير وفرق العمل. (سيد أحمد، 2019، ص318)
 - يمكن تعريفها كذلك بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تنصب على العمليات التصنيعية على شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر بتضافر كل الجهود المبذولة في كافة المستويات الإدارية بهدف خفض التكلفة وتحسين النوعية. (أبو النصر، 2015، ص68)
 - الكايزن إستراتيجية لا تعني التطوير التكنولوجي وإستخدام الأساليب المعقدة، بل العكس فكايزن ألد أعداء التعقيد، فهي تهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعيق الأداء. (الكسر، 2017، ص62)
 - ويضيف الكسر (2017) أن الكايزن :تعني كذلك تطبيق أسلوب تطوري بصورة مستمرة وتدرجية على ما يكون داخل الإدارة مثل المدخلات والمخرجات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، وهو ما يطلق عليه بالإدارة من موقع الأحداث أو "الجيمبا كايزن"، فهي إستراتيجية تدعو إلى عدم الرضا أو الإقتناع بالوضع الراهن والنتائج التي تم إحرازها في الفترة الماضية، بل على الإدارة بجميع مستوياتها التطلع دوماً للأفضل.
 - وقد أشار ماساكي إمامي إلى أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وأن كل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي على أي هدر سواء كان الهدر مادياً أو معنوياً أو فكرياً أو غيره والتقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه ينتج قيمة مضافة للعملية، والعمل هو المستفيد في النهاية من نتائجها. (بن عودة، ويوب، 2018، ص110)
 - ويضيف روبرت مورير أنه: عندما يتم إضافة تحسين صغير كل يوم سيؤدي ذلك إلى تحقيق أكبر المهام في نهاية الأمر، وعندما يتم تحسين الظروف المحيطة ولو بشيء قليل كل يوم، سيتحقق تحسن ضخم في الظروف في نهاية الأمر، فالمكسب العظيم لا يأتي غداً أو بعد غد، لكنه سيأتي في نهاية الأمر، لا تنتشد تحسيناً هائلاً وسريعاً، بل اسع لتحسين ضئيل واحد كل يوم، فهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق التحسين، وعندما يتحقق فإنه يدوم ويبقى" (اشتوي، 2018، ص20)
- من خلال التعاريف السابقة لإستراتيجية كايزن نستنتج مايلي:

- إستراتيجية كايزن تشير إلى التحسين المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثر كبير في المستقبل.

- تهدف إستراتيجية كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، من خلال تضافر كل الجهود في كافة المستويات الإدارية .
- تشمل إستراتيجية كايزن التحسين في مختلف نواحي الحياة سواء الإجتماعية، الشخصية، وحتى في بيئة العمل.
- كايزن هي ثقافة تقوم على القضاء على الهدر والأنشطة التي تضيف تكلفة وليس قيمة .
- تقوم كايزن على مجموعة من الإجراءات على شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر.

المطلب الثاني: مناهج ومبادئ إستراتيجية كايزن

اختلفت مناهج التحسين المستمر فهناك من يعتبره بأنه إبتكار والإتيان بالجديد بشكل كلي وهو ما جاء به المنهج الأمريكي أما المنهج الياباني فاعتبره بمثابة خطوات صغيرة مستمرة، من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على كلا المنهجين والمقارنة بينهما، والوقوف عند أهم المبادئ التي تقوم عليها إستراتيجية كايزن.

أولاً: مناهج التحسين المستمر

هناك طريقتان للتحسين المستمر هما : الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية .(أبو النصر ، 2015، ص69)

1. الطريقة اليابانية:

المنهج الياباني باستخدام أسلوب كايزن ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة جيداً ومتأنية ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر .

2. الطريقة الأمريكية:

تركز هذه الطريقة على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين يجب أن يتم دفعة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة جداً وإمكانيات مالية كبيرة.

يمكن تلخيص أهم الاختلافات والفروقات الموجودة بين المنهجين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الطريقة اليابانية والطريقة الأمريكية

أوجه المقارنة	الطريقة اليابانية	الطريقة الأمريكية
طريقة التحسين	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.	يتم التحسين على دفعات قصيرة لأجل تحقيق تغييرات جذرية.
مجال التحسين	يشمل التحسين جميع المجالات في آن واحد.	يشمل مجال محدد وبعد الإنتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر وهكذا.
أسلوب التحسين	اصلاح وهدم في نفس الوقت.	هدم وإعادة البناء.
التفكير في التحسين	تفكير جماعي.	تفكير فردي.
متطلبات التحسين	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.	استثمارات عالية وضخمة، وتكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية.

المصدر: (الرشدي، 2009، ص92)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كلا الطريقتين تسعيان إلى تحقيق مفهوم التحسين المستمر لكن من وجهة نظري فإن الطريقة اليابانية هي الأحسن ويمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل بناء أي منظمة مهما كان نوعها وذلك راجع للأسباب التالية:

- تقوم الطريقة اليابانية على العمل والتفكير الجماعي لما له من مميزات كخلق بيئة عمل تعاونية، بيئة تسودها الألفة، والمعروف أن ناتج تفكير الجماعة أفضل من تفكير الفرد لوحده ، على عكس الطريقة الأمريكية التي ركزت على التفكير الفردي.
- تقوم الطريقة اليابانية على استثمار العنصر البشري، لما له من قدرات وأفكار إبداعية، على عكس الطريقة الأمريكية التي تركز على الجانب الفني واستخدام التكنولوجيا المتطورة.
- يمكن تطبيق الطريقة اليابانية في جميع المؤسسات لأنها تقوم على البساطة وإجراء تحسينات صغيرة ومستمرة ولا تحتاج إلى أموال ضخمة ، على عكس الطريقة الأمريكية التي لا يمكن تحقيقها إلا في ضوء إمكانيات مادية ضخمة.

- حسب الطريقة اليابانية فإن عملية التحسين تشمل كل فرد في المنظمة ، فكل موظف أو عامل له الحق في إبداء آرائه و أفكاره في عملية التحسين وبالتالي إحساس الفرد بالتقدير والإحترام وهذا يدفعه إلى بدل أقصى مجهوداته ومحاولة إبراز قدراته، في حين الطريقة الأمريكية تخص مجموعة معينة للقيام بالتحسين وهي نخبة من المتميزين وتقصي الفئات الأخرى.

ثانيا: مبادئ إستراتيجية كايزن

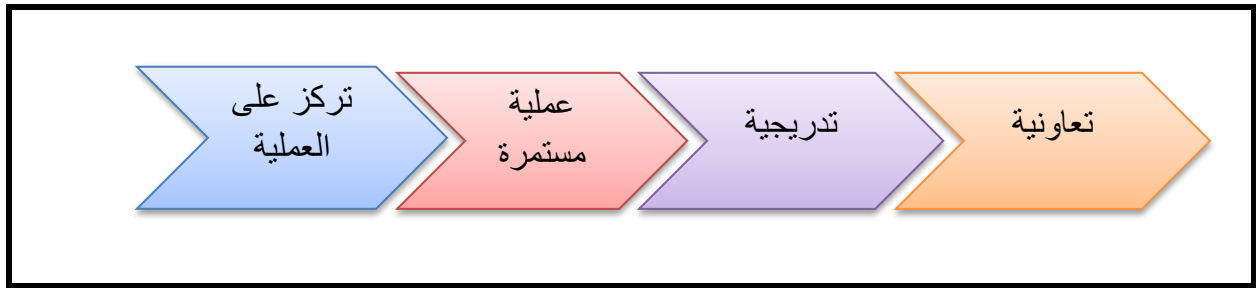
لتحديد ممارسات كايزن، يتطلب ذلك تحديد المبادئ التي تعتمد عليها ، وفهم واضح للعمليات التي يتم تطبيقها، وبالتالي فإن الحاجة إلى وضوح المبادئ الأساسية لكاييزن يؤدي إلى تسهيل تطبيقها في المؤسسات ومن بين هذه المبادئ نجد: (اشتيوي، 2018، ص20)

1. يجب ألا يمر يوم واحد دون إحداث أي تحسينات مهما كانت صغيرة وفي أي مكان في المنظمة.
2. بدلا من الانتقاد الذي يوجه للفرد، يجب إقتراح تحسينات.
3. أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
4. توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
5. الجودة أولا وليس الربح أولا، فأأي منظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها.
6. مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة تساعد على مراقبة الأخطاء.
7. بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الإعتراف بوجود مشكلات وأن يقترح حلولاً مناسبة لها.
8. مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الإكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
9. مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته.

10. التوقف لحل المشكلات. حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ.
11. تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
12. لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين، إذ لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه، بل يجب تحسينه.

ويشير demirbas & al (2019) إلى مجموعة من المبادئ والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مبادئ كايزن



المصدر: (Demirbas, &al, 2019, p6)

1. يجب أن تكون كايزن موجهة نحو العملية أي بمعنى أنه قبل تحسين النتائج لا بد أولاً من تحسين العمليات، لأن العمليات ذات الجودة العالية ستؤدي حتماً إلى نتائج إيجابية.
 2. يجب أن تكون مستمرة، فكايزن إستراتيجية طويلة المدى لا يمكن أن تستخدم لتحقيق منفعة فورية.
 3. تتكون كايزن من تغيرات تدرجية حيث توصف بأنها: "إجراءات تدرجية يومية تستلزم تحسينات في جميع جوانب المنظمة"، فكايزن يجب أن تكون صغيرة ومتدرجة في طبيعتها، يجب أن تكون هذه التغيرات قريبة من الجيما وتركز على التخلص من النفايات.
 4. يجب أن تكون جهداً تعاونياً في جميع أنحاء المنظمة، فكايزن تحتاج إلى مشاركة جميع من في المنظمة وذكائهم للمساهمة في عملية التحسين. (Demirbas, &al, 2019, p6)
- من خلال المبادئ السابقة يتوضح لنا أن إستراتيجية كايزن عملية لا تنتهي عند حد معين بل هي عملية مستمرة، تشمل جميع من في المنظمة انطلاقاً من الإدارة العليا وصولاً إلى طاقم التنظيف، تقوم

على تضافر جهود الأفراد، وإبداء إقتراحاتهم المتعلقة بعملية التحسين، ضف إلى ذلك فهي إستراتيجية تعظم الزبون ، فحسب كايزن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضا الزبون عن منتجاتها وخدماتها، لا تنتظر كايزن إلى المشكلات على أنها سلبية، بل تنتظر إليها كفرص إيجابية تساعد على عملية التحسين، فتبحث عن المشكلات وتقوم بإصلاحها عن طريق إتخاذ جملة من الإجراءات لمنع حدوثها مرة أخرى، ضف إلى ذلك حتى لو كان النظام يعمل بشكل مناسب لا تتوقف كايزن فهي تؤمن بأن هناك دوما مجالا للتحسين.

هناك عناصر عديدة يجب التركيز عليها وفقا لكايزن وهي موضحة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): عناصر إستراتيجية كايزن

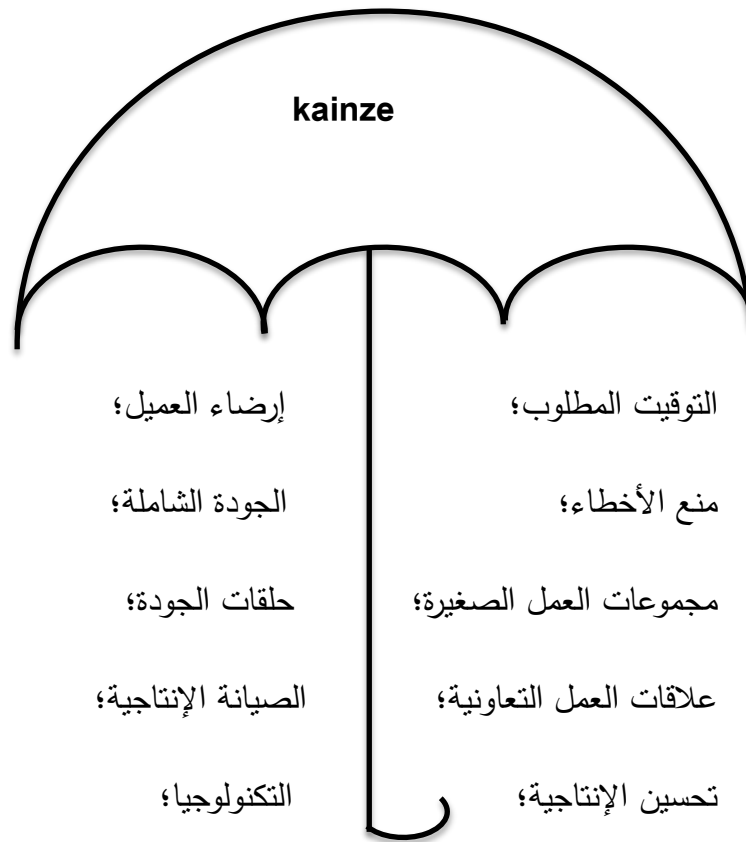


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (دودين، 2014، ص138)

من خلال الشكل السابق يتضح أنه لا يمكن التركيز على عنصر دون الآخر من العناصر السابقة فكل عنصر يركز على العنصر السابق له.

وقد عبر ماساكي إماي عن فكرته في الكايزن على شكل مظلة تحتوي على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (05): مظلة kaizen



المصدر: (بن عودة، ويوب، 2018، ص111)

من خلال الشكل السابق نستنتج أن إستراتيجية كايزن تقوم على مبدأ إرضاء العميل عن طريق تحسين جودة المنتوجات المقدمة إليه، وذلك باعتماد أسلوب في الحال وفورا أي تقديم المنتجات بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب دون أي زيادة أو نقصان، مع منع حدوث الأخطاء والوقاية منها قبل وقوعها، ومن أجل ذلك تقوم كايزن على صيانة آلاتها وتنظيف مكان العمل من أجل تسهيل العمل، والقضاء على الهدر مهما كان نوعه، كما تسعى إستراتيجية كايزن إلى تحقيق الجودة الشاملة معتمدة في ذلك على تكوين مجموعات عمل صغيرة والمتمثلة في حلقات الجودة التي تقوم بمناقشة المشاكل المتعلقة بالجودة وإيجاد الحلول لها وتقديمها للإدارة في شكل مقترحات، بالإضافة إلى ذلك تقوم على اشراك جميع العاملين في المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بعملية التحسين وتنفيذها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إستراتيجية كايزن

تكتسي إستراتيجية كايزن أهمية كبيرة داخل المنظمة وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن

تطبيق إستراتيجية كايزن في بيئة عمل ما يجلب العديد من التطورات التي تؤدي إلى العديد من الفوائد للمنظمة من بينها: زيادة الابتكار والجودة، تخفيض التكاليف، تطوير خدمات العملاء، زيادة الربحية، والمحافظة على العاملين، وتطور ثقافة المنظمة بشكل عام ، وفيما يلي تلخيص لبعض النقاط التي تبرز أهمية إستراتيجية كايزن : (الكسر، 2017، ص62)

1. تتبع أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة من مفهومها بأنها إستراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي ولكنه مستمر.
 2. تعتمد على عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم وذلك عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر.
 3. تعمل على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد .
 4. تعد أسهل وأفضل الأساليب لأداء العمل، وترفع من خبرة الموظفين وكفاءتهم، وذلك بتوفير المعايير الواضحة لقياس أدائهم.
 5. تقوم على تحديد المهام والأعمال التي يجب تدريب الموظفين عليها، مع تدريبهم على عدم تكرار الأخطاء والتغلب على نقاط الضعف باستخدام الوسائل الملائمة.
- إن تطبيق إستراتيجية كايزن في المنظمات يثمر مجموعة من الفوائد من بينها ما يلي: (السلمي، 2016، ص22)

1. الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتخلص من الفاقد، وتقليل المساحات المستخدمة.
2. التخلص من الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير نحو الأحسن.

3. إنسيابية تدفق العمل، العمليات، والأنشطة والتغلب على الإختناقات وتعطل العمل، وتقليل زمن التشغيل.
4. وضع الوظائف والأنشطة وبيئة العمل داخل المنظمة تحت الرقابة اليومية والمستمرة.
5. تغيير ثقافة العمل داخل المنظمة بترك اللوم والبحث عن الحلول، واستدامة العمل، والعمل بروح الفريق.
6. الإنضباط الشخصي والمؤسسي داخل المنظمة وزيادة الكفاءة.
7. تحقيق مشاركة العاملين واستثمار أفكارهم وخبراتهم.
8. رفع مستوى الرضا لدى العاملين.

ثانيا: أهداف إستراتيجية كايزن

إن الهدف من تطبيق إستراتيجية كايزن هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة، ضف إلى ذلك تسعى كايزن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: (سعدي، 2021، ص 237)

1. تخفيض التكاليف المستمرة لجميع أنشطة المنظمة، التي لا تعمل على إضافة قيمة، فيتم تقليص الهدر والتحسين في وقت الأداء، هذا بالإضافة إلى الأخذ بمقترحات العاملين بمحمل الجد وتطبيق المناسب منها، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.
2. الإستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم خريطة وتوضيحها وإعدادها للمواظبة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية، والإلتزام بالتحسين المستمر.
3. كسب رضا العملاء، إذ أن فلسفة كايزن تؤمن بأهمية العميل وضرورة اشباع رغباته .
4. تقليل الأخطاء والمشاكل، وتحسين أداء الموظفين.
5. الوصول إلى أهداف المنظمة وتخطيطها.
6. توفير الحلول الجذرية للمشكلات، والتخلص من الهدر أو الفاقد قدر الإمكان.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد من اتباع ما يلي: (الركابي، 2004، ص 97)

1. إستخدام تقنية المقارنة المرجعية، والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
2. الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج.
3. تحسين العمليات بكفاءة وفعالية والقابلية للتعديل، والبحث عن مصادر المشكلات التي تعيق سير العمليات.
4. الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها والتخلص منها.
5. توقع إحتياجات الزبون لإجراء التحسينات الضرورية من أجل تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه.

المبحث الثاني: آليات بناء إستراتيجية كايزن

إن نجاح تطبيق إستراتيجية كايزن يستدعي المرور بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمتلاحقة وتوفير جملة من المتطلبات ، واستعمال مجموعة من الأساليب والأدوات، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: خطوات تطبيق كايزن

يمر تطبيق إستراتيجية كايزن بمجموعة من الخطوات يطلق عليها " step Five plan " والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خطوات تطبيق الكايزن "S5"

اليابانية	الإنجليزية	العربية	التعريف
SEIRI	Structurising	التصنيف	يتم في هذه الخطوة فرز كل الأشياء في مكان العمل، فعادة ما تمتلئ أماكن العمل بالعديد من الأشياء منها ما هو مفيد ومنها ما هو غير مفيد، لذا أول خطوة هي القضاء والتخلص من كل ما هو غير مفيد.

SEITON	Sistemize	الترتيب	بعد القيام بالخطوة الأولى ، والإبقاء على الأشياء الضرورية، تأتي خطوة ترتيب هذه الأشياء ووضعها في أماكن حسب وقت استخدامها بطريقة تسمح بالوصول إليها بأسرع وقت.
SEISO	Sanitize	التنظيف	تشير هذه الخطوة إلى ضرورة تنظيف وتلميع مكان العمل وكل محتوياته بشكل مستمر .
SEIKETSU	Standerdize	التنميط	تتضمن هذه الخطوة وضع قواعد العمل وتحديد المسؤوليات ومعايير قياس للتنظيف، وعرض ذلك على الجميع، حتى يعرف كل فرد واجباته.
SHITSUKE	Self-discipline	التثييت	بعد المجهود المبذول في الخطوات السابقة، تأتي الخطوة الخامسة لترسخ القواعد الجديدة ضمن ثقافة المنظمة وذلك من خلال التدريب، التعلم، الإلتزام بتعليمات النظافة.

المصدر: (شريفى، 2018، ص7)

ترى الطالبة أن تطبيق الخطوات السابقة في كايزن وفق طريقة منهجية ومتابعة يسهل القيام بعمليات التحسين في المؤسسة.

يمكن تلخيص أهمية كل خطوة من الخطوات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): خطوات كايزن الخمس



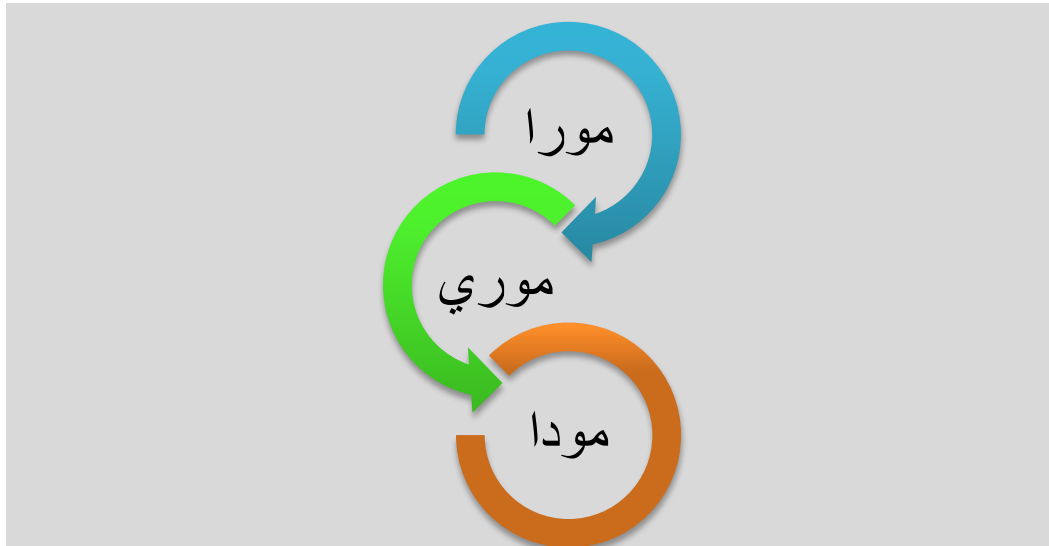
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (السلمي، 2016، ص38)

يرى مجموعة من الباحثين أن الخطوات السابقة في كايزن عبارة عن جزء من سلسلة من الخطوات فيما يعرف بالنظهير، فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور، كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو أحد المتطلبات الأساسية لكايزن، فالتطهير يتمثل في الخطوات السابقة والمتمثلة (التصنيف، الترتيب، التنظيف، التنميط، التقنين)، بينما القضاء على الهدر في الكايزن فيعني أن هناك أنشطة غير ضرورية، لا تضيف قيمة لنواتج العمل، وهي ما تساعد على الهدر (الكسر، 2017، ص63).

ويصنف الهدر إلى ثلاثة أنواع يرمز له بالرمز 3M وهي: مودا، مورا، موري حيث: (عبد الستار، 2019، ص554)

- أ. مودا Muda: هو كل نشاط يستنفذ الموارد ولا يضيف قيمة وينقسم إلى سبعة أشكال يطلق عليها " النفايات السبعة" وهي: الهدر الناتج عن الإنتاج الزائد عن الحد، النقل، المخزون، الحركة، الإنتظار، التشغيل، وهدر الإصلاح الناتج عن المنتجات المعيبة.
- ب. مورا Mura: الهدر الناتج عن تضارب الصلاحيات والأعمال.
- ج. موري Muri: الهدر الناتج عن الإجهاد البدني.

الشكل رقم(07): أنواع الهدر 3M



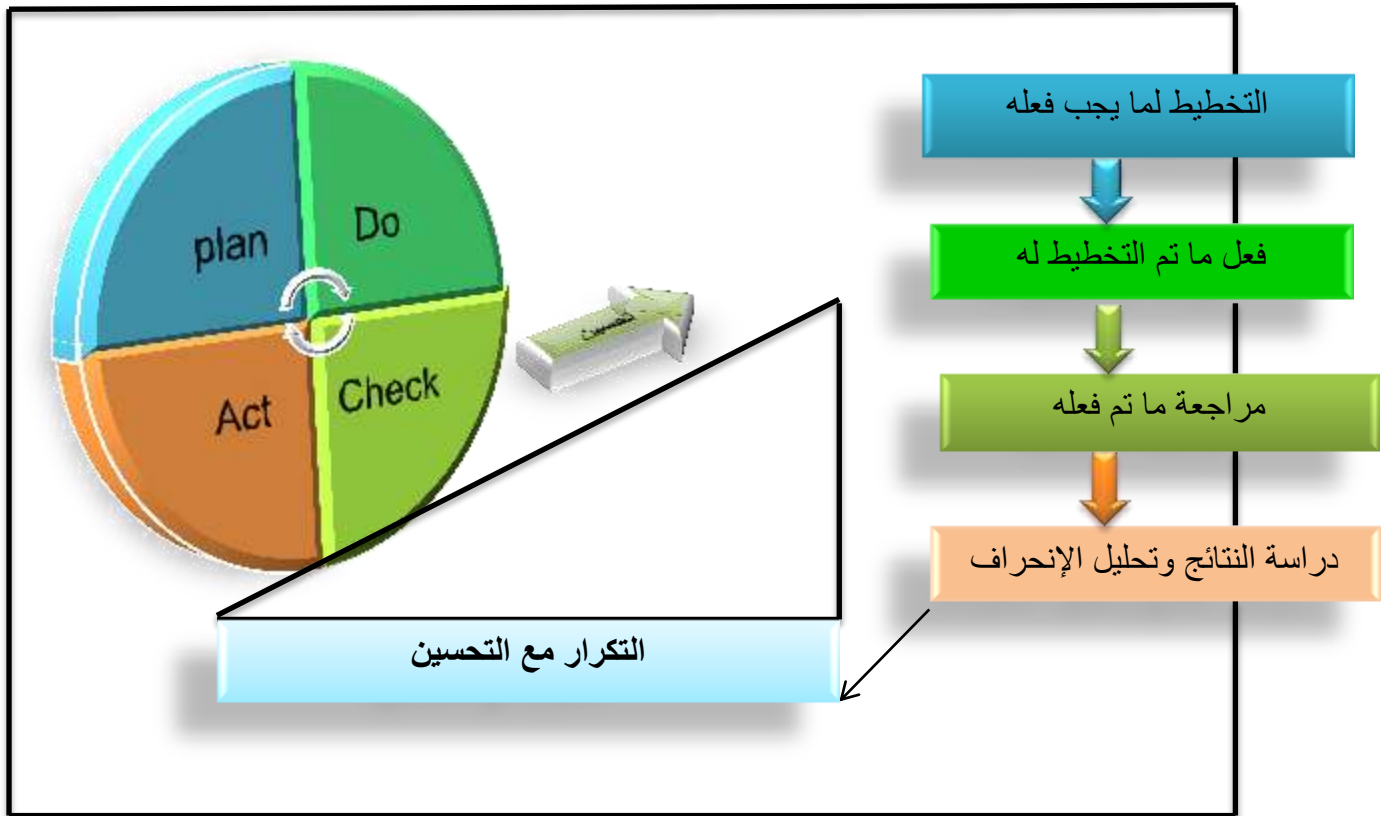
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عبد الستار، 2019، ص 554)

يبدأ عمل كايزن بتخفيض Mura، ثم تخفيض Muri، وبعدها تخفيض هدر Muda.

إن التحسين المستمر هو رهان لدعم المعرفة بشكل دائم للتمكن من إنشاء القيمة باستمرار، بتعبير آخر فالمعرفة تمكن من العمل بفاعلية وتعد دورة PDCA نموذجاً مهماً وممارسة رئيسية للتحسين تم إنشاؤها من قبل ويليام ديمنغ، وسميت بحلقة التحسين المستمر، وهي تبرز في الواقع الإستراتيجيات المعتمدة لبناء المعارف والقدرات الجديدة (بوحرو، 2015، ص 147)، تتكون من

أربع خطوات رئيسية (خطط، نفذ، تحقق، حسن)، ويعتبر الباحثون هذه الخطوات الأربعة هي الخطوات التي تمر بها إستراتيجية كايزن والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): حلقة PDCA



المصدر: (عامر، وعباس، 2017، ص167)

تتكون حلقة التحسين المستمر من سلسلة من المراحل، حيث يوضح الشكل أولى مراحل التحسين وهو التخطيط لما هو مرغوب تحسينه ووضع خطة للتحسين ثم القيام بتنفيذها، مع ضرورة الفحص والرقابة بهدف التقييم، ففي حالة تم تحقيق النتائج المخطط لها يتم المحافظة عليها وإدامتها، أما إذا كانت العكس ولم يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة يتم تكرار العملية مع تحسين الخطة، فحلقة التحسين المستمر هي عملية غير منتهية تعمل دائماً على إيجاد تحسينات جديدة وتعمل على إدامتها.

1. خطط plan: يتم في هذه المرحلة دراسة العملية الحالية توثيقها وتجميع البيانات وتحديد المشكلات ثم تحليل هذه البيانات وتصميم خطة التحسين.

2. **نفذ Do:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما أمكن ذلك وتوثيق التغيرات التي أدخلت في هذه المرحلة ثم تجميع البيانات لأغراض التقييم.
3. **افحص Check:** يتم تقييم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ ثم اختيار مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط
4. **حسن Atc:** إذا كانت النتائج جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وإبلاغ المعنيين بها، وتدريب المنفذين، أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد. (الرشدي، 2009، ص95)

يتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من الخطوات والطرق لتحقيق كايزن، إلا أن جميعها تنصب تحت تحقيق هدف واحد مشترك وهو القيام بأفضل الأشياء مقارنة بالماضي، وهو ما اصطلح عليه بالتحسين ، وكيف يتم المحافظة على هذا التحسين، لذا تعد خطوات استراتيجية كايزن بمثابة طريق لما تريد المنظمة تحقيقه وما تسعى إليه من خلال تنظيم بيئة العمل والقضاء على الهدر الذي يستنزف طاقة المؤسسة ويزيد من تكاليفها، ضف إلى ذلك فإن نجاح هذه الاستراتيجية وتحقيق أهدافها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى نجاح تنفيذ هذه الخطوات، والأهم من ذلك هو تحديد المشكلة بشكل سليم والعمل على إيجاد الحلول الجذرية والفورية لها، والحد من تكرارها في المستقبل، والقضاء على الأسباب التي قد تؤدي إلى خلق مشكلة مستقبلية عن طريق الإستعانة بالأفكار الابتكارية للعاملين وهذا ما تقوم عليه استراتيجية كايزن من خلال المقترحات وتنفيذها، هذا سيؤدي حتما إلى القضاء على الهدر، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن

نظرا للنجاح الذي حققته مختلف المنظمات اليابانية من خلال تبنيها لإستراتيجية كايزن، تسعى مختلف المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلى تطبيق هذه الإستراتيجية، ولتحقيق ذلك لا بد من تطبيق جملة من المتطلبات (خان، وباقادر، 2022، ص61):

1. **تبني الإدارة العليا لمنهجية كايزن والإلتزام بها:** ذلك لأنه لا يمكن أن تزدهر إستراتيجية كايزن إلا في ظل إلتزام الإدارة العليا بها على المدى الطويل، وهذا ما يميز المنهجية اليابانية مقارنة مع المنهجية الأمريكية التي تميل إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير.
2. **إختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية كايزن:** حيث يركز قادة كايزن على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة، وهذا يتطلب أن يكون قائد فريق كايزن مدربا على مهارات الانضباط، وإدارة الوقت، وتنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم، والمشاركة

والتواصل مع الآخرين، كما تلعب الإدارة دوراً قيادياً في تحقيق جودة عمليات التغيير التي تشمل بناء الأنظمة، وتدريب الموظفين.

3. **تعزيز ثقافة العمل الجماعي:** تدور منهجية كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل من ضمن منهجية كايزن، وهذا يعني أن القواعد بفرق العمل يجب أن تتضمن الأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع والتفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار، وتوجيه النقد إلى العمليات وليس الأفراد.

4. **نشر ثقافة كايزن:** على الرغم من أن منهجية كايزن تهدف إلى التحسين المستمر، إلا أن تأثيرها يكون محدود إذ لم يشارك الجميع في أنشطتها، لذلك ينبغي على الإدارة وضع أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

5. **تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين:** يعد نظام الإقتراحات والأفكار جزءاً لا يتجزأ من منهجية كايزن، كونه يعزز المشاركة الإيجابية للعاملين من خلال تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الإقتراحات مهما كانت صغيرة، كما تساعد المبادرات الإبداعية على الإنضباط الذاتي، وتعزيز الإلتزام بقيمة وثقافة المنظمة.

6. **القضاء على الهدر:** تسعى منهجية كايزن إلى القضاء على الهدر، وتحقيق المرونة الكافية لاستيعاب التقلبات في طلبات المستفيدين، ولتحقيق نظام الإنتاج المثالي، تنفذ هذه المنهجية سلسلة من الأنشطة الخارجية بشكل مستمر للقضاء على المشاكل غير المتعلقة بالقيمة المضافة، وتقليل التكلفة بشكل كبير، وتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب، وهذا ما يعزز إلى حد كبير أرباح المنظمة.

وقد أشارت (رحمة، 2019، ص705) إلى مجموعة من المتطلبات والمتمثلة فيما يلي:

1. وجود نظام إقتراح تحسين جيد، يشجع التواصل الفعال بين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، وتحسين مؤشر الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين.
2. إلتزام الإدارة العليا بوجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ كايزن، وتخصيص الموارد الأكثر فعالية.

3. وجود قائد كايزن في المؤسسة لديه فهم شخصي جيد في إجراء كايزن، والرغبة الشخصية والالتزام بقيادة أنشطة التحسين المستمر، كذلك يمتلك مهارات التواصل الفعال وإدارة المعرفة، ذلك لأن دور قائد كايزن هو بمثابة حلقة وصل بين الإدارة العليا والعاملين من خلال عمليات التحسين.
4. تشجيع ودعم العاملين من قبل إدارة المؤسسة على جهود التحسين التي قاموا بها.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب إستراتيجية كايزن

تسعى معظم المنظمات إلى استخدام الأدوات والأساليب المختلفة لتحقيق التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة، لتقليل العيوب في منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومحاولة الوصول إلى التميز، ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من الأساليب والأدوات، والتي سيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: أدوات إستراتيجية كايزن

لغرض تطبيق كايزن، فإنه يمكن اعتماد أدوات إحصائية متعددة تؤدي دوراً مهماً في عملية التحسين المستمر، إذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المستنبطة ببيانات واقعية قبل حدوثها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1. **المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة الشخصية تقنية من التقنيات المستخدمة في كايزن، حيث تأخذ هذه التقنية رأي العاملين والموظفين والإقتراحات التي تقدم من قبلهم للمساهمة في تحسين العملية الإنتاجية، تهدف إلى تحديد المشكلات وجمع المعلومات عن هذه المشكلات، حيث نجد نوعين من المشكلات: **مشاكل داخلية:** تتطلب مقابلة الجمهور الداخلي للمنظمة والمتمثل في الموظفين والعمال، أما **المشاكل الخارجية** فتتطلب مقابلة الجمهور الخارجي للمنظمة وعلى رأسهم الزبائن إذ يساهم هذا الأخير في تقديم إقتراحات قيمة لتحسين المنتج أو الخدمة المقدمة. (أبو النصر، 2015، ص152)

2. **أدوات الإستفهام السبعة:** تساعد هذه الأداة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة، مما يساعد في تشخيصها وإقتراح الحلول لها، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): أدوات الإستفهام السبع

الهدف	أنواع الأسئلة	التساؤل بالعربي	التساؤل بالإنجليزي
تحديد تركيز التحليل	ماذا تم عمله؟	ماذا؟	What
التخلص من المهام غير الضرورية	لماذا يعتبر ضروريا؟	لماذا؟	Why
تحسين المكان	أين يتم الأداء؟ لماذا يتم في هذا المكان؟ هل من الأفضل أن يتم في هذا المكان؟	أين؟	Where
تحسين النتائج	متى يقوم بالعمل؟ هل من الأفضل أدائه في وقت آخر؟	متى؟	When
تحسين المخرجات	من يقوم بالعمل؟ هل يمكن أن يقوم به أفراد آخرون؟	من؟	Who
تبسيط المهام	كيف يتم الأداء؟ هل هناك طريقة أخرى؟	كيف؟	How
اختيار طريق التحسين	كم هي التكلفة؟ كم تكون بعد التحسين؟	كم؟	How much

المصدر: (السلمي، 2016، ص24)

3. تحليل باريتو: عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمة، يتم من خلال هذه التقنية ترتيب المشاكل تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها، وهو أحد الأساليب الإحصائية في صنع القرار التي يتم إستخدامها لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية، ويقوم هذا التحليل على قاعدة 80/20 قانون القلة القوية والكثرة الضعيفة، أي أن 20% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80% من النتائج التي نحصل عليها، بينما لا تحقق 80% المتبقية من الأسباب إلا 20% من النتائج. (عبد الرحمان، وعدنان، 2013، 236)

تكمن أهمية تحليل باريتو في أنه يساعد المؤسسات على تخصيص مواردها بأكثر فعالية كذلك: (أبو النصر، 2015، ص 169)

■ يساهم في التقييم المستمر للأداء، من خلال تقييم الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل، وتؤدي إلى التحسين المستمر.

■ يعمل على حسن الاستفادة من الوقت وتحسين ظروف العمل.

■ يساعد على تعديل الأهداف، إذا كانت الأهداف الحالية لا تسير في الإتجاه الصحيح.

■ يساعد في التخلي عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وأسرع.

4. مخطط عظم السمكة/ مخطط السبب والنتيجة: يعتبر هذا المخطط أسلوبا نموذجيا في عرض

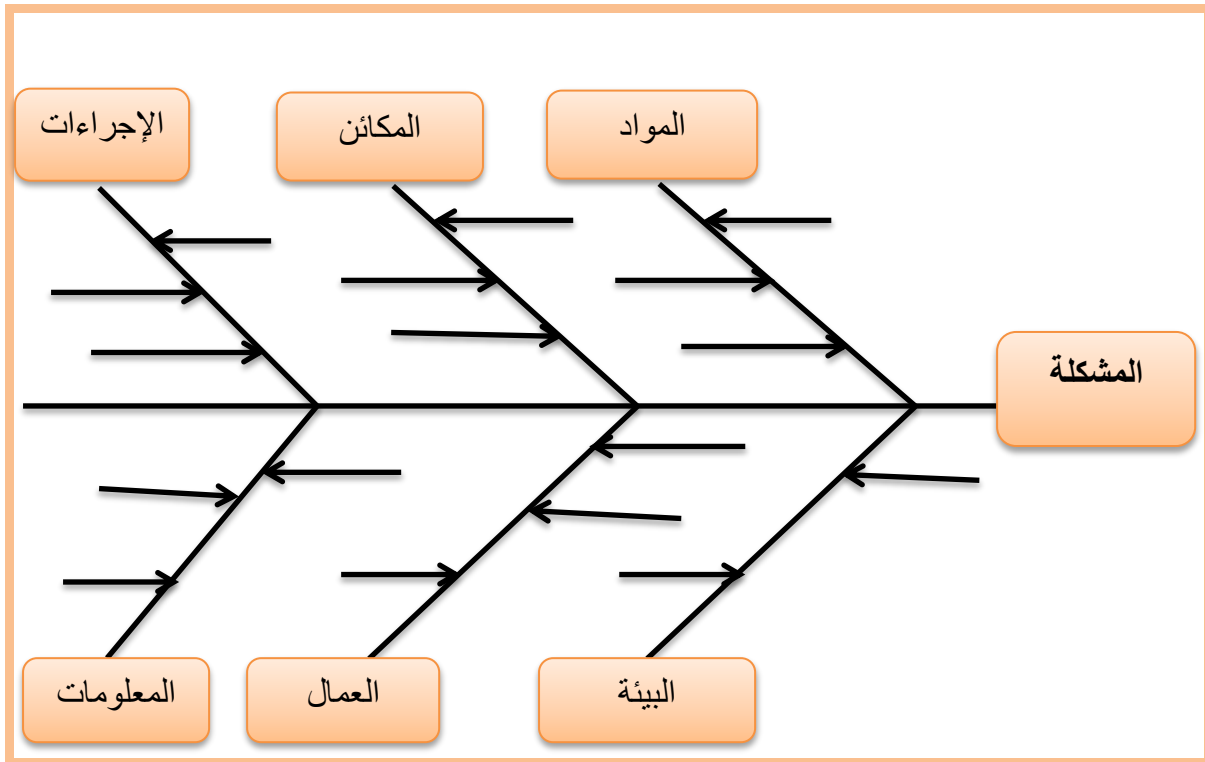
نتائج العصف الذهني التي يمكن الحصول عليها من العاملين في فرق العمل، أثناء إجراء اجتماعات حلقات الجودة المتعلقة بتحسين جودة منتج، أو خدمة أو عملية، وقد طوره المفكر الياباني إيشيكاوا لاستخدامه في تشخيص شكاوي الزبائن، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد السبب الرئيسي للمشكلة ويطلق عليه برأس السمكة، والأصناف الأخرى للأسباب المحتملة يطلق عليها العظام الهيكلية، والأسباب المحددة المحتملة هي الأضلاع، ويتم إنشاء هذا المخطط تبعا لمجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

■ يتم تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكل العظمي للسمكة، حيث تسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) ثم نرسم خطا مستقيما يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

■ يتم في هذه المرحلة رسم خطوط بزواوية مقدارها 45 درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة، مع مراعاة تسجيل المشكلات الأقل تعقيدا بالقرب من رأس السمكة والمشكلات الأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة واحدة، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة، وبعد إكمال المخطط يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسبابا فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة. (أبو النصر، 2015، ص 154) والشكل التالي يمثل نموذج لمخطط السمكة:

الشكل رقم (09): مخطط عظم السمكة



المصدر: (الطائي، وقادة، 2008، ص290)

وقد لخص إيشيكوا فوائد عظم السمكة فيما يلي: (أبو النصر، 2015، ص155)

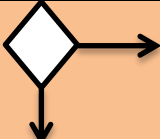
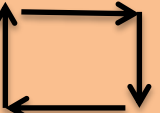
- يساعد النموذج الفريق في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها.
- يساعد الفريق الذي يقوم بحل المشكلة على التركيز على القضية المعنية واستبعاد العناصر المشتتة وغير الجوهرية، وتوفير الوقت في دراسة المشكلة.
- يدفع للقيام بخطوات لاحقة تتمثل في جمع معلومات تفصيلية.
- إمكانية إستخدامه في تحليل أي مشكلة مهما كان نوعها.
- الإشتراك في العملية يتيح فرصا جيدة للتعلم من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على إستفادة كل فرد من خبرات بقية المشاركين.

5. خرائط التدفق: هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج فيها، فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها، وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، كما يمكن من خلالها إقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدماتية، إذا

فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة لها. (خراز ، 2018، ص95)

يتم عمل خرائط التدفق بواسطة أشكال نمطية تصف طبيعة الخطوة أو الإجراء أو النشاط في العملية، والجدول التالي يلخص هذه الأشكال:

الجدول رقم (04): أشكال خرائط التدفق

الشكل	مدلوله أو استعماله
	يمثل بداية ونهاية العملية.
	يمثل خطوة أو اجراء معين في العملية
	يمثل إتخاذ قرار ويكون عبارة عن سؤال جوابه يحدد مسار العملية.
	رابط العملية يوضع داخل الشكل رقم أو حرف يوضح مكان الربط الثاني في المخطط.
	خطوط المسار أو خطوط التدفق تستعمل لتوضيح تقدم الخطوات في العملية.
	يمثل الوثائق ويستعمل للإشارة إلى المعلومات الموثقة الضرورية للخطوة.
	قاعدة البيانات

المصدر: (الطائي، وقداة، 2008، ص294)

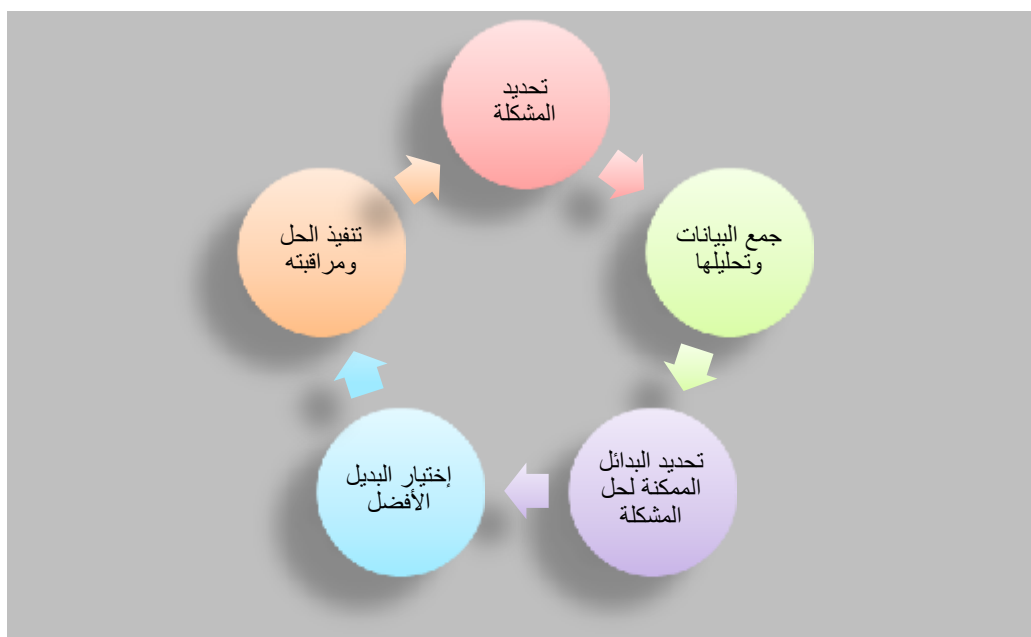
6. حلقات الجودة: يعد كارو إيشكاوا هو أول من ابتكر منهج حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت أول حلقة سنة 1962، وتعرف بأنها فريق يتراوح عدد أعضائه ما بين (5-8) فرد من نفس القسم، ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإدارة. (السلمي، 2016، ص26)

تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة، وتفسح مجالا واسعا لمشاركة الجميع والعمل بروح الفريق، من أجل تقديم الحلول والمقترحات لتحسين

جميع جوانب العمل بما في ذلك تحسين الجودة، وهي وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل.(حاوي، والسعد، 2005، ص4)

تتبع فرق حلقات الجودة في عملية حل المشكلات الخطوات التالية:

الشكل رقم (10): آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: (حامدي، 2019، ص 275)

هناك من يخلط بين حلقات الجودة وفرق العمل، والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بينهما:

الجدول رقم (05): الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل ومهمة كاملة	تكلف بإنجاز مسألة صغيرة نسبيا.
صفة العمل	إجبارية	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	سلطة إستشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد إنتهاء مدتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد تجانس لا من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري

طابع العمل	إداري	فني
الركيزة الأساسية لها	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي

المصدر: (الصيرفي، 2003، ص141)

7. العصف الذهني: هو أسلوب لتوليد والحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من

الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال طرح المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلو بأفكارهم من

أجل حلها ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي:

▪ تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة العصف الذهني.

▪ عدم وضع قيود على التفكير.

▪ التركيز على الكم وليس النوع.

▪ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها. (أبو النصر، 2015، ص 156)

8. المدرج التكراري: هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم

جمعها من العمليات الإنتاجية والخدماتية بهدف دراسة جودة مخرجاتها، أو اكتشاف عيوبها،

وتستخدم هذه الأداة لاستخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة وفهم

الإختلافات الموجودة في العملية، وتحديد القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الإختلافات في

البيانات وتشتتها وكذلك الحكم على جودة المخرجات.(عبد الرحمان، وعدنان، 2013،

ص236)

ثانيا: أساليب إستراتيجية كايزن

تركز فلسفة كايزن على التحسين المستمر بحيث: " ما نفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من

الأمس، وما نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم"، ومن أجل تحقيق ذلك يحتاج تطبيق إستراتيجية

كايزن مجموعة من الأساليب، وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الأسس التي تستند إليها المنظمات عند حدوث

المشاكل، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. المقارنة المرجعية: هي عملية قياس ومقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى

سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة، فالمقارنة المرجعية تساعد المنظمة إلى حد كبير في

إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، وتبين للإدارة موقع المنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى فيما يتعلق بعملية محددة أو هدف يراد تحقيقه.

أثناء إجراء المقارنة المرجعية فإننا لا ننظر إلى المنظمات التي هي أقل مستوى أداء من منظمنا بل نتطلع إلى المنظمات ذات الأداء الأعلى.(دودين، 2014، ص139)

تتم المقارنة المرجعية وفق سلسلة من الخطوات وهي كالتالي:

- تحديد المجال الذي ستطبق عليه المقارنة المرجعية.
- اختيار المؤسسة المرجع التي ستنتم معها المقارنة، بشرط أن تكون الأفضل في المجال الذي تم اختياره، وقد تكون من نفس الصناعة أو خارج الصناعة.
- تحديد المقاييس أو المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء.
- تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة المرجع، ثم مقارنة ذلك مع أداء المؤسسة لتحديد الفجوة، وتحليل الأسباب لإيجاد فرص التحسين.
- وضع خطة العمل لإجراء التحسينات وتنفيذها.

2. **نظام الانتاج في الوقت المحدد/ just in time:** يقوم هذا النظام على جعل نظام الإنتاج يعمل وفق ما هو مطلوب دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كل أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أثناء القيام بعملية الإنتاج، وحتى يتم إزالة الهدر يجب انتاج فقط ما يطلبه المستهلك.. (عمر، وطيب، 2019، ص27)

وعليه فإنه يقوم على مبدأ الحصول على المواد الأولية في الوقت المحدد، لتدخل عملية الإنتاج في الوقت المحدد، وتسلم إلى الزبائن في شكل منتجات تامة في الوقت المحدد، فعندما يرغب زبون معين أن يستهلك منتج ما، يجب إنتاج بالضبط الكمية التي تناسب هذا الإستهلاك من أجل إعادة تكوين المخزون وإبقائه عند المستويات المختارة.(نورة، وآخرون، 2018، ص56)

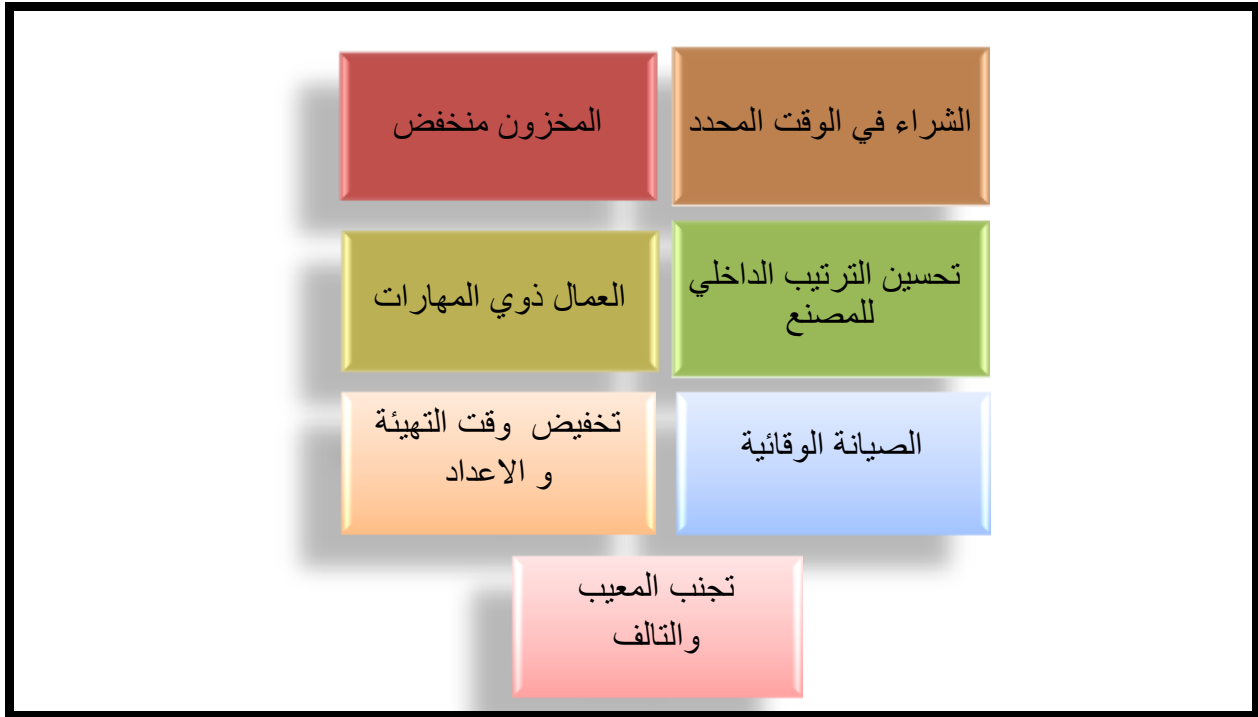
يهدف هذا النظام إلى تحقيق ما يلي:(البرديني، 2014، ص28)

- القضاء على الإنتاج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب.
- القضاء على وقت الانتظار وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل.
- التخلص من الإنتاج المعيب.
- تخفيض المخزون إلى حده الأدنى.

▪ التركيز على العمليات المنتجة فقط والتقليل من الحركات الغير الضرورية.

يتطلب تطبيق نظام jit مجموعة من العناصر والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(11): عناصر نظام jit



المصدر: (البرديني، 2014، ص27)

نستنتج من خلال الشكل السابق أن الهدف من نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو القضاء على الهدر والفاقد من خلال وصول المواد الأولية في الوقت المحدد والإنتاج وفقا للطلب بالكميات المطلوبة وفي الوقت المحدد ، ومن أجل ذلك يجب توفر جملة من العناصر والمتمثلة في ترتيب وتنظيم المصنع أو مكان العمل من أجل تسهيل الوصول إلى الأشياء بسهولة وفي الوقت المناسب، والقضاء على الأشياء غير الضرورية والإبقاء فقط على الأشياء الضرورية ، يتطلب أيضا عمال ذوي المهارات الذين يعملون بكفاءة عالية لضمان سير عملية الإنتاج في أحسن حالة لها، ضف إلى ذلك الصيانة الوقائية لمكان العمل لتجنب الوقوع في المشكلات، وتخفيض المخزون إلى حده الأدنى.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستنتج أن إستراتيجية كايزن سلسلة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة، على شكل خطوات صغيرة لها أثر كبير في المستقبل، تقوم على عدم الرضا أو الإقتناع بالوضع الراهن، بل تتطلع دائما للأفضل، عن طريق عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، تهدف هذه الإستراتيجية إلى القضاء على جميع أشكال الهدر، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة، من خلال مجموعة من الإجراءات على شكل خطوات تدريجية ومستمرة، وبتظافر كافة الجهود وفي جميع المستويات الإدارية.

توصلنا كذلك إلى أن إستراتيجية كايزن أفضل من غيرها من المناهج الإدارية الأخرى، فيمكن تطبيقها في كل منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، وفي شتى مراحل بنائها، فهي لا تحتاج إلى إمكانيات مادية ضخمة، بل إلى استثمار العنصر البشري، والإستفادة من أفكاره الإبداعية، وقصد نجاح هذه الإستراتيجية يجب وعي وإدراك من في المنظمة بأهميتها، ونشر ثقافة تسمح بإشراك الجميع بتقديم إقتراحات تساهم في عملية التحسين في المنظمة.

توصلنا كذلك إلى أن تطبيق كايزن ليس بالأمر السهل أو الهين بل يتطلب جملة من الأدوات الإحصائية لتحديد المشكلة وأسبابها، وأساليب إستراتيجية تسمح بإيجاد الحلول الجذرية لهذه المشاكل والقضاء عليها بطريقة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

أدت التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات، إلى زيادة الإهتمام بالموارد البشري، باعتباره الركيزة الأساسية نظرا لما يمتلكه من مهارات وقدرات، يضمن للمنظمة نجاحها واستمراريتها، ومع الإهتمام المتزايد بهذا المورد، ظهرت مفاهيم حديثة تعمل على تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها، ومن بين هذه المفاهيم جودة الحياة الوظيفية التي تدعو إلى إيجاد محيط عمل آمن وسليم، وأجور وتحفيزات تفجر طاقات وقدرات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة بما يحقق أهدافها.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع: " جودة الحياة الوظيفية" تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

المبحث الأول: مدخل عام لجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية كايزن بجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى جودة الحياة الوظيفية

أصبح اليوم نجاح المنظمات مرهونا بمدى جودة حياة موظفيها، فالمنظمات ولكي تحقق أهدافها لا بد لها من تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين بها عن طريق توفير مناخ ملائم يساعد على العمل، حمايتهم من مخاطر العمل، تحفيزهم وزيادة رواتبهم، ومنحهم الفرصة في المشاركة في عملية إتخاذ القرار، هذه السبل وأخرى تدفع بهؤلاء الأفراد إلى رفع مستوى أدائهم وتحفيزهم على بذل أقصى مجهوداتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وربما حتى تجاوزها.

من أجل ذلك سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، والوقوف عند أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تطبيقها وأخيرا أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، فقد ساعد على التخفيف من القلق والخوف الذي كان ينتاب العاملين خوفا من الإستهغاء عنهم، تخفيض رواتبهم، وتهميشهم، لذلك حرصت تلك المنظمات على تحقيق رضا العاملين وتأمين مجهوداتهم، واعتبار فعالية الموارد البشرية كأحد أهم الإستراتيجيات الفعالة التي تدعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (بومجان، وآخرون، 2018، ص 123)

أولاً: نشأة وتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعود ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة "لإلتون مايو" عام 1933 في دراسات أجريت في مصنع ويسترن هوثورن للكهرباء، والتي كشفت عن مدى تأثير العوامل الاجتماعية والبيئية على أداء الأفراد العاملين وإنتاجيتهم، الأمر الذي جعلهم يتجهون نحو مزيد من الدراسات حول جودة الحياة الوظيفية، وفي أواخر الستينات زاد الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية، من خلال تقديم أول برنامج بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي يضمن للأفراد العاملين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، التي تتعلق بظروف العمل، وتقييم مستوى رضا هؤلاء الأفراد، من أجل الوصول إلى سلسلة من البرامج التي يمكن أن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (عبد الستار، 2019، 535)

وفي هذا الصدد لخص "Bergeron" أهم المحاور التي يتناولها مفهوم جودة الحياة الوظيفية في تلك الفترة في خمسة محاور أساسية وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المتبعة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها، الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق الفلسفة الانسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني وصولاً إلى خلق بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين بالمؤسسة. (سلطاني، 2022، ص32)

ومع بداية السبعينات والتي تعتبر فترة خصبة في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة الوظيفية، حيث عقد المؤتمر الدولي لجودة الحياة الوظيفية في سبتمبر 1972 في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي خرج بتوصيات حول تنسيق وتوحيد جهود الباحثين والمنظمات المعنية، وذلك لبناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية ، وقد تم تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية سنة 1973 (أبو العينين، 2019، ص87).

وفي أواخر السبعينات من القرن العشرين تعثرت برامج جودة الحياة الوظيفية في مختلف المنظمات وقل الاهتمام بها، ويرجع ذلك للعديد من العوامل كزيادة معدلات التضخم، أزمة الطاقة، فضلاً عن زيادة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة الشركات اليابانية، الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تتراجع من حيث الأهمية المعطاة لها.

وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين، حتى الآن عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة أمام قوة الشركات اليابانية، وإلى انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة باليابان وأوروبا، وإلى النجاح الذي حققته كل من اليابان والدول الأوروبية في تطبيق بعض الأنظمة الإدارية. (عقون، وبوخدوني، 2020، ص80)

ثانيا: تعريف جودة الحياة الوظيفية

تعددت التعاريف المفسرة لجودة الحياة الوظيفية وتتوعد نظرا لاختلاف آراء الباحثين والمفكرين حول هذا الموضوع إذ لا يمكن التوصل إلى تعريف مشترك لجودة الحياة الوظيفية وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح ذلك:

➤ عرف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية بأنها: العمليات المتكاملة المخططة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (جاد الرب، 2008، ص9)

➤ تعرف كذلك بأنها: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبينتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة. (الحري، 2022، ص65)

➤ جودة الحياة الوظيفية تعنى بتوفير ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومرتببات ومكافآت معنوية ومادية، قدر من الاهتمام والتحدى بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع إستخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل. (البياري، 2018، ص12)

➤ وتعرف كذلك بأنها: عملية مخططة طويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير مسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، حيث تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة وثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، لرفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لنقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح بمزيد من التطور والنجاح. (ديوب، 2014، ص 208)

➤ يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية أيضا بأنها: المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص

حول كل جانب من جوانب العمل من حيث المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي لها أهمية كبيرة في حياة الأشخاص. (الدحوح، 2015، ص10)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها: عملية مخططة ومدروسة، تقوم على إحداث التوازن ما بين الحياة الأسرية والوظيفية، من خلال تحسين بيئة العمل وتحسين ظروف عمل الموظفين، عن طريق تغطية جميع الجوانب من أجور ومكافآت مادية ومعنوية، العدالة الاجتماعية، السلامة والأمان، وغيرها من الإستراتيجيات التي تحقق رضا الأفراد العاملين وتدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

أصبح لزاما على المؤسسات تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك لما تمتلكه من أهمية كبيرة، ونظرا لما تريد تحقيقه من أهداف.

أولا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، حيث أنها لا تساهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية، وتساهم بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، كما تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة مع التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب، إنتقاء فريق العمل، إستقطاب العاملين، والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة. (أبو العينين، 2019، ص94)

وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا فيما يلي: (البياري، 2018، ص14)

1. قدرة المؤسسة على إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها، وبناء قدراتها لتحقيق أهدافها.
2. توفير بيئة عمل وسياسات واجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.

3. استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خاصة في حالة زيادة معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

4. تحقيق التوازن من خلال ربط الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة.

5. زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل والتقليل من معدل الإصابات وحوادث العمل.

بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت نتائج بعض الدراسات على أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها يمثل عاملا مهما لزيادة معدلات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، الأمر الذي يساهم بلا شك في انخفاض نسبة غيابهم عن العمل، وارتفاع مستوى الطموح لديهم، وزيادة معدلات الإنتاجية، كما أنهم يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم خاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. (عبد الستار، 2019، ص539)

وتكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية كذلك من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أدائها لمهامها أو علاقتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات، وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أي منظمة تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات. (الحربي، 2022، ص67)

ثانيا: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى ضبط كيفية تصميم العمل بجميع جوانبه من حيث التنظيم، السلطة، خصائص وساعات العمل، بحيث تضمن جودة عالية للحياة التي يعيشها الأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم، صف إلى ذلك تنطوي برامج جودة الحياة الوظيفية على أهداف عديدة يمكن تلخيص بعضها فيما يلي: (العايدي، 2021، ص 31)

1. تحسين الإنتاجية الشخصية والشعور بالمسؤولية والالتزام.

2. تحسين العمل الجماعي وعملية الإتصال بين فرق العمل.
3. تحسين الحالة النفسية والمعنوية للموظفين.
4. تقليل الضغط التنظيمي.
5. تحسين العلاقة بين الموظفين داخل وخارج العمل.
6. توفير ظروف عمل صحية وآمنة.
7. تحقيق الرضا الوظيفي للموظف.
8. تعزيز التعلم في بيئة العمل.

وقد أشار جاد الرب إلى أن الأهداف الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:

1. زيادة ثقة العاملين.
2. الاندماج في حل المشكلات.
3. زيادة الرضا الوظيفي.
4. زيادة الفاعلية التنظيمية. (جاد الرب، 2008، ص 10)

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تتفق أغلب الدراسات على أهمية جودة الحياة الوظيفية، وضرورتها في المنظمة، إلا أنها تختلف في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، والجدول التالي يوضح بعض الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد.

الجدول رقم (06): أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب آراء مجموعة من الباحثين

المصدر	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
عبد المطلب (2016)	يشير "والتون" 1973 إلى ثمانية أبعاد لجودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في: التعويض المناسب والعادل، ظروف العمل الآمنة والصحية، فرص النمو الوظيفي، الدستورية في تنظيم العمل، التكامل الإجتماعي للقوى العاملة، فرصة تطوير القدرات البشرية، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، الأهمية الإجتماعية للعمل.
جاد الرب (2008)	بيئة عمل صحية آمنة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العدالة الإجتماعية، الإستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور

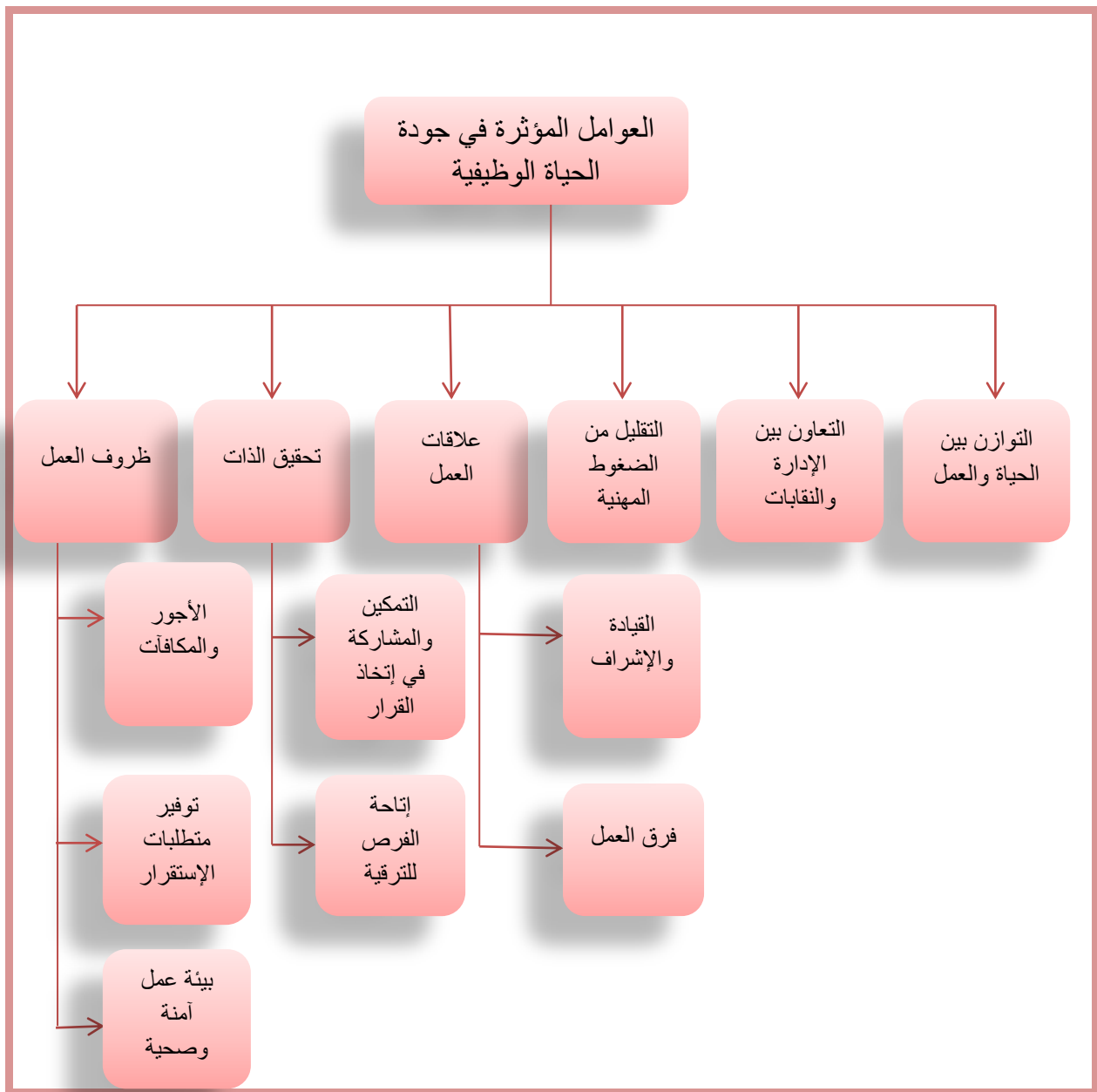
والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين.	
ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وأمنة، عوامل وظيفية، عوامل مالية، المشاركة في إتخاذ القرار، إجراءات التعامل مع المظالم، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.	البليسي (2012)
أشار أن الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية مبينة في سبعة إحتياجات أساسية وهي: إحتياجات الصحة والسلامة المهنية ، الإحتياجات الإقتصادية والأسرية (الراتب والأمن الوظيفي، والإحتياجات العائلية الأخرى)، الإحتياجات الإجتماعية (الصدقة في مجال العمل، توفر وقت الفراغ خارج نطاق العمل)، الحاجات التقديرية (الإعتراف والتقدير للعمل داخل وخارج المنظمة)، الإحتياجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية)، الإحتياجات الجمالية (الإبداع في العمل والإبداع الشخصي)، تحقيق الإحتياجات (تحقيق إمكانيات الفرد داخل المنظمة ومحترف).	Marta, &al (2013)
الأجر العادل والإستقلالية، الأمن الوظيفي، معايير الصحة والسلامة في العمل، أنظمة المكافآت، الإعتراف بالجهود وفرص التدريب، التقدم الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.	Swamy, &al (2015)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع المدرجة في الجدول

من خلال الجدول السابق نستنتج أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتعدد وتختلف من دراسة إلى أخرى، نتيجة إختلاف منظور وتصنيف كل دراسة لهذه الأبعاد، لكن هذا لا ينفي عدم وجود نقاط مشتركة والمتمثلة في: المشاركة في صنع القرار، التوازن بين الحياة والعمل، التقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت العادلة، السلامة والصحة المهنية.

ويضيف كل من (بحر، ونصار، 2014) مجموعة من العوامل التي تؤثر في جودة الحياة الوظيفية والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية



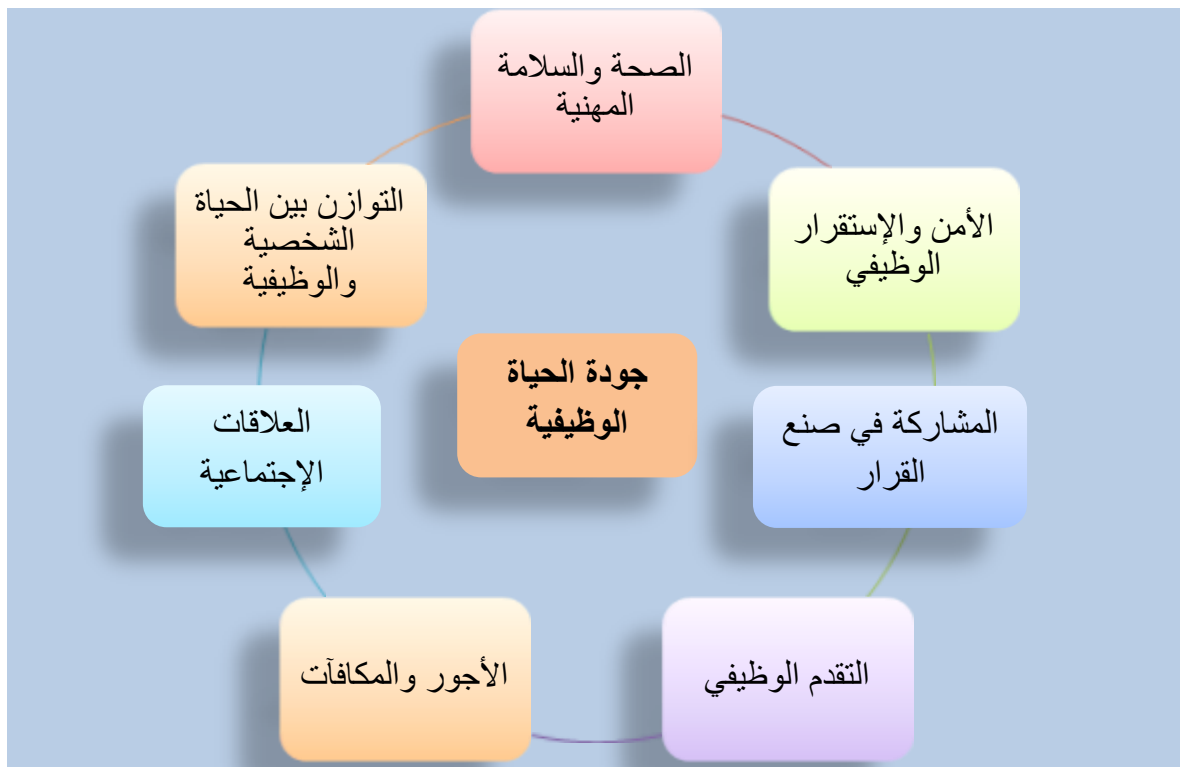
المصدر: (بحر، ونصار، 2014، ص10)

نستنتج من خلال الشكل السابق والذي يبين العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية أن هذه الأخيرة تتأثر بظروف العمل المادية من أجور ومكافآت والتي تعتبر من أهم العوامل تأثيراً باعتبارها تساهم في تحقيق متطلبات حياة الأفراد، وظروف عمل غير مادية والمتمثلة في تحقيق الاستقرار الوظيفي والذي يشعر الفرد بالأمان وعدم الخوف من فقدان وظيفته، وتوفير بيئة عمل آمنة تقلل من وقوع حوادث العمل، ضف إلى ذلك تحقيق الذات من خلال السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم

الفرصة في تقديم إبداعاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل، وكذا منحهم فرصة التقدم الوظيفي والترقية، كما تسمح العلاقات الإجتماعية من خلال تشكيل فرق عمل، وقيادة ديموقراطية من خلق بيئة عمل تعاونية ، تسمح بزيادة الإنتاجية ونقل الخبرات والمعرفة بين أفراد المجموعة ،ما يؤدي إلى شعور الأفراد بروح الإنتماء، بالإضافة إلى ذلك يساهم تحقيق التوازن بين الحياة والعمل إلى تقليل معدل الغياب وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية، كما يسمح التعاون بين الإدارة والنقابات إلى معرفة المشاكل التي تواجه العاملين ومحاولة حلها .

من خلال الجدول السابق والشكل السابق والذي يبينان أبعاد جودة الحياة الوظيفية تم التوصل إلى مجموعة من النقاط المشتركة والتي سيتم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة والممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة

1. الأجور والمكافآت العادلة:

تمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج سلبية على المنظمة.

تشكل الأجور المصدر الرئيسي لحياة الأفراد ولأسرهم، وتعتبر الأجور من أهم الحوافز المادية التي تحث الأفراد لبذل أقصى مجهوداتهم في العمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء. (أبو العينين، 2019، ص 106)

2. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

هو تحقيق التوازن بين حياة عمل الموظفين ومسؤوليات الحياة، فجودة الحياة الوظيفية توفر علاقة متوازنة بين جوانب الحياة داخل العمل وخارجه، والأسرة، أي بمعنى آخر الحياة الأسرية والاجتماعية لا يجب أن تتوتر بسبب ساعات العمل بما في ذلك العمل الإضافي، أو العمل أثناء ساعات غير مريحة. (عبد المطلب، 2016، ص 297)

للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المؤسسة والموظفين، فهو يؤدي إلى الإلتزام في المؤسسة ويقلل من معدلات الدوران وضغوط العمل، ومعدلات الغياب عن العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (البليسي، 2012، ص 12)

ويعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين الحياة والعمل، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية إلتزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل. (ماضي، 2014، ص 28)

3. الأمان والإستقرار الوظيفي:

يمكن تعريف الأمان الوظيفي بأنه: مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمان من فقدان الوظيفة، أو الاجراءات التعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي ينعكس تبعا على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة. (سلطاني، 2022، ص43)

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والإستقرار والانتماء لبيئة العمل والإطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء إستمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في ارتفاع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الإلتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. (البياري، 2018، ص 20)

4. المشاركة في إتخاذ القرار:

تعرف عملية المشاركة في إتخاذ القرارات بأنها: " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية، والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسة المؤسسة، مهامها، مشكلاتها، حيث يجب توفر شرطين أساسيين هما: (البريري، 2016، ص24)

- درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، والثقة بالنفس لدى المديرين والعاملين على حد سواء.
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

إن عملية إتخاذ القرارات تشكل محورا أساسيا في نشاط المنظمات، وتعتبر نتيجة العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقيم به العديد من العاملين بالمنظمة، فعملية إتخاذ القرار هي عملية جوهرية في حياة المؤسسة، فهي تمس كل الفاعلين في التنظيم، ومن الصعب أن يكون إدارة المنظمة من خلال فرد واحد ولهذا فإنه من الضرورة التعاون بين المدير ومروؤسيه في إتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (الحربي، 2022، ص66)

للمشاركة في إتخاذ القرارات مزايا عديدة منها: (جاد الرب، 2008، ص31)

- تعزيز الرضا والإلتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث .

- الحصول على آراء وإقتراحات وأفكار إبداعية وإبتكارية.
- حل المشاكل وإتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديموقراطية.
- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للترقى في المناصب القيادية مستقبلا.
- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية.

5. التقدم الوظيفي:

يعرف بأنه: " إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتب أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك سيتم إعادة تحديد واجباته ومسؤولياته، حيث يعتبر التقدم الوظيفي من الحوافز المعنوية، كذلك يمكن إعتباره من الحوافز المادية، لأن الموظف الذي سيتم ترقيته سيزداد راتبه بسبب شغله للوظيفة الجديدة، ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية أو الكفاءة. (البريري، 2016، ص27)

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق برامج الترقية إلى ما يلي: (البلياري، 2018، ص19)

- خلق حافز قوي لدى الأفراد لبذل أقصى جهد في عملهم، وكذلك إشعارهم بالإستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى المعيشة.
- إشباع حاجات الأفراد من الأمن الوظيفي، وإثبات الذات والتقدم والتقدير، بإتاحة فرص التطور.
- ضمان بقاء أصحاب الكفاءات والخبرات في خدمة المؤسسة.

6. العلاقات الإجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل: (الإحترام المتبادل، التعاون والإنتماء إلى الجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة، والتجرد من الأنانية) التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية على الانتاجية ومستويات الأداء. (البريري، 2016، ص33)

أكد ماضي أن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية، وتحقيق تبادل المنافع بينهما، لذا فإن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين سيؤدي إلى إرتفاع الرضا والأداء الوظيفي، والعكس صحيح.(ماضي، 2014، ص93)

7. بيئة عمل صحية وآمنة:

إن الظروف الطبيعية لبيئة العمل كدرجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، الترتيب الجيد وتوفير الوسائل اللازمة، يؤثر على تحقيق راحة الموظف داخل المؤسسة، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداده للعمل أفضل، والعمل على ضمان بيئة عمل جيدة للمحافظة على أداء عال، لذا يجب التركيز على تحسين بيئة العمل المادية والصحية، وتوفير المتطلبات الضرورية التي تساعد الموظفين في أداء أعمالهم. (الدحوح، 2015، ص26-27)

وتعد من المهام التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية إستثنائية، من خلال توفير البيئة الصحية، والسلامة المهنية لجميع العاملين بالمنظمة، والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل، وتقليل أثر الإصابات والحوادث في العمل، وذلك من خلال إعداد البرامج الوقائية في مجال الأعمال والأنشطة الخدمية. (سعد، 2021، ص220)

يشير ماضي (2016، ص 67) إلى أن هناك تأثيرات إيجابية لتوفير وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أهمها:

- تقليل الصراعات بين العاملين والإدارات وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم، وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد على حل المشكلات.
- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة، والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد المتعلقة بالخدمات وظروف العمل.
- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحسين جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها

من أجل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى المنظمات إلى اتباع سلسلة من المراحل والخطوات التي تساعد على حسن سير العملية وضمان نجاحها، لكن تطبيق هذه البرامج يصطدم أحيانا بمجموعة من المعوقات تحول دون تطبيقها. وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية

لقد تمكن جاد الرب من بناء نموذج مكون من مجموعة من الخطوات المتسلسلة يوضح من خلالها كيفية تنفيذ فلسفة جودة الحياة الوظيفية، بداية السلسلة تكون من خلال معرفة مدى اعتماد الإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية ، أي تبيان موقف الإدارة من تنفيذ هذه الخطوات، تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج، حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة، إجتماعات بين مختلف المستويات والأطراف، وتشخيص الوضع الحالي والمستقبلي، التصميم والتدريب، لنخلص إلى تقديم البرامج، ثم نقوم باختبار هذه البرامج في الوسط، ومعرفة مدى قبولها من طرف العمال والموظفين، وبعد الحصول على القبول يتم نقل البرامج إلى المستويات الدنيا عن طريق: الإتصالات والتدريب، ليتم في الأخير متابعة وتقييم العملية، واعتمادها على المدى البعيد إذا أثبتت نجاحها. (بومجان، وآخرون، 2018، ص125)

ويمثل الشكل التالي سلسلة المراحل التي يتم تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلالها:

الشكل رقم (14): مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية



المصدر: (جاد الرب، 2008، ص 28)

نستنتج من خلال الشكل السابق والذي يوضح المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية ، أن هذه الأخيرة هي عبارة عن عملية مخططة تتكون من سلسلة من المراحل، تبدأ من معرفة رأي الإدارة والنقابة حول جودة الحياة الوظيفية ، وتنتهي بتطبيق برامج جودة حياة العمل على المدى الطويل في حالة نجاحها، ضف إلى ذلك فإنها تعتمد على التغذية العكسية في جميع المراحل، لمعرفة ردة الفعل، ورقابة وتقييم البرنامج المعتمد.

إن نجاح برنامج أو خطة جودة الحياة الوظيفية متوقف على الإعداد الجيد لها ومدى تقبلها من طرف الأفراد العاملين، باعتبارها تستهدفهم وموجهة إليهم لذا فإن تقديم وشرح برنامج جودة الحياة الوظيفية تعد خطوة جد مهمة تساعد على فهم هذا البرنامج وكيفية تطبيقه، ضف إلى ذلك تشخيص الوضع الحالي والمتوقع يسهل من معرفة العناصر المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مختلف العوائق التي قد تعرقل مسار العملية، واتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية ومؤشرات قياسها

بغية تحسين جودة الحياة الوظيفية لا بد إتباع مجموعة من البرامج واختيار المناسب منها بما يتناسب مع إحتياجات المنظمة وقدراتها، ومن أجل معرفة نجاح هذه البرامج لابد من قياس نتائجها وفقا لمجموعة من المؤشرات، والتالي يوضح ذلك.

أولا: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تعرف برامج جودة الحياة الوظيفية بأنها أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل. (سلطاني، 2022، ص 38)

تعتبر عملية تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية عملية متكاملة تتطلب تكامل وتضافر جهود جميع من في المنظمة، ومشاركة الجميع، من أصغر موظف إلى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ هذه البرامج، ضف إلى ذلك فقد اعتبر سعي المنظمات لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء، بما يقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها وتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات. (أبو قورة، 2019، ص 29)

وقد تنوعت برامج جودة الحياة الوظيفية بين ما هو تقليدي وما هو حديث وفيما يلي توضيح لذلك:

1. البرامج التقليدية: يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، تستهدف هذه البرامج إحداث تأثير في السلوك الانساني، بما يضمن مزيداً من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- تحسين بيئة وظروف العمل؛
- برامج الصيانة البشرية؛
- برنامج إعادة النظر بساعات العمل الطويلة؛
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية؛
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2. البرامج العصرية أو الحديثة: ويقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم وطبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، مما ألزم المنظمات أن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية التقليدية، والتفكير ببرامج تتعدى حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين، وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظمتهم، لذا أصبحت برامج جودة الحياة الوظيفية تُوَطر بهدف إستراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:

- الإثراء الوظيفي؛
- الإدارة بالمشاركة؛
- فرق العمل المدارة ذاتياً؛
- جداول العمل البديلة؛
- حلقات الجودة.

إن برامج جودة الحياة الوظيفية والتي تتبناها الكثير من كبرى المنظمات في الدول المتقدمة إحدى أقوى عناصر الجذب والاحتفاظ بالعاملين، حيث أن هذه البرامج تساهم في إشباع حاجات العاملين،

وتساعدهم في تحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفعالة نتيجة تطبيق هذه البرامج. (الأخرس، و خليل، 2018ص 361)

إن تطبيق برامج جودة حياة العمل من شأنه أن يزيد في كفاءة الأفراد العاملين ورفع مستوى أدائهم، ويرجع ذلك إلى شعورهم بالإهتمام الذي توليه المنظمة إليهم ، وبالتالي سيرفع من الروح المعنوية لديهم، واحساسهم بالأمان والانتماء إلى المنظمة، سيؤدي إلى تعزيز ولائهم، وهذا سيدفعهم إلى بذل أقصى مجهوداتهم، بما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن نجاحها، وبالتالي فإن اختيار نوع وطبيعة البرنامج تعتبر نقطة أساسية التي من خلالها يتم تحسين جودة الحياة الوظيفية.

ثانيا: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

تبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مدى تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، حيث توجد ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي: (عقون، وبوخدوني، 2020، ص 82-83)

1. مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات؛
2. مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة؛
3. الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين؛
4. الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
5. التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
6. حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي؛
7. أهمية إلزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية؛
8. التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية.

توصل جاد الرب إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم المعايير المرغوب فيها، حيث اشتملت المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:(جاد الرب، 2008، ص29)

1. معدلات حوادث العمل؛
2. معدلات الشكاوي؛
3. معدلات الإضراب والإمتناع عن العمل؛
4. معدلات الغياب والتغيب؛
5. معدلات دوران العمل.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من أن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية قد أثبتت نجاحها في العديد من المنظمات، إلا أن هناك عوائق تحول دون تنفيذ هذه البرامج والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (أبو العينين، 2019، ص 103-104)، (سعد، 2020، ص 223-224)، (سلطاني، 2022، ص 49-50)

1. موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المديرين الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع العاملين ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك يعتبر صعب التنفيذ ويرجع ذلك لما يلي:

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات دنيا تنظيمية في صناعة القرار ومعارضتهم لهذا الأمر.
- الاعتقاد السائد لدى العديد من المدراء أن التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع الآخرين هو بمثابة تهديد لهم.
- تقدير الإدارة العليا والمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.
- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، أو عدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد.

- إعتقاد بعض الإدارات أنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق مزيد من عناصر جودة حياة العمل.
- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية، والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.

2. موقف النقابات:

قد يتولد عند تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية شعور بأن تطبيقها يعود بالفائدة فقط على المنظمة من خلال تسريع وتيرة العمل والرفع من الإنتاجية دون أي عوائد لهم، أي أن هذه البرامج ما هي إلا وسيلة لإستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين، وبغرض إزالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية، والنتائج المرجوة منها، والفوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد على حد سواء.

3. التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة ومكلفة تفوق قدراتها، ضف إلى ذلك لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية إلى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، كونها تعتمد على الأجور السخية، وبيئات عمل جيدة، لذلك كان لزاما عليها تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية كايزن اليابانية وجودة الحياة الوظيفية

قد تبدو التحسينات الصغيرة التي تدعو إليها إستراتيجية كايزن بسيطة الأثر، لكن في الواقع إن لتراكم هذه التحسينات أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة وروحهم المعنوية، وبالتالي التأثير في نجاح المنظمة، وفيما يلي سيتم التطرق لبعض الجوانب الأساسية في إستراتيجية كايزن وإبراز دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة الخمسة (S) ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية

تعد عملية تنظيم بيئة العمل وجعلها مثالية للعاملين من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن أهم التقنيات المستخدمة لذلك نجد طريقة الخمسة (S).

يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه طريقة السينات الخمس (5S) أحد طرق تحسين الإنتاجية ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان وخلوه من الفوضى، تسمح هذه الطريقة البسيطة بجعل مكان العمل نظيفاً، ومنظم بشكل يسمح بتحسين مكان العمل وتنظيم البيئة المحيطة بالعاملين مما يرفع من إنتاجيتهم، و يضمن إدخال العمل القياسي الذي يمكن من العثور على الأشياء بسهولة، والوصول إليها بالسرعة القصوى ودون تأخير. (عمر، وطيب، 2019، ص26-27)

سميت هذه الطريقة ب(5S) لأنها مستمدة من الحروف الأولى للخطوات باللغة اليابانية وهي: (SHITSUKE ,SEIKETSU ,SEISO ,SEITON ,SEIRI)، والتي تمت الإشارة إليها سابقاً في الجدول رقم (02)، والشكل رقم(05)، وفيما يلي تلخيص لهذه الخطوات:

1. **التصنيف:** وهو التخلص من الأشياء التي لا يحتاجها الموظف وذلك من خلال التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.
2. **الترتيب:** وهي خطوة تتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير إلى أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب، وبالتالي تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء.
3. **التنظيف:** تتضمن هذه المرحلة تنظيف الفوضى تماماً وإصلاح الأشياء.
4. **التنميط:** وتتم من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية وبذلك يتم وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي، أو البيئي.
5. **الالتزام:** وهو أن يتم بشكل يومي ودوري القيام بالعمل الصحيح كمنهج. (الكسر، 2017، ص63)

مساهمة طريقة الخمسة (S) في تحسين جودة الحياة الوظيفية:

تستطيع المنظمة من خلال هذه الطريقة توفير بيئة عمل ترقى لتوقعات العاملين فيها، بيئة عمل منظمة، نظيفة وآمنة وواضحة من حيث تحديد المسؤوليات، الأمر الذي يساعدهم في العمل بحرية وروح معنوية كبيرة، ويوفر لهم فرصا للإبداع وتطوير مهاراتهم الخاصة.

ضف إلى ذلك تساهم هذه الطريقة في رفع درجة مشاركة العاملين وذلك لكونها:

- في تناول أية منظمة مهما كان حجمها.
- يمكن أن تمارس في أي قطاع.
- فلسفتها سهلة الفهم من قبل الجميع.

كما تساهم هذه الطريقة أيضا في:

- تحديد وتشخيص المشاكل بدقة والعمل على حلها.
- وضع معايير محددة وملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة، في مكان واحد، وعلى مستوى واحد من النظافة.
- تعمل على التقليل من الهدر والتخفيف من حدة الكآبة والاحباط لدى الموظفين. (الشريفي، 2018، ص7)

يمكن اعتبار (5S) كمنهج بسيط لتنظيم مجالات العمل، فهو يركز على الترتيب والتنظيم والنظافة والمعايرة، إذ يساعد على التخلص من جميع أنواع النفايات المتعلقة بعدم اليقين والإنتظار، والبحث عن المعلومات ذات الصلة وخلق التباين وما إلى ذلك، من خلال القضاء على ما هو غير ضروري وجعل كل شيء واضح ويمكن التنبؤ به، يتم من خلال هذا المنهج تقليل الفوضى والقضاء عليها وتكون العناصر المطلوبة دائما في نفس المكان، وبالتالي يكون العمل أسهل وأسرع. (Jakubiec, & Brodnicka, 2016, P92)

المطلب الثاني: الإدارة من موقع الأحداث (جيمبا كايزن) ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية

جيمبا هي المكان الحقيقي الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء بمعنى آخر جيمبا تعني مكان العمل الفعلي الذي تتم فيه العمليات.(الحري، 2017، ص243)

أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق (جيمبا كايزن) من أجل تحقيق التحسين المستمر بمواقع العمل، حيث أنه يساهم في تعزيز الإلتزام والعمل الذي تحكمه معايير قياسية محددة، ويركز على التحسين المستمر للعمليات من أجل حل المشكلات أكثر من تركيزها على الحلول ذاتها، كما يساهم في مساعدة فرق العمل على فهم طبيعة العمل الذي يقومون به وما يحققه من قيمة مضافة، ويمكن القائد من تحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل من موقع الحدث مباشرة أولاً بأول. (عبد الستار، 2019، ص 549)

يتم تطبيق منهجية جيمبا كايزن بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد من الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات زمانياً ومكانياً، وعليه فهي منهجية تستمد قيمتها من أرض الواقع، وتقوم على العمل الجماعي وتقديم المقترحات، وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر، لذا فإن تطبيق مفاهيم منهجية جيمبا كايزن في المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر لجهود التحسين والتغيير. (أحمد، 2022، ص 543)، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة القيام بما يلي:

- تبني الإدارة العليا لمنهجية جيمبا كايزن والإلتزام بها.
- إختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية جيمبا كايزن.
- نشر ثقافة الكايزن.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين.
- القضاء على الهدر. (الحري، 2017، ص246-247)

المطلب الثالث: كايزن ومشاركة العاملين ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية

تركز كايزن على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال نهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي، بدلا من إستحداث وظائف جديدة، والتزام الإدارة العليا والمديرين والمشرفين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، وإستخدام المنهج العلمي لتحقيق صفر من الأخطاء. (شريف، 2018، ص8)

ويضيف (العثماني، 2013) أن الكايزن تختلف عن الإدارة التقليدية بأنها تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، بينما يقتصر دوره في الإدارة التقليدية على التنفيذ، صف إلى ذلك فإن إستراتيجية كايزن تطبق الأفكار الجديدة فوراً وتكافئ أصحابها عكس الإدارة التقليدية التي تستغرق فيها الإدارة وقتاً لدراسة الأفكار وإمكانية تطبيقها. (شريف، 2018، ص8)

تقوم إستراتيجية كايزن على تطبيق نظام الإقتراحات، وهو الطريقة التي يتم من خلالها توصيل أفكار وإقتراحات الموظفين إلى أعلى من خلال التسلسل الهرمي للإدارة، لتحقيق وفورات في التكلفة، تحسين جودة المنتج، أو كفاءة مكان العمل، وخدمة العملاء، في العديد من الشركات اليابانية ينظر إلى عدد الإقتراحات التي قدمها كل عامل على أنه انعكاس لجهود كايزن التي يبذلها المشرف، إذ يتم تقييم المديرين والمشرفين بناء على قدرتهم على المساعدة في تقديم إقتراحات من العمال.

تقدم كايزن نموذجاً إدارياً يتم فيه تلبية المتطلبات الداخلية للمؤسسة والعاملين والإدارة، والخارجية للعملاء وغيرهم، من خلال التقنيات والممارسات المستخدمة ، بدعم من العاملين في جميع المستويات، والجدول التالي يبين التسلسل الهرمي لمشاركة العاملين في تفعيل كايزن.

الجدول رقم(07): التسلسل الهرمي للمشاركة في تفعيل كايزن

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	المشرفون	العاملون
دعم كايزن كمنهجية للعمل.	نشر وتنفيذ أهداف كايزن حسب توجيهات الإدارة العليا.	إستخدام كايزن في الأدوار الوظيفية.	تنفيذ كايزن من خلال نظام الإقتراحات.
تخصيص الموارد لدعم تنفيذ منهجية كايزن.	إستخدام كايزن في رفع القدرات الوظيفية.	تقديم التوجيه للعاملين حول تطبيق كايزن.	ممارسة الإنضباط في العمل.
وضع سياسات وأهداف متعددة الوظائف.	وضع المعايير والحفاظ عليها ورفع مستواها.	رفع الروح المعنوية وتحسين الاتصالات.	التطوير الذاتي لحل مشكلات العمل الطارئة.
تحقيق أهداف كايزن من خلال نشر سياسات وعمليات التدقيق.	تصميم برامج تدريبية مكثفة لتطوير وعي العاملين بكاييزن.	دعم أنشطة دوائر الجودة وتشجيع المقترحات الفردية.	تعزيز المهارات والأداء الوظيفي.
بناء النظم والخطوات والهيكل المحققة لكاييزن.	تطوير المهارات والأدوات لحل المشكلات.	إدخال الإنضباط في ورشات العمل وتقديم الاقتراحات.	

المصدر: (رحمة، 2019، ص706)

المطلب الرابع: كايزن والتغيير ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية

تتضمن إستراتيجية كايزن تغييرات تقنية واجتماعية، لأن هدف التغيير بإستخدام كايزن هو القضاء على الهدر والفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها، وهذا هو الجانب التقني في العملية، أما الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم ، وجعل أنشطة التعلم جزءا أساسيا في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه. (أحمد، 2022، ص 548)

إن التغيير بإستخدام كايزن يقوم على:

- التحسين المستمر بمعنى التغيير إلى الأفضل.

- هذا التغيير ينتج ويطبق في الجيمبا، يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حاليا لا بد وأنها تحتوي هدرا أو هالكا والتقليل والتخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من ناتجها.
- تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن.(أحمد، 2022، ص 551)

كلمة كايزن التي تعني التغيير للأفضل هي عكس الابتكارات الكبيرة ، فهي التحسينات الصغيرة التي تتم بشكل مستمر، وتشمل كامل أجزاء المنظمة، من خلال خطوات صغيرة ومريحة بإتجاه التحسين، تثمر نتائج كبيرة ذات فعالية تعكس على شتى نواحي الحياة العملية، فالتحسينات المستمرة تستند إلى العديد من التغييرات الصغيرة بدل الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة.

من خلال ما سبق وما تم عرضه في هذا المبحث يمكن الوصول إلى مجموعة من النقاط والتي توضح الفرق بين الإدارة بالكايزن والإدارة التقليدية، وكيف تساهم إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال ما يلي:

- تمنح الإدارة اليابانية العاملين صلاحيات التغيير في مجال عملهم وتكافئهم عند النجاح في تقليل الفاقد، بينما يكون العاملون في الإدارة التقليدية في روتين في عملهم، ويقتصر دورهم على تنفيذ مهامهم فقط.
- تقيم الإدارة اليابانية بالكايزن نتائج تطبيق أفكار الموظفين، وتصرف المكافآت لمن نجح في تطبيق الأفكار، بينما تدرس الإدارة التقليدية إمكانية تطبيق أو عدم تطبيق الأفكار التطويرية والتحسينية التي إقترحها العاملون.
- في الإدارة اليابانية بالكايزن تمنح للعاملين في المنظمة الصلاحيات للإبداع في عملهم اليومي، بينما الإدارة التقليدية الإبداع مقتصر على الإدارة العليا فقط.
- في الإدارة اليابانية بالكايزن يقتصر الموظفون على تقديم الإقتراحات الخاصة بعملهم للحد من تشتيتهم، بينما في الإدارة التقليدية يمكن للموظفين تقديم الأفكار التطويرية لمختلف المجالات الإدارية والعملية في المنظمة.(الكسر، 2017، ص65)

ويضيف الحربي (2017، ص245) أن كايزن تتفرد وتتميز عن أساليب الإدارة الأخرى بعدة خصائص من أهمها:

- تتبنى إستراتيجية كايزن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الساعية لبناء القدرات التنافسية للمنظمة.
- تهتم كايزن بالإستماع للعاملين وجمع أفكارهم في كل مستويات التنظيم، فالتطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- تعمل كايزن على القضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط.
- تتميز كايزن في كون أفكارها ذات طابع متجدد دائما، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار التقليدية.
- تركز على العمليات أكثر من النتائج، وتعمل على نشر ثقافة لا تتسامح مع الهدر.
- يمكن تحسين كل شيء حتى ولو كان التحسين طفيفا، فالحلول الفورية الناقصة أفضل من الحلول المكتملة التي لا تنفذ.
- يتكامل كايزن وهو التحسين المستمر لما هو قائم من عمليات، مع منطق الابتكار والتجديد، فهما ذراعان أساسيان لنمو وتطور المنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل توصلنا إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري، إلى مستويات أعلى من التقدير والإحترام، من خلال الإهتمام به، وتوفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له، فهي مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تستند إليها المنظمات قصد توفير حياة وظيفية جيدة للأفراد العاملين بها، من خلال توفير مناخ عمل ملائم يزيد من ولاء العنصر البشري، ويدفعه إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء وبذل أقصى مجهوداته بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها.

استنتجنا كذلك أن جودة الحياة الوظيفية ضرورة تنظيمية على المنظمات تحملها من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وقصد تحقيق ذلك لا بد من الوقوف على جملة من العناصر والتي تختلف من منظمة لأخرى، وتتمثل في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، أجور ومكافآت عادلة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، علاقات إجتماعية، المشاركة في إتخاذ القرارات، الأمان والإستقرار الوظيفي.

توصلنا كذلك إلى أنه من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لا بد من إتباع مجموعة من برامج التحسين والتي تأرجحت بين برامج تقليدية وحديثة ، ثم إن عملية تنفيذ هذه البرامج هي عملية متكاملة تتطلب تكامل وتظافر جهود جميع من في المنظمة، ومشاركة الجميع، من أصغر موظف إلى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ هذه البرامج.

خلصنا كذلك إلى أن نجاح برنامج أو خطة تحسين جودة الحياة الوظيفية متوقف على الإعداد الجيد لها ومدى تقبلها من طرف الأفراد العاملين، باعتبارها تستهدفهم وموجهة إليهم لذا فإن تقديم وشرح برنامج جودة حياة العمل تعد خطوة جد مهمة تساعد على فهم هذا البرنامج وكيفية تطبيقه، ضف إلى ذلك تشخيص الوضع الحالي والمتوقع يسهل من معرفة العناصر المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مختلف العوائق التي قد تعرقل مسار العملية، وإتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجهها من الغرب وخاصة أمريكا لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال والصناعة واكتشاف الأسرار التي منحها التميز في المنافسة العالمية، فكيف تحولت اليابان من دولة مدمرة ومتخلفة إلى دولة متطورة دون الاعتماد على الموارد المادية كالذهب، الغاز والبتروول وغيرها؟ وكيف استطاعت تحقيق طفرة صناعية هائلة محققة أعلى نسب من العوائد المالية والأرباح بعد فترة من الركود الذي تعرضت له بسبب الكوارث والحروب؟

يكمن السر في واحدة من أروع المبادئ التي صدرتها لنا اليابان ألا وهي فلسفة " كايزن " التي ابتكرها " تايشي أوهونو " وطورها الياباني "ماساكي إيماي" سنة 1984م والتي بينت أن هناك إمكانية للتطوير والتحسين في جميع نواحي الحياة وخاصة العملية منها، وتعتبر شركة تويوتا واحدة من أشهر شركات الصناعة اليابانية التي تفوقت على نظائرها واحتلت صدارة الشركات المنتجة للسيارات في العالم بعد أن أزاحت العملاق جنرال موتورز عن الصدارة وهذا من خلال تطبيقها لفلسفة كايزن اليابانية.

من خلال ما سبق وما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، ومحاولة منا إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، تم اختيار شركة تويوتا اليابانية لتطبيق هذه الدراسة عليها، باعتبارها كبرى شركات صناعة السيارات في اليابان، وبما أن دراستنا تتناول أحد أهم الأساليب اليابانية نجاحا، فتعتبر شركة تويوتا الاختيار الأمثل لذلك، وبالتالي فمن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة واقع تطبيق شركة تويوتا لإستراتيجية كايزن، وكيف ساهمت هذه الأخيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث:

المبحث الأول: واقع إستراتيجية كايزن بشركة تويوتا.

المبحث الثاني: واقع جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا.

المبحث الأول: إستراتيجية كايزن بشركة تويوتا

تمكنت كبرى الشركات من تحقيق قفزات نوعية على المستوى العملي خلال فترات زمنية بسيطة بفضل تطبيق فلسفة كايزن، وكان على رأس هذه الشركات " شركة تويوتا اليابانية" ، إذ تعد هذه الأخيرة من أشهر شركات صناعة السيارات في العالم، فقد تفوقت على نظائرها واحتلت صدارة الشركات المنتجة للسيارات في العالم، بعد أن أزاحت العملاق جنرال موتورز عن الصدارة والتي شغلها لمدة 76 عاما.

قبل البدء في تناول تجربة شركة تويوتا في ممارسة فلسفة كايزن، سنحاول أولا التطرق إلى نشأة هذه الشركة العريقة، لنخرج فيما بعد لتناول تجربتها في هذا المجال من خلال التعرف على نظام إنتاجها وتبيان علاقته مع استراتيجية كايزن، وأخيرا معرفة مبادئ هذه الإستراتيجية في شركة تويوتا وواقع تطبيقها.

المطلب الأول: التعريف بشركة تويوتا

شركة تويوتا هي شركة متعددة الجنسيات بدأت قصتها مع ساكيشي تويودا الذي اخترع النول الأوتوماتيكي وأسس تويودا أوتوماتيك عام 1926، وهي الشركة الأم لمجموعة تويوتا، تأسست شركة تويوتا لصناعة السيارات عندما طلب " ساكيشي تويودا" من ابنه كيشيرو تويودا تأسيس شركة سيارات، وكانت السيارات تباع تحت اسم "تويودا"، نسبة إلى مؤسس الشركة كيشيرو تويودا، لكن ريسبورو تويودا الذي تزوج من العائلة ولم يكن يحمل الاسم فضل كلمة "تويوتا" لأنها أفضل في الكتابة ومظهرها أبسط وتسمع أفضل، وترجمتها الحرفية (حقل الأرز الخصيب)، وفي عام 1937 تم تسجيل الاسم الجديد رسميا " شركة تويوتا للسيارات"، وأنتجت الشركة خلال تلك الفترة 4013 سيارة، وبحلول سبتمبر 1947م كانت سيارات تويوتا المتوسطة الحجم تباع تحت اسم " تويوبت"، وكانت أول سيارة تباع تحت هذا الاسم هي تويوبت SA، إلى أن اقتحمت الشركة السوق الأمريكية بالسيارتين تويوبت كراون وتويوبت كورونا، ولكن لم يلق الاسم إستحسان من الناس لأنه قريب من Toy الذي يرمز إلى لعبة، وPet لحيوان منزلي، واستمر هذا الاسم حتى منتصف الستينات من القرن العشرين، واستمر اسم " شركة تويوتا للسيارات" حتى تاريخ 08 يناير 2008 ليصبح " شركة تويوتا". <http://www.masrmotor.com> (تاريخ الإطلاع 2023/03/25).

كانت بداية تويوتا داخل اليابان، وكانت سياراتها مخصصة للإستهلاك المحلي، حتى منتصف الخمسينات من القرن العشرين عندما بدأ تصدير السيارات إلى جميع أنحاء العالم، تستحوذ تويوتا حاليا على 40% من سوق السيارات اليابانية، إذ أنها تقوم ببيع طرازاتها الشهيرة بالإضافة إلى طرازات خاصة بسوق السيارات الياباني مثل: ألتيزا، سيلسيور، وويندم، يقع المقر الرئيسي لتويوتا في كل من ناغويا، وتويوتا كلاهما بمحافظة آيتشي وطوكيو باليابان. <http://www.masrmotor.com> (تاريخ الإطلاع: 2023/03/25)

توسعت تويوتا في خطوط منتجاتها عبر تاريخها الطويل الذي يمتد لأكثر من سبعين سنة، لتشمل موديلات تفي بحاجات ورغبات مختلف المستهلكين، وتمتلك في الوقت الراهن لكزس وسايون وهينوو، ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو، كما تمتلك جزءا صغيرا من سوبارو وأيسيزو وياماها، وزيادة على إنتاج السيارات تقوم تويوتا بإنتاج الحافلات والشاحنات. (عمر، وطيب، 2019، ص30)

على الصعيد الدولي استطاعت تويوتا تنمية صادراتها إلى السوق الأمريكية، ففي 1957 كانت سيارة تويوتا كراون أول سيارة يابانية يتم تصديرها للولايات المتحدة الأمريكية، ونظرا لإغراءات هذه السوق قامت تويوتا بتوجيه جزء كبير من استثماراتها إلى هذه السوق، أنتت الطرازات الأولى لتويوتا معتمدة على الطرازات الأمريكية، قامت تويوتا بتصدير السيارات للولايات المتحدة الأمريكية ولديها حاليا 13 مصنع، وتقدر حصتها السوقية بحوالي 16% من السوق الأمريكية، تقوم تويوتا ببيع طرازات لكزس بالإضافة إلى طرازات تويوتا، كما أنها أنشأت فرع سايون عام 2002 المخصص لفئة الشباب، وهناك طرازات مخصصة لسوق الولايات المتحدة الأمريكية مثل: تاكوما، تندر، وسيكوي، وفي عام 2007 توجت تويوتا مسيرتها كرائدة لسوق السيارات العالمي بمبيعات قدرت بحوالي 8.547 مليون سيارة، رقم ساعدها للبقاء في الصدارة إلى غاية أواخر سنة 2009 و 2010 أين انخفض الرقم إلى حوالي 7.051 مليون تزامنا مع أزمة اللين الياباني، الأزمة المالية العالمية وأزمة تويوتا نفسها سنة 2009. (عمر، وطيب، 2019، ص30)

المطلب الثاني: نظام تويوتا الإنتاجي وعلاقته بإستراتيجية كايزن

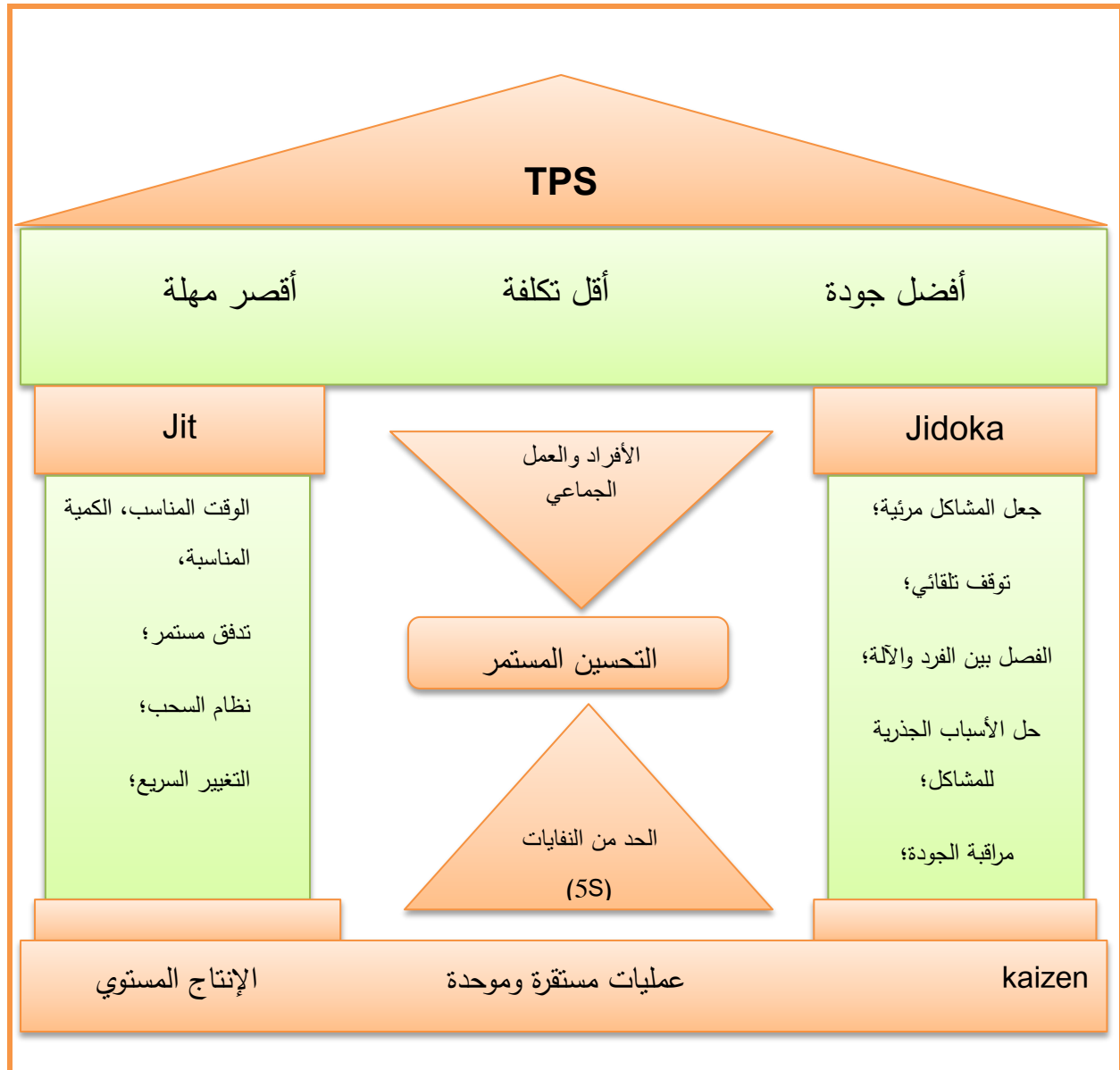
أولاً: مفهوم نظام تويوتا الإنتاجي

ظهر نظام تويوتا الإنتاجي في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن الماضي، إذ واجهت الشركات الصناعية اليابانية عجزاً في الموارد بعد الحرب العالمية الثانية مما دفعها للبحث عن نظام إنتاج لمواجهة هذا العجز، فجاء هذا المفهوم كأحد السبل لمواجهة حالة الندرة في الموارد، ويعد كل من إيجي تويودا، وتايشي أوهونو من الأفراد الذين لهم الدور الكبير في تطوير هذا المفهوم حين قاموا بزيارة لشركة فورد من أجل تعلم صناعة السيارات، إلا أن تركيزهم كان منصبا على كيفية نجاح نظام فورد الإنتاجي في مواجهة وتحفيز الطلب الكبير على منتجاتهم، وكيف سيتمكن نظام تويوتا من مواجهة الطلب المنخفض والذي يتسم بالتنوع العالي الذي امتازت به السوق اليابانية في تلك الحقبة، وقد تمكن مؤسسو شركة تويوتا من دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى نظام الإنتاج الكبير الذي تبنته الشركات الأمريكية آنذاك، وبالتالي ظهرت النواة الأولى لنظام جديد كبديل لنظام الإنتاج التقليدي وعرف هذا النظام بنظام تويوتا الإنتاجي. (عمر، وطيب، 2019، ص 31)

يعد نظام إنتاج تويوتا أفضل الأمثلة على ما يمكن أن تفعله مبادئ أسلوب تويوتا ويتألف هذا الأسلوب من المبادئ التأسيسية لثقافة تويوتا التي تسمح لنظام TPS أن يعمل بفاعلية، ويعتبر تطور ونجاح TPS مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتطور أسلوب تويوتا، عند تطبيق TPS تبدأ بفحص إجراءات التصنيع من منظور الزبون، وأول سؤال في TPS هو ما الذي يريده الزبون من هذه الإجراءات، فمن خلال عيني الزبون يمكن رؤية الإجراءات وفصل الخطوات ذات القيمة المضافة عن الخطوات الأخرى. (<http://amor.org.com>. (تاريخ الإطلاع: 2023/03/29)

يمثل الشكل التالي رسم بياني لنظام تويوتا الإنتاجي:

الشكل رقم (15): رسم بياني لنظام تويوتا الإنتاجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على <http://ae.linkedin.com>. (تاريخ الإطلاع:

(2023/03/27

يمثل الشكل رسم بياني لنظام تويوتا الإنتاجي، حيث يبدأ الرسم مع السقف الذي يشكل مجمل الأهداف الذي يسعى TPS لبلوغها وهي: أعلى جودة، أقل تكلفة و أقصر مهلة.

يرتكز نظام تويوتا الإنتاجي على ركيزتان أساسيتان هما:

■ في الوقت المناسب: يهدف هذا المبدأ والأسلوب إلى إنتاج الأجزاء الصحيحة وتسليمها في الوقت المناسب باستخدام الحد الأدنى من المواد اللازمة، يقلل من المخزون إلى حده الأدنى ، يؤدي الإنتاج في الوقت المناسب إلى كشف المشكلات بسرعة مع وجود مخزون أقل، تستخدم معظم الشركات المخزون لإخفاء المشاكل وتجنب الاضطرابات المحتملة، في تويوتا العكس، فمن خلال تقليل المخزون يتم التوصل وعرض المشكلات الحقيقية والسعي إلى حلها باستخدام التحسين المستمر، فيعتبر تسليط الدور على المشاكل مفهوما حاسما في TPS.

■ Jidoka: هو العمود الثاني والركيزة الأساسية الثانية لنظام تويوتا الإنتاجي ويقصد به الأتمتة يركز هذا المفهوم على الجودة في العملية من جهة ومن جهة أخرى فصل الإنسان عن الآلة ، تتوقف الآلات تلقائيا عند حدوث أي مشكلة، أو عطب، تساعد عملية التوقف التلقائي إلى منع العيوب وإيجاد حل للمشاكل فور حدوثها، كذلك فصل الإنسان عن الآلة بمعنى في حالة التوقف التلقائي للآلة فور حدوث المشكلة ما يعني أنه لا حاجة للإنسان لمشاهدة الآلات وهي تعمل، متى يتم الحاجة للأفراد في حالة التوقف من أجل إيجاد حل المشكلة وإقتراح تحسين ما.

في وسط هذا النظام نجد الموارد البشرية لأنهم هم من يقوم بتنفيذ التحسين وإيجاد الحل للمشاكل، ثم نجد الأساسات وتتضمن عدة عناصر أهمها <http://ae.linkedin.com.kaizen> .(تاريخ الإطلاع:

(2023/03/27

ثانيا: العلاقة بين TPS و kaizen

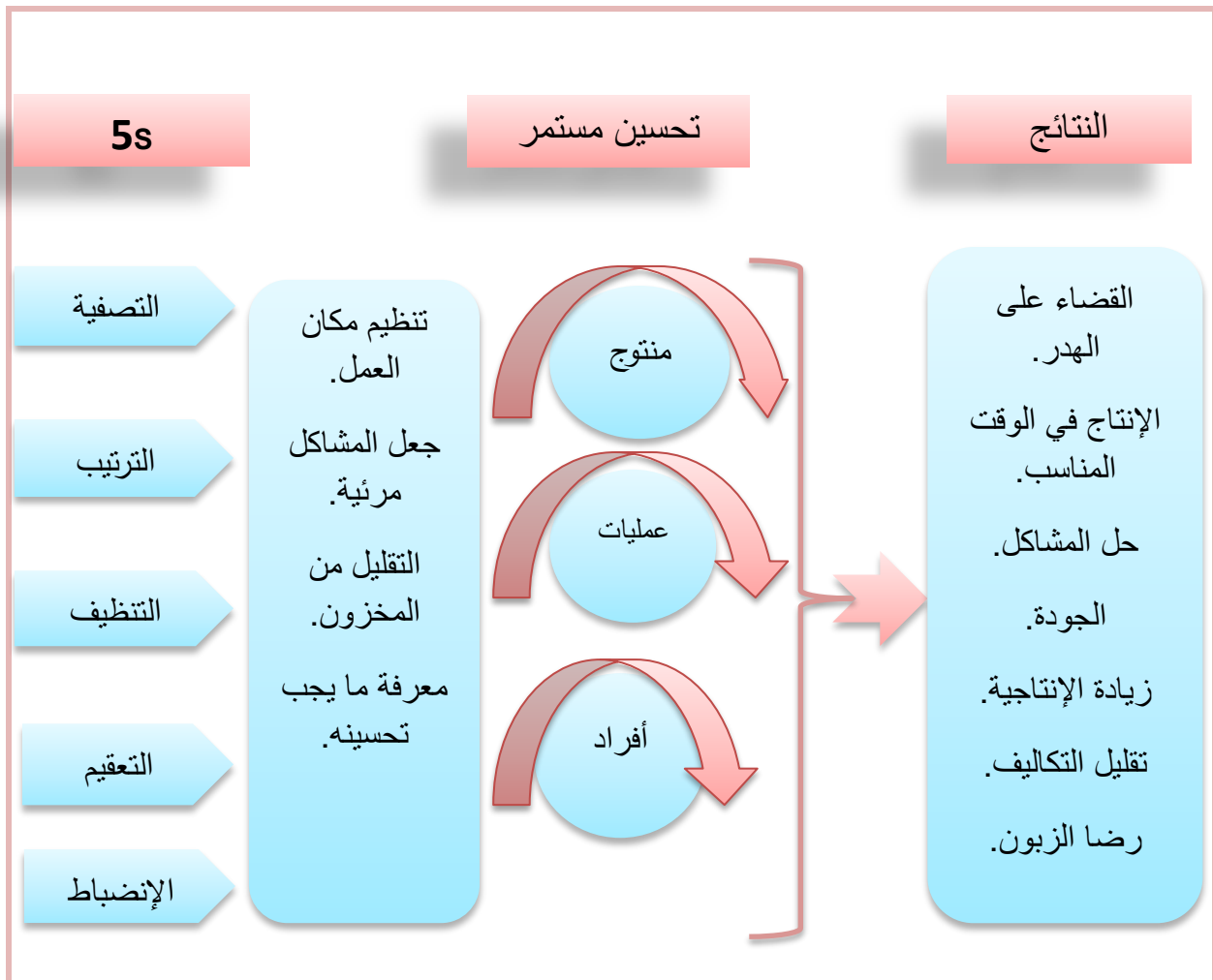
إن نظام إنتاج تويوتا هو نظام فريد ابتكرته تويوتا من أجل تطبيقه في عمليات تصنيع منتجاتها، فهو الأساس الذي يبنى عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج والذي هيمن على اتجاهاتها في التصنيع، هذا الأخير هو إجرائية تتطلب من العاملين فيها الكفاح المتواصل للتفرد والتميز والتفكير بطريقة تجعل المنتج يتدفق عبر إجراءات إضافة القيمة إليه دون توقف، وعلى ثقافة يسعى فيها كل فرد لتحسين أدائه وتطويره باستمرار. (Demirbas, & al,2019, P4)

يقوم هذا النظام على أساس متين وهو التحسين المستمر (kaizen) وفيما يلي توضيح للعلاقة التي تربط كلا المفهومين ببعضهما البعض:

- يهدف نظام TPS إلى تحقيق مجموعة من الأهداف: أفضل جودة بأقل تكلفة وفي أقل مهلة، وهي الأهداف التي تسعى إستراتيجية كايزن لتحقيقها.
- يركز نظام TPS على عنصرين أساسيين هما الإنتاج في الوقت المناسب، والجيدوكا، وهي أهم الأدوات التي تطبقها إستراتيجية كايزن.
- كايزن تعتبر خطوة رئيسية من نظام TPS حيث تستخدم كآلية رئيسية لدمج عمليات الإنتاج في سلسلة التوريد.
- عندما يعمل نظام الإنتاج في الوقت المناسب والجيدوكا معا فإنهما يشكلان محرك كايزن الذي يدفع بنظام تويوتا إلى التحسين المستمر.
- يعتبر التخلص من الهدر من أهم المبادئ التي تقوم عليه كايزن وهو أحد أهم الأهداف التي يسعى لبلوغها نظام TPS.
- من خلال إستراتيجية كايزن يمكن تحسين نظام TPS باستمرار فهي تعمل على تحسين العمليات الإنتاجية وتحقيق الجودة.
- يتم تطبيق إستراتيجية كايزن في حالة وجود مشكلة ما في نظام TPS وإيجاد الحلول الجذرية لها وهذا يدفع بهذا النظام إلى التقدم إلى الأمام.
- يعتمد نظام TPS على تطبيق خطوات كايزن الخمس من أجل تنظيم بيئة العمل والقضاء على مختلف النفايات التي لا تضيف قيمة وتمنع من رؤية المشاكل والإبقاء فقط على العناصر الضرورية، وتنظيم مكان العمل ، كما يسمح بتحسين الأمن والسلامة المهنية، تحسين الجودة من خلال التقليل من العيوب، تخفيض الفاقد والمخزون إلى حده الأدنى.

من خلال ما سبق وما تم عرضه عن نظام تويوتا الإنتاجي ومكانة كايزن ضمن هذا النظام يمكننا الوصول إلى آلية عمل كايزن داخل هذا النظام والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): آلية عمل كايزن في TPS



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل السابق تلخيص لآلية عمل كايزن في نظام TPS، حيث أول خطوة في نظام إنتاج تويوتا هي تنظيم بيئة العمل باستخدام خطوات كايزن الخمس، تسمح هذه الخطوات بتنظيم بيئة العمل لتسهيل العمل، تقليل المخزون، سهولة اكتشاف المشاكل والتعرف عليها، ومعرفة ما يجب تحسينه.

بعد أن يتم التعرف على المشاكل والأشياء التي يجب تحسينها سواء كانت منتجات، عمليات، أو أفراد تأتي عملية التحسين لهذه العناصر مع مراعات تنفيذها بخطوات صغيرة وبطيئة باستمرار والتي تسفر عن مجموعة من النتائج التي يسمو إلى تحقيقها نظام تويوتا الإنتاجي مثل: القضاء على الهدر، الحل الجذري للمشاكل والقضاء عليها، الإنتاج في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة مع تحقيق مستويات عالية من الجودة بأقل التكاليف، ويتم إعادة العملية باستمرار مع نفس الخطوات.

فلسفة كايزن هي عملية تحسين مستمرة من خلال خطوات صغيرة تشمل جميع أجزاء شركة تويوتا و تستلزم تظافر جهود جميع العاملين إنطلاقاً من الإدارة العليا إلى طاقم التنظيف.

المطلب الثالث: مبادئ كايزن في شركة تويوتا

يتجلى أكبر إسهام قدمته شركة تويوتا إلى عالم الشركات في توفيرها مثالا حيا على أن الشركة الحديثة يمكن ان تزدهر في العالم الرأسمالي، وأن تكون مشروعاً ناجحاً عندما تعمل الشركة الأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة ولا تهمها الأرباح القصيرة الأمد، فالعمل الجيد يأتي ببطء ونتائج مبهره.

إن احساس تويوتا أنها صاحبة رسالة وشعورها بالمسؤولية حيال زبائنها والعاملين فيها هم الأساس الذي تركز عليه مبادئها والتي سيتم عرضها من خلال هذا المبحث ، من خلال التطرق إلى مبادئ إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا اليابانية.

في عام 2004 وضع الدكتور جيفري ليكر وهو باحث في الهندسة الصناعية من جامعة ميتشيغان وضع كتابه " أسلوب تويوتا" حيث وصف أسلوب تويوتا بأنه نظام مصمم بتقديم الأدوات للأشخاص لتحسين أعمالهم بشكل مستمر وقسم المبادئ الأربعة عشر إلى أربعة أقسام رئيسية والموضحة في الشكل التالي: <http://www.mhbach.com>. (تاريخ الإطلاع 2023/04/02)

الشكل رقم (17): مبادئ شركة تويوتا



المصدر: (روازقي، 2008، ص18)

ويمكن شرح هذه الأقسام فيما يلي: <http://www.mhbach.com>. (تاريخ الإطلاع 2023/04/02)

- **القسم الأول:** ويعني أن العاملين بحاجة إلى هدف من أجل الحصول على تحفيز لتحقيق ذلك الهدف.
 - **القسم الثاني:** المبادئ السبعة الأولى تركز على العمليات مع الأخذ بعين الاعتبار والإهتمام بجودة المخرجات حيث أنه تم إعادة تصميم العمليات بشكل يخفض الهدر عبر التحسين المستمر.
- وهذا القسم من المبادئ يعمل على تمكين العاملين في الشركة بدلا من الخضوع لبيروقراطية العمليات في تويوتا، كما أن لكل عامل في نظام إنتاج تويوتا السلطة لإيقاف خط الإنتاج في حال لاحظ وجود عيوب في الجودة، حيث أن النظام في تويوتا ينفذ بشكل يعطي الأولوية للتحسين المستمر والجودة من خلال الجيدوكا.

إن تمييز قيمة الموظفين هي جزءاً من المبدأ لقياس معدل الإنتاج والذي يصطلح عليه مفهوم الهيجونكا، كما أن مستوى عبء العمل يساعد على تخطي إرهاق العاملين بما يفوق طاقاتهم وطاقات الأدوات ويدعى موري وأيضاً يعمل على خفض الهدر.

وقد صممت هذه المبادئ أيضاً لضمان أن المواد الأولية الضرورية فقط يتم توظيفها من أجل عدم الوقوع في زيادة الإنتاج أو الإنتاج الزائد عن الحد بحيث تكون بيئة العمل في أقصى فعالية ممكنة من خلال تطبيق طريقة (5S) من أجل مساعدة العاملين على مشاركة محطات العمل وأيضاً من أجل خفض الوقت اللازم للبحث عن الأدوات اللازمة للعمل.

■ **القسم الثالث: تركيز المبادئ من 9 إلى 11 على تطوير العنصر البشري حيث ينص المبدأ التاسع على الحاجة إلى تعزيز ضمان موافقة القادة على فلسفة الشركة وهذا يعكس الإيمان بأن المبادئ يجب أن تترسخ في أذهان الموظفين من أجل بقائها.**

ويؤكد المبدأ العاشر على حاجة الأفراد وفريق العمل إلى القبول والموافقة على فلسفة الشركة، حيث أن فريق العمل المكون مثلاً من خمسة أشخاص يحكم على نجاحهم من خلال إنجازات الفريق بدلاً من جهودهم الفردية.

وينظر المبدأ الحادي عشر إلى شركاء العمل والذين يعاملون من قبل تويوتا كما تعامل موظفيها، إذ تقدم لهم التحديات من أجل مساعدتهم على تحقيقها وبالتالي تطوير أدائهم.

■ **القسم الرابع: تعمل المبادئ الثلاثة الأخيرة على تعزيز فكرة حل المشاكل من خلال فهم أصلها وأسباب حدوثها، حيث يفرد المبدأ الثاني عشر والذي يدعى (Genchi Genbutsu) فكرة مضمونها أنه على المدراء التقييم وبشكل شخصي للعمليات من أجل فهم مواقف المشكلات بشكل صحيح، أما المبدأ الثالث عشر فيشجع من خلال الأخذ بعين الاعتبار الحلول الممكنة من خلال العمليات المتفق عليها مع التنفيذ السريع للقرارات حالما تتحقق.**

أخيراً المبدأ الرابع عشر والذي يريد من تويوتا أن تكون منظمة تتعلم من نفسها الدروس بشكل مستمر مما ينعكس على ممارساتها ويدفعها إلى التحسين.

يمكن توضيح المبادئ 14 بالتفصيل فيما يلي: (روازقي، 2008، ص16-17)، (عمر، وطيب، 2019، ص33-35)، <http://ae.linkedin.com>. (تاريخ الإطلاع: 2023/03/27)

1. المبدأ الأول: أسس قراراتك الإدارية على فلسفة طويلة الأجل حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية قصيرة الأجل:

إن الهدف الذي تسعى إليه تويوتا هو ليس إنتاج سلع ذات جودة عالية يحقق لها مبيعات جيدة وتحظى برضا من يقيتها فالهدف الذي تسعى إليه تويوتا يتكون من ثلاثة أقسام:

- الإسهام في النمو الاقتصادي للبلد الموجودة فيه.
- الإسهام في إستقرار فريق عملها ورخائه.
- الإسهام في النمو الإجمالي لتويوتا.

إن أسلوب تويوتا يقوم على إضافة قيمة للزبائن والعاملين والمجتمع ككل.

2. المبدأ الثاني: يجب أن تتسم الإجراءات بالإستمرار: يتطلب هذا المبدأ ربط العمليات بعضها ببعض مما يؤدي إلى توليد أكبر قدر من عمل الفريق، والضغط على الأفراد بشكل مباشر من أجل حل المشكلات وحثهم على التفكير.

3. المبدأ الثالث: إستعمال أنظمة سحب ملائمة لتفادي فرط في الإنتاج: يهدف نظام تويوتا إلى التقليل من المخزون قدر الإمكان ومنع تراكمه، فالسحب في تويوتا يعني " الوضع المثالي للتصنيع في الوقت المناسب، وإعطاء الزبون ما يريد عندما يريد وبالقدر الذي يريده، من خلال إستخدام أسلوب في الوقت المناسب jit والذي تم التطرق إليه سابقا في نظام إنتاج تويوتا.

4. المبدأ الرابع: القضاء على الهدر: سياسة تقليل الهدر دائما تنتظر إلى تطوير العمليات وتحليل مشاكلها، فتقليل الفاقد ليس عن طريق الضغط على العاملين ومعاقتهم عند حدوث أي خطأ ولكن نظام تويوتا يعتمد على إعادة النظر في العملية الإنتاجية والإدارية لحل المشاكل وتقليل الفاقد ومنع الخطأ ، فثقافة هذا النظام هي أن تنتظر دائما في العمليات والإجراءات لتطويرها فعندما تكون العملية ممتازة فستكون النتائج ممتازة ومن أجل ذلك حددت تويوتا سبعة أنواع من النفايات التي يجب التخلص منها من أجل عدم إعاقة عملية الإنتاج و تحقيق مستويات عالية من الجودة وبأقل تكلفة وفي أقل مهلة ، وهذه النفايات هي:

- الإنتاج الزائد: اعتبر أوهونو هذا النوع من الهدر أساسيا لأنه يسبب معظم أنواع الهدر الأخرى ، فالإنتاج الزائد عن الحد أو فرط في الإنتاج ينتج عنه زيادة في المخزون من

المنتجات ومخزون زائد من المنتجات تحت التصنيع ما يؤدي إلى زيادة في أوقات الإنتظار ويكون سببا في تغطية المشاكل والعيوب.

■ **أوقات الإنتظار:** وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مجرد مراقبة آلة مؤتمتة أو الوقوف جانبا بانتظار عدة أو قطعة غيار أو غيرها، أو عندما لا يجد العامل ما يعمل به بسبب وجود مخزون زائد من السلع أو بسبب تعطل آلة أو غيرها، إن ثقافة تقليل الفاقد أو الهدر تهتم بتقليل وقت الإنتظار.

■ **منتجات معيبة:** عندما يتم إنتاج معيب فإن هذا يعني إما إعادة تشغيله أو التخلص منه، وسيؤدي هذا إلى ضياع الوقت والجهد والتكاليف المبذولة لإزالة أو تصحيح العيوب الإنتاجية

■ **الحركة غير الضرورية:** وهي كل حركة زائدة من العامل لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية .

■ **هدر في النقل:** يحدث عند قطع مسافات طويلة في العمل أو في نقل المواد، قطع الغيار، والسلع المصنعة من وإلى أماكن التخزين.

■ **هدر في المخزون:** المخزون هو غطاء لكثير العيوب والمشاكل في العملية الإنتاجية، فوجود مخزون كبير يحجب الرؤية عن المشاكل التي تحدث .

■ **المعالجات الزائدة عن الحاجة أو غير السليمة:** تتجلى في إتخاذ خطوات غير ضرورية في تصنيع المنتج أو في المعالجات غير الفعالة الناجمة عن إستعمال عدة سيئة وتقديم تصميم غير ناجح، وهذا يؤدي إلى حركة غير ضرورية وعيوب في الإنتاج.

5. **المبدأ الخامس: ترسيخ ثقافة إيقاف العمل لحل المشكلات للتوصل إلى الجودة العالية:** يجب أن تكون الجودة جزء لا يتجزأ من أي نظام، وهذا يعني أنك بحاجة إلى منهج يكشف العيوب حال حدوثها، ويوقف الإنتاج آليا من أجل إصلاح العطب أو المشكلة الحادثة عن طريق الجيدوكا.

6. **المبدأ السادس: المهمات التي تنفذ بنمط موحد هي أساس التحسين المستمر:** هناك شيآن يشكلان وظيفة كل موظف في تويوتا هما إتباع المعيار وإيجاد طريقة أفضل، فهذه القواعد البسيطة والعميقة هي التي تدفع كل موظف للحفاظ على السلامة، الجودة والتكلفة المنخفضة، كما يسمح إستخدام المعايير على المحافظة على قدرة التوقع والتوقيت والمردود المنتظمين.

لم تكن تقصد تويوتا قط من النمط الموحد للعمل أن يكون أداة إدارية مفروضة قصرا على العاملين، بل العكس فبدلا من فرض معايير صارمة تجعل المهمات روتينية ومنتدنية المستوى، فنظام العمل الموحد هو الأساس الذي تستند إليه تويوتا لتطوير عاملها وإثارة روح الابداع لديهم، إن الغرض من تبني تويوتا للنمط الموحد للعمل هي إيجاد توازن بين إتباع العاملين للإجراءات الصارمة وبين توفير الحرية لهم ليكونوا مجددين ومبدعين في مواجهتهم لتحديات التكلفة والجودة. يتعين على الأنماط الموحدة للعمل أن تكون محددة وواضحة بقدر يكفي لجعلها إرشادات مفيدة، لأنها يجب أن تكون عامة بدرجة تكفي لخلق جو يحظى فيه العاملون ببعض المرونة.

7. **المبدأ السابع: استخدام المراقبة المرئية كي تضمن عدم وجود مشكلات خفية:** المراقبة البصرية هي عبارة عن أداة للإتصال تستعمل في بيئة العمل تخبرنا عن الطريقة التي يجب أن ينجز بها العمل، وإذا كان منحرفا عن النمط المقرر له، تساعد العاملين الذين يريدون إنجاز عمل جيد على الإطلاع فورا على ما يعملونه، فالمراقبة المرئية توفر المعلومات في الوقت المناسب تماما لضمان تنفيذ سريع للعمليات والإجراءات.

8. **المبدأ الثامن: لا تستعمل إلا تكنولوجيا موثوقة:** في تويوتا لا تطبق تقانة أو تكنولوجيا جديدة إلا بعد أن تكون قد أثبتت جدارتها عن طريق التجريب المباشر من قبل قطاع كبير من الأفراد، ما يعني أن التكنولوجيا المختارة قيمت وجربت سلفا بكل تأن ودقة للتأكد من أنها توفر قيمة مضافة، وقبل اعتماد أي تقانة جديدة تبدل تويوتا جهدا كبيرا لتحليل آثارها المحتملة في الإجراءات المطبقة في الشركة، لذا تبدأ الشركة بدراسة طبيعة القيمة المضافة إلى العمل الذي يقوم به العاملون في إجراء معين ثم تحاول تويوتا تحسين هذا الإجراء باستعمال التكنولوجيا والتجهيزات والأفراد الموجودون، فإذا حظيت التكنولوجيا الجديدة بالقبول فإنها تستعمل لضمان تدفق مستمر لإنتاج ومساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم ضمن معايير أسلوب تويوتا.

9. **المبدأ التاسع: يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة عملها وينتهجون فلسفتها ويعلمونها للآخرين:** كانت شركة تويوتا دائما تجد قياديين من بين موظفيها ليقوموا في الوقت المناسب بالخطوة التالية في عملية تطوير تويوتا ، ضف إلى ذلك فإن الجهود التي يبذلها القياديون لدعم ثقافة الشركة يوما بعد يوم، وسنة بعد أخرى تولد بيئة تعليمية، وهذا يضع الأساس لقيادة إيجابية متناسقة ويرسخ بيئة للتعلم.

10. المبدأ العاشر: استعن بأشخاص مميزين وأنشئ فرق عمل إستثنائية: إن بناء أشخاص

متميزين يفهمون ثقافة الشركة واعتمادها لا يعني اعتماد حلول سهلة، فتدريب الأشخاص المتميزين وإنشاء مجموعات عمل هو بمثابة العمود الفقري لأسلوب إدارة تويوتا، الذي يكامل بين الأنظمة الإجتماعية والتقنية، فتويوتا تعتمد على نظام إجتماعي وثقافة يتحسنان باستمرار لتدعم بهما الأساليب الإيجابية لحل المشكلات وتحرض العاملين فيها على التحسن.

11. المبدأ الحادي عشر: ساعد شبكة شركائك ومزوديك على التحسن: يصرح المزودون

الصناعيون بأن تويوتا هي أفضل زبون يتعاملون معه وأنها أكثر زبائنهم حمزا وصرامة، ويعني ذلك أن تويوتا تطبق معايير عالية جدا في التميز، وأنها تتوقع من جميع المتعاملين معها الإرتقاء إلى مستوى هذه المعايير، عن طريق مساعدتهم على ذلك من خلال العمل في مشاريع مشتركة معهم، وبهذه الطريقة تجعل تويوتا مزوديهما قادرين على تقديم مواد وتجهيزات عالية الجودة في الوقت الملائم تماما.

12. المبدأ الثاني عشر: اذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهما دقيقا (Genbutsu

Genchi): إن أول خطوة في أي إجرائية لحل المسائل ، أو إبتكار منتج جديد، أو تقييم أداء العاملين هي إستيعاب الوضع الحقيقي والذي يتطلب الجيمبا، تقوم تويوتا بتطوير التفكير الإبداعي بالحث عليه، فالتجديد فيها واجب لكنه يجب أن يكون مبنيا على الفهم الدقيق لجميع نواحي الوضع الحقيقي، إذ لا بد من الذهاب إلى الجيمبا لأنه المكان الفعلي للتحسين ومصدر المعلومات فمن خلاله يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الذي يجب تحسينه؟ لماذا يجب تحسينه؟ وأين يجب تحسينه؟ و ما مدى التحسين؟ وكم يكلف؟

يقول ماساكي إيماي: " يكتفي كثير من المديرين بالجلوس في مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام، إنهم لا يعرفون شيئا عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات، هؤلاء المديرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم، لذا فهم غريباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تتفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هذا النحو تتفصل أيضا علاقتهم الحقيقية بشركتهم وموظفيهم وعملائهم.

لذلك يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب ويتعرف على موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم لما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة.

<http://kenanaonline.com>. (تاريخ الإطلاع: 2023/04/09)

13. المبدأ الثالث عشر: اتخذ القرارات ببطء وترق بعد النظر في كل الخيارات لكن طبق

قراراتك بسرعة: في تويوتا لا تقل أهمية طريقة التوصل إلى قرار عن أهمية جودة القرار نفسه، فتوفير الوقت والجهد الكافي لجعل القرار سليما شيء إلزامي.

إن سر تويوتا في تطبيقها السلس الذي يخلو غالبا من الأخطاء للمبادرات الجديدة التي يوجد بها عاملها هو التخطيط المتأن الدقيق.

14. المبدأ الرابع عشر: التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق، التفكير

الطويل، والتحسين المستمر: تويوتا هي مؤسسة تعليمية متميزة ترى أن نمط العمل الموحد والإبداع وجهان لعملة واحدة، وتدمجها معا ليكونا قاطرة تتدفق باستمرار للفت الإنتباه، وعلى سبيل المثال استعملت تويوتا بحكمة نمط العمل الموحد لتحويل إبتكارات الأفراد وفرق العمل إلى عملية تعليمية مؤسسية واسعة.

إن إبتكار موظف لأساليب جديدة لإنجاز عمل هو شيء مهم، لكن تحويل هذه الأساليب إلى تعليم مؤسسي يتطلب إتباع الأنماط التقليدية الموحدة المعروفة إلى أن تكتشف طرائق أفضل.

إن فلسفة تويوتا وخبرتها تدعمان الإعتقاد السائد بأن تركيزها على الإجرائية وعلى التحسين المستمر هما سبب جنيها للمكاسب المالية التي تسعى لها، ولا يمكن للتحسين المستمر أن يحدث إلا بعد أن تصل الإجرائية إلى الإستقرار ووحدة النمط، فعندما تجعل الإجرائيات مستقرة، وتتوفر لديك إجرائية لجعل الهدر والعيوب مرئية للجميع فعندئذ تتاح لك الفرصة للتعلم والنمو.

يقول اليابانيون: بدون hensei (التأمل والتفكير) يستحيل التوصل إلى kaizen ، إذ يفسرون hensei كما يلي: "عندما ترتكب خطأ، فإن أول ما تقوم به هو أن تكون حزينا، بعد ذلك يتحتم عليك إعداد خطة مستقبلية لحل تلك المشكلة، ويجب عليك أن تؤمن بقوة أنك لن تقترف هذا النوع من الأخطاء مرة ثانية".

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا

في العصر الحديث دخلت اليابان في ركب التقدم واتخذت موقعها ضمن كوكبة المجتمعات الصناعية الكبرى، وقد نشأت هناك فكرة الإنجاز الإداري للتقدم فقد اهتمت اليابان بالعنصر البشري كأحد الموارد الأساسية للتنمية الاقتصادية، لذا اتجهت المؤسسات والحكومات ومراكز البحوث في اليابان إلى دراسة مقومات الفرد الناجح، وأساليب التحفيز التي تتناسب مع الشعب الياباني، ونتيجة هذه الدراسة أدت إلى تغيير النظرة للعنصر البشري من كونه منفذ للعمل إلى مصدر من مصادر القوة المحركة للإنتاج والاستثمار الجيد، وعنصر أساسي في رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية قصوى ليس فقط على المستوى المحلي وإنما التميز على المستوى العالمي. <http://kenanaonline.com>. (تاريخ الإطلاع: 2023/04/09)

وعليه فالموارد البشرية هي العنصر الأهم في بنية الشركات اليابانية ونموها وقدرتها التنافسية، لذلك تولي هذه الشركات وعلى رأسهم شركة تويوتا إهتماما بالغاً بهذا المورد البشري وعملت على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها من خلال بيئة عمل مستقرة تتوفر فيها جميع مستلزمات العمل لضمان راحته وزيادة إنتاجيته.

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تتوافر في شركة تويوتا اليابانية.

المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المعنوية

تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية المعنوية في شركة تويوتا فيما يلي:

1. الأمان والاستقرار الوظيفي:

إن أكثر الشركات نجاحاً في اليابان ليست الأكثر نمواً وأرباحاً بل الأكثر قدرة على توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها ومعاملتهم كشركاء، ويعتبر الأمان والاستقرار الوظيفي هما أحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي طبقتها شركة تويوتا، فهي حريصة على الاحتفاظ بموظفيها حتى سن التقاعد من خلال إبتكار نظام التوظيف مدى الحياة، فلم تقدم تويوتا على تسريح العاملين فيها حتى بعد الأزمة الاقتصادية التي مرت بها التسعينات، إذ فضلت الاحتفاظ بكامل قوة العمل لديها حتى أولئك الذين

يحققون أداء ضعيفا، كما حرصت على الإحتفاظ بالموزعين الذين يبيعون سياراتها في معظم البلدان حتى ولو كانوا يحققون أداء منخفضا. (عبد الظاهر، والفرماوي، 2009، ص38)

تحرص تويوتا على بناء علاقة مستقرة مع جميع موظفيها وعدم اللجوء إلى تسريح أو فصل أي موظف إلا في الحالات النادرة، وإنها غالبا ما تلجأ إلى وسائل أخرى غير الفصل كأن تكتفي بعدم تكليفه بأية أعمال لعدة أيام، أو أن تعين موظفا أصغر منه سنا مديرا عليه فيستقيل طوعا.

إن الشركة التي تستغني عن موظفيها مكروهة من قبل المجتمع الياباني، الأمر الذي يحدد إقبال المستهلكين على منتجاتها وخدماتها ويؤثر سلبا في عوائدها وقيمة أسهمها في السوق المالية، إذ يتمتع الإقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاما بقدرته على الإحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة، ويكمن سر نجاح الشركات اليابانية وعلى رأسهم شركة تويوتا في ابتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة، حيث يلتحق العامل والموظف بالعمل بشركة تويوتا براتب متدني ودون حوافز إضافية حتى مضي عشر سنوات على وجوده في الشركة، إذ تستطيع الشركة خلالها تحقيق تكاليف ثابتة ومنتدنية، وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية. www.eleqt.com. (تاريخ الإطلاع: 2023/04/04)

وبالتالي فإن من أهم الخصائص التي تتميز بها شركة تويوتا هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، والمقصود به الإحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف كما أشرنا سابقا من بينها الأزمة التي مرت بها شركة تويوتا، وهذا سينعكس على مناخ العمل على شكل إستقرار وظيفي وكسب ولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع أسري، وهذا ما تركز عليه شركة تويوتا إذ تعتبر جميع الموظفين فيها سواء في الشركة الأم أو في باقي فروعها المنتشرة عبر العالم بمثابة أسرة واحدة.

إن تطبيق الأمان والإستقرار الوظيفي من شأنه يحقق الإستقرار النفسي و الذهني لدى العاملين في شركة تويوتا ويزيد في شعورهم بالولاء والانتماء إلى الشركة وخلق جو من الثقة والتآلف بين الشركة وموظفيها، ما يعني أن الشركة تتمسك بهم حتى في أسوأ أوقاتها تدفعهم إلى التمسك بها والتزامهم بتحقيق أهداف الشركة وإيمانهم برسالتها.

2. الترقية والتقدم الوظيفي:

تقوم سياسة شركة تويوتا على مبدأ عدم التعجل في الترقية، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات، وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في الشركة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في الشركة وأن يتشبع بقيمتها وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضا لتقييم أدائه والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم، إن أهم معايير الترقية في تويوتا هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء لها. (بدر، وصباغ، 2020، ص44)

يرتبط نظام الترقية بنظام التوظيف مدى الحياة، فالإعتبار الأول في الترقية هو مدة الخدمة والسن، أما الأجور فإنها تزيد مع زيادة سنوات الخدمة، وإن كانت لا تزيد بنفس السرعة بالنسبة لجميع العاملين، حيث يؤخذ في الإعتبار مستوى الأداء والمهارة، التي يجري قياسها بشكل مستمر في مختلف مواقع العمل التي ينتقل فيها العامل، خلال سنوات خدمته، ويحدد الأجر طبقا لنوع المؤهل ثم يأخذ بالتزايد حتى سن التقاعد... أما العلاوات الخاصة بالمهارة والكفاءة فلها سلم موازي لسلم الأجور، وتمنح للأداء المتميز للعمل. (حبشي، 2007، ص287)

التدريب والتطوير الوظيفي:

إن تطبيق سياسة العمل مدى الحياة يحتم على شركة تويوتا ضرورة العناية بالتدريب والتطوير المستمرين للذان يشملان كل فرد في الشركة، سواء كان موظفا أو عاملا أو مديرا من بداية حياته العملية حتى نهايتها فالتطوير والتدريب المتواصلان سيرفعان من أداء العامل ويؤديان إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة .

هناك حديث شائع لدى شركة تويوتا (نحن لا نصنع السيارات فقط بل نبني البشر)، إن كل منتج أو أي نشاط صناعي أو أي خلل قد يحدث في الإنتاج هو فرصة لتطوير الأفراد، إن تطوير الأفراد المتميزين هي الأولوية الأولى لدى تويوتا وتعتبر إحدى القيم المعنوية التي تعتز بها تويوتا.

إن نجاح تويوتا ومكانتها باعتبارها من الشركات الكبرى التي تحتل الصف الأول لم يأت اعتباراً، بل كان سببه الموهبة الفذة التي يتحلى بها الإداريون والتنفيذيون والمهندسون، وهناك أساس في تويوتا ينص على أن المصدر الوحيد الذي يميز تويوتا عن بقية الشركات هم الكوادر المتميزة والموهبة العاملة بها.

من الصعب جداً إيجاد الأفراد الذين يمتلكون المهارات التي تبتغيها فيهم، لذا تمكنت تويوتا من استخدام أكفأ المدربين مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الوقت والجهد وتمكنت من تطوير المواهب ضمن الأفراد، هناك العديد من اللاعبين الذين يتمتعون بقدرات متميزة ويعملون مثل الفريق الواحد، وهو الذي يخلق الفريق المتميز، لذا فإن كوادر تويوتا تسعى إلى تحفيز مواهب الكوادر العاملة معها نحو التميز من خلال التدريب والتعليم وتطوير الموهبة وهذا يتطلب التزاماً معنوياً صارماً طويل الأجل ومجهودات حثيثة

يتطلب نظام تويوتا الإنتاجي كفاءة وقدرة عالية، لدى تسعى تويوتا باستمرار إلى تحسين أساليب التدريب، كما ينبغي على العاملين فيها مواكبة التطور بجهودهم التي يبذلونها ودعمهم من قبل الشركة عن طريق برامج التدريب، إن الذي يعين في تويوتا ومنذ الأيام الأولى لمباشرة العمل يجب إخضاعه لسلسلة من برامج التدريب المستمرة وبإشراف مباشر من الكوادر الأكثر خبرة مع تدويره على جميع الأقسام حتى يلم بمهام الشركة مما يعزز إيمانه برسالتها وولائه لها.

كما سبق وأشرنا أن تويوتا تسعى إلى تطوير كوادرها بهدف النجاح وإنها باستمرار ترقى لإيجاد برامج تدريب وفتح مراكز تدريبية متخصصة تسمى: " المراكز العالمية للإنتاج " ويقع أحدها في تايلاند لإسناد الشرق الأدنى والآخر في بريطانيا لإسناد أوروبا والثالث في ولاية كنتاكي الأمريكية لإسناد المصانع الموجودة في أمريكا الشمالية. www.sudamesonline.com (تاريخ الإطلاع 2023/04/04)

لقد استطاعت تويوتا النجاح في تحويل القوى العاملة التي كان ينظر إليها على أنها مجرد عمال عاديين إلى عمالة مبتكرة وسميت العمالة ذات المعرفة القادرة على حل المشاكل وتحسين الوضع القائم في كل مجال، كما أنها استطاعت زيادة فاعلية الأداء لهذه العمالة بتجميع القدرات الفردية بإشراك العمال في مجموعات عمل من خلال منظومات جماعية متنوعة وأصبحت القيمة المضافة لعمل المجموعات أعلى كما وكيفا من القيمة المضافة للعمل المنفرد. <http://edara-eg.net> (تاريخ الإطلاع: 2023/04/06)

3. المشاركة في إتخاذ القرارات

تم تعزيز إحساس العاملين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات في شركة تويوتا من خلال نظام إقتراحات فعال يكافئ أصحاب الأفكار المقبولة، إذ تشجع شركة تويوتا الموظفين على إنشاء عدد كبير من الإقتراحات وتعمل جاهدة للنظر في هذه الإقتراحات وتنفيذها وغالبا ما يتم دمجها في إستراتيجية كايزن الشاملة، كما تمنح الإدارة التقدير الواجب لجهود الموظف في التحسين، ويتمثل أحد الجوانب المهمة لنظام الإقتراحات في أن كل إقتراح بمجرد تنفيذه يؤدي إلى معيار مطور.

وفقا للمعايير الصناعية في شركة تويوتا فإن تنفيذ مراقبة الجودة يتضمن بالضرورة تعاون جميع الأشخاص في الشركة بما في ذلك الإدارة العليا والمديرين والمشرفين والعاملين في جميع مجالات وأنشطة الشركة.

هناك شعار في شركة تويوتا يقول: " التفكير الجيد يصنع منتج جيد" لذا تشجع شركة تويوتا جميع العاملين فيها على تقديم إقتراحات تحسين صغيرة ، حيث يتم تدوين من 60 إلى 70 إقتراح لكل موظف سنويا، ولا تقتصر الإقتراحات على مجال معين مثل الإنتاج أو التسويق بل تعتمد على إجراء تغييرات في كل مكان يمكن إجراء التحسين فيه. (prosic,2011, p174)

طورت الشركات اليابانية وعلى رأسهم شركة تويوتا نظاما فريدا لصناعة وإتخاذ القرار تشارك فيه الإدارة والموظفون بشكل جماعي باستخدام وثيقة مخصصة لهذا الغرض تسمى (رنقي شو)، يبدأ المسار بقيام مدير الإدارة المختصة بصياغة الموضوع وخلفيته وأسبابه والنتائج المتوقعة من القرار المقترح بعد التشاور مع موظفيه، في وثيقة (رنقي شو) يعقب التوزيع لهذه الوثيقة على جميع الإدارات الأخرى في الشركة إبداء الرأي كتابة بالموافقة أو التحفظ وإعادتها إلى الإدارة المختصة لتبدأ إجتماعات مطولة لتحسين القرار والتوصل إلى توافق جماعي يضمن دعم القرار فيما بعد، ويصبح القرار نهائيا متى ما وقع كبار المديرين التنفيذيين على الوثيقة، حيث تشرع الإدارة المختصة في تطوير الخطط والجداول الزمنية والتكاليف التفصيلية ليبدأ التنفيذ الفوري، أي قرار متأن بمشاركة الجميع وتنفيذ سريع ومتمقن.

يتطلب نجاح نظام إتخاذ القرارات في شركة تويوتا: المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار، تجنيد

الموارد البشرية كافة لدعم القرار وسرعة تنفيذ القرار وفق الخطط الموضوعة وإشعار الموظفين كافة بأهمية آرائهم وتعزيز ولاء وإنسجام الموظفين والإدارة. www.eleqt.com. (تاريخ الإطلاع: 2023/04/06)

يمكن تلخيص المشاركة في إتخاذ القرار في شركة تويوتا في ثلاث عناصر أساسية:

- عملية إتخاذ القرار تكون من أسفل إلى أعلى.
- إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في إبداء آرائهم وإقتراحاتهم بخصوص مشكلة معينة والعمل على حلها.
- إتخاذ القرار ليس بالشيء الهين أو السهل بل يتطلب وقتاً واستعداداً من قبل الإدارة العليا وتوحيد كافة الجهود للوصول إلى قرار مشترك ومن ثم التنفيذ الفوري لهذا القرار.

5. العلاقات الإجتماعية

تعتمد شركة تويوتا على روح العمل الجماعي، حيث يتعاون فيها الجميع فيها لتحقيق كميات الإنتاج المحدد إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، يقول أحد المديرين اليابانيين أن لكل عامل داخل المنظمة سلطة إيقاف خطوط الإنتاج، إذا لاحظ وجود مشكلة معينة، فالمسؤولية جماعية، ولا مجال للنظام البيروقراطي الذي يبحث عن المسؤول عن الخطأ. (حبشي، 2007، ص 289)

إن ثقافة شركة تويوتا تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الإستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية... الخ، وهذا ما يجعل الجماعة هي وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد.

ولما كان العمل الجماعي يعتمد على مبدأ وجود أطراف أخرى، فإن الثقة في قدرة الفريق في تحقيق المطلوب تتوقف على مدى مقدار ثقة كل فرد منهم في الآخر، وفي قدرة هذا الآخر على إنجاز المطلوب وفي الوقت المطلوب، لذا فإن الثقة في الآخرين والتأكد والتيقن من سلامتهم وصلاحياتهم وتعاونهم هو أساس التقدير والإحترام المتبادل بين الأفراد العاملين في شركة تويوتا وأساس التفوق والنجاح (حسان، 2011، ص 149)

إن اليابانيين يقررون وينفذون معا في جميع أمور حياتهم بمقتضى روح الانسجام والولاء، إذ يقومون على مبدأ مصلحة الفرد جزء لا يتجزأ من مصلحة المجموعة التي ينتمون إليها، إذ يعتبر العمل الجماعي كفريق واحد من أهم سمات المنظمات اليابانية وعلى رأسهم شركة تويوتا، حيث تعتبر جميع العاملين فيها بمثابة أسرة واحدة.

لتويوتا منهجية تتبعها في كل مكان، أهم ملامحها هي إحترام موظفيها ودعمهم نفسيا وماليا، ضف إلى ذلك تشتهر تويوتا بنواذيتها وحفلاتها ورحلاتها التي تعقدها باستمرار مع موظفيها وعمال مصانعها للترويج عنهم وغرس فكرة الولاء والإجتهاد فيهم، كما تستمع إليهم باستمرار وتشعرهم بأهميتهم في عملية الإبداع والإنتاج، هذا وتتعمد تويوتا تصميم مكاتبها بدون حيطان داخلية تفصل بين الموظفين لتشجيع التواصل الإنساني الدائم والعملية بينهم.

تويوتا تعلم جيدا أنه للوصول إلى حالة الإتقان التام، لا يكفي فقط تحسين آليات الإنتاج، بل عليها أيضا إحساس موظفيها بأنهم جزء من مشروع شامل وأنهم جزء أصيل من الشركة من دونهم ستتهار فورا لذا تشجع على غرس القيم الإنسانية من خلال تشكيل فرق العمل والتعاون بين الأفراد مع تحقيق مبدأ الإحترام. www.almuraba.net . (تاريخ الإطلاع 2023/04/09)

لتحقيق العلاقات الإجتماعية اعتمدت تويوتا في ذلك مجموعة من المبادئ وهي: <http://kenanaonline.com> . (تاريخ الإطلاع: 2023/04/09)

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء.
- الخروج للرحلات الجماعية.
- الترحيب بكل الإستشارات والآراء الصادرة عن العاملين.
- إظهار ملكة القيادة من خلال التفاني في العمل.
- المشاركة الإيجابية في احتفالات الزواج وتشجيع جنازات العاملين.
- تشجيع الأنشطة الترفيهية والمساعدة على إنشاء الأندية الخاصة بها.
- مشاركة العاملين أنشطتهم الإجتماعية خارج ساعات العمل.

6. التوازن بين الحياة والعمل

تقوم الفلسفة اليابانية على أساس أن النمو الصحي للمؤسسة يقوم على تحسين ظروف الحياة لموظفيها لذلك تحرص الشركات على ارتفاع الروح المعنوية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وتقوم العلاقة بين تويوتا وموظفيها على أساس الثقة المتبادلة على مدى سنوات عديدة من خلال التشاور بين الإدارة وممثلي العمال سعياً لتحقيق مصالح وأهداف متبادلة تضمن تحسين مستوى حياة أفضل للعاملين واستمرار تطور المؤسسة <http://edara-eg.net>. (تاريخ الإطلاع 2023/04/06)

إذ يعتبر الإهتمام الشمولي بالعنصر البشري من أهم خصائص الإدارة في شركة تويوتا، فالإهتمام بالعنصر البشري لا يقتصر على علاقات العمل فقط بل يمتد ليشمل حياة الموظف الخاصة، وتوفير المناخ الذي يشعرون بأنهم جزء هام من التنظيم، وهذا الإهتمام ينعكس على الثقة المتبادلة بين الشركة والعاملين فيها. <http://kenanaonline.com>. (تاريخ الإطلاع: 2023/04/09)

تهتم شركة تويوتا بالعاملين فيها منذ دخولهم إلى الشركة ومن مرحلة التدريب إلى أن ينتهي الفرد من عمله ويصل إلى مرحلة التقاعد وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم، ومن السمات البارزة في هذا الصدد ما يطلق عليها بالإدارة الأبوية، والمقصود هنا هو التعامل الأبوي للمدير مع موظفيه فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه، فلا يهتم المدير في شركة تويوتا بالجانب العملي من حياة الموظف فقط وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان هو كيان اجتماعي لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين (حياة العمل والحياة الشخصية) في حياته يؤثر على الآخر، فالموظف الذي يعاني من مشاكل في حياته العائلية ستتعاكس حتما وبشكل مباشر على عمله من خلال إنتظامه في العمل وإهتمامه به. (بدر، والصباغ، 2020، ص45)

في المقابل فإن الأفراد العاملين في شركة تويوتا يتصفون بحبهم للعمل وتقديسه ومحاسبتهم لأنفسهم قبل أن يحاسبهم غيرهم، وحرصهم على أداء أدوارهم وأعمالهم بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص في العمل، أي أن كل فرد داخل الشركة يعمل في إطار الانضباط الذاتي. (حسان، 2011، ص149)

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المادية

تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية المادية المطبقة في شركة تويوتا فيما يلي:

1. بيئة عمل آمنة وصحية

تعتبر السلامة والصحة المهنية أمر في غاية الأهمية لشركة تويوتا، أوضح كبير الإداريين إيجي تويودا موقفه من الصحة والسلامة المهنية إذ يقول: "العمل الآمن هو البوابة لجميع الأعمال، دعنا نمر من هذه البوابة"، في سبتمبر 2017 كشف أكيو تويودا النقاب عن إعلان الإلتزام الصحي ينص الإعلان على أن الصحة البدنية والعقلية لموظفي شركة تويوتا هي القوة الدافعة للعمل الجيد. (حليلو، ويونس، 2020، ص612)

تعزز تويوتا بيئة العمل التي يمكن للموظفين من خلالها العمل بثقة والشعور بالأمان، وتحسين أنماط الحياة لكل موظف أثناء العمل من خلال مبادرات لتعزيز الصحة والسلامة المهنية من خلا تطبيق مفهوم 5S ، إذ تعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها تويوتا من أجل جعل مكان العمل منظم ونظيف ويسهل العثور على الأشياء بسهولة وسرعة دون تعطيل مع توفر عنصر الأمن والسلامة، وتعتبر تويوتا هذه الخطوات جزء مستمر من الحياة اليومية وخطوة مهمة لا بد من القيام بها.

السينات الخمس هي طريقة بسيطة توضح كيفية خلق مكان عمل مرتب ونظيف وخالي من الفوضى، بحيث يسهل العثور على الأشياء والوصول إليها بسهولة، ويقلل خطر الإصابة بحوادث العمل، نشأ هذا النظام في اليابان وبالضبط في شركة تويوتا على يد المهندس "هيروكي هيرانو" ، على أساس أن نظام الإنتاج الجيد يتمثل في خلق بيئة عمل نظيفة وآمنة.

وتعتبر السينات الخمس منهج أساسي لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ، ويتم تطبيق هذه الخطوات بطريقة تدريبية ومنظمة وتتمثل في خمس خطوات أساسية هي: التصنيف، الترتيب، التنظيف، التتميط، الانضباط الذاتي، تستخدم هذه الخطوات لتحسين بيئة العمل وتجهيزها وتنظيفها لتكون قابلة للعمل بها، فتسمح للفرد العامل بالإحساس بالراحة والأمان وتحسين مستوى الأداء والإستخدام الكفؤ للموارد.

2. الأجور والمكافآت:

تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وتبوتها كغيرها من الشركات تهتم بتحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها من خلال توفير أجور ومكافآت عادلة لموظفيها، حيث يتم تحديد الأجور حسب المؤهل الدراسي وطبيعة العمل، وتأخذ الأجور بالارتفاع مع تزايد سنوات الخدمة، كما تقدم مكافآت دورية للعاملين تقدم لهم بصفة جماعية على مستوى الشركة ككل، كما يتم اعتماد الحوافز الإيجابية خاصة المعنوية لسهولة إستخدامها، كما أن الشركة تهتم بالحوافز السلبية، فالعمال ذوي الأداء المنخفض يتم نقلهم إلى أماكن تتناسب مع أدائهم. (حبشي، 2007، ص290)

ويمكن تلخيص أنواع الحوافز والمكافآت المتبعة في شركة تويوتا والمتمثلة في نوعين من الحوافز: حوافز مالية وأخرى غير مالية، فيما يلي:

- أ. الحوافز المالية: وتتمثل فيما يلي: (الزهراني، 2019، ص 115)
 - المكافآت النقدية: تعتبر المكافآت النقدية من أكثر أنواع الحوافز المالية شيوعاً، حيث تقدم الشركة مكافآت نقدية للموظفين بناء على أدائهم الفردي وتحقيق الأهداف المحددة.
 - الزيادات السنوية في الراتب: تقوم شركة تويوتا بمراجعة الأجور السنوية لموظفيها وتحديد الزيادات المناسبة بناء على تقييم أداء الموظف والتطور الوظيفي.
 - خطط المشاركة في الأرباح: تتيح شركة تويوتا لموظفيها الفرصة للمشاركة في أرباح الشركة بناء على تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية المحددة.
 - خيارات الأسهم: تقدم شركة تويوتا خيارات الأسهم لبعض الموظفين كجزء من برامج المكافآت، مما يسمح لهم بالإستفادة من نمو قيمة الشركة على المدى البعيد.
- ب. الحوافز غير المالية: وتتمثل فيما يلي: (أبو النصر، 2021، ص61)
 - تطوير الموظفين وتدريبهم: تولي شركة تويوتا أهمية كبيرة لتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم.
 - فرص الترقية والتقدم الوظيفي: تعمل شركة تويوتا على توفير فرص الترقية للموظفين المتميزين وتشجيعهم على تحقيق تطور وظيفي مستدام.

- **الإعتراف بالإنجازات:** تقوم شركة تويوتا بالإعتراف بالإنجازات المتميزة للموظفين من خلال منحهم جوائز وشهادات تقدير لتحفيزهم على العمل.
 - **المكافآت العينية:** مثل توفير تذاكر سفر مجانية، قسائم شراء، تخفيضات على منتجات الشركة، تستخدم هذه المكافآت لتشجيع الموظفين وزيادة رضاهم.
 - **بيئة عمل جيدة :** تعتبر بيئة العمل الجيدة والأمانة من أهم الحوافز غير المالية للموظفين، إذ تحرص شركة تويوتا على توفير بيئة عمل مريحة وآمنة تدعم التعاون بين الموظفين وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.
 - **التوازن بين الحياة والعمل:** تقدم شركة تويوتا سياسات مرنة تساعد الموظفين على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة.
 - **الرعاية الصحية :** تقدم شركة تويوتا لموظفيها مجموعة من المزايا الصحية والتأمينية ، مثل تغطية تكاليف الرعاية الصحية والعلاجية وبرامج المساعدة للموظفين وأسرهم.
- من خلال الجمع بين الحوافز المالية وغير المالية، تعمل تويوتا على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الإنتاجية، ويعكس هذا النهج الالتزام بتطوير قوى العمل وتحسين الأداء على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مساهمة إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا

من خلال ما تم عرضه في الجانب التطبيقي للدراسة وبعد تبين واقع إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا والوقوف عند مبادئها، وبعد التعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتبعة في شركة تويوتا تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج تبين لنا مساهمة إستراتيجية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): أبعاد إستراتيجية كايزن ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا

أبعاد إستراتيجية كايزن	دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا
5S	السينات الخمسة هي طريقة بسيطة توضح كيفية خلق مكان عمل مرتب ونظيف، خالي من الفوضى ويسمح بالوصول إلى الأشياء والعثور عليها بسهولة وسرعة، تسمح هذه الطريقة بزيادة الإنتاجية وتحسين جودتها، وتعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها تويوتا من أجل جعل مكان العمل منظم ونظيف ويسهل العثور على الأشياء بسهولة وسرعة دون تعطيل مع توفر عنصر الأمن والسلامة، وتعتبر تويوتا هذه الخطوات جزء مستمر من الحياة اليومية وخطوة مهمة لا بد من القيام بها. إن تطبيق طريقة 5S تسمح بتنظيم بيئة العمل وجعلها أكثر أماناً مما يساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل الشركة وذلك من خلال: ■ تخفيض حجم المخزون وتكاليف التخزين. ■ تنظيم وترتيب بيئة العمل وسهولة العثور على الأشياء، مما يسمح بتقليل عبء البحث عن الأشياء والحركة غير الضرورية. ■ تحسين عملية تسليم المنتجات في الوقت المناسب. ■ جعل المشاكل مرئية والعمل على حلها. ■ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. ■ زيادة الإنتاجية. ■ تعزيز كفاءة وفاعلية الأفراد بما ينعكس على الأداء العام للشركة. ■ تحسين جودة الخدمات من خلال سهولة الوصول للمطلوب بكفاءة وفعالية. ■ المساهمة في تعزيز سلامة بيئة العمل مما ينعكس بالإيجاب على صحة وسلامة العاملين. ■ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الفاقد من المواد. ■ تحسين جودة المنتجات من خلال مساعدة العاملين على التركيز على عملهم .
جيمبا كايزن	جيمبا هي المكان الحقيقي الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء، والمكان الفعلي الذي تتم فيه العمليات. يؤكد ماساكي إيماي على ضرورة النزول إلى موقع الأحداث فالمدير يجب

أن يقضي معظم أوقاته منتقلا بين المكاتب ويتعرف على موظفيه ويعرفونه، ويستمتع إليهم ويهتم لما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة".

في شركة تويوتا يعتبر الجيمبا هي المصدر الفعلي للمعلومات فمن خلاله يتم جمع كافة المعلومات المتعلقة بالتحسين مثل: ما الذي سيتم تحسينه؟ أين سيتم التحسين؟ كم سيكلف؟ كم سيستغرق؟...الخ، فللجيمبا أهمية كبيرة من أجل تحقيق التحسين المستمر بمواقع العمل، إذ تساهم بتعزيز الالتزام بالعمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال:

- ترسيخ ثقافة إيقاف العمل لحل المشكلات للتوصل إلى جودة عالية، ففي تويوتا جميع العاملين لهم الحق في إيقاف خط الإنتاج فور حدوث المشكلة.
- التدريب والتطوير المستمرين لجميع العاملين في الشركة من أجل مواجهة المشاكل والقدرة على حلها.
- الإستعانة بأشخاص متميزين وإنشاء فرق عمل إستثنائية.
- في تويوتا تتسم الإجراءات بالإستمرار مما يؤدي إلى توليد أكبر قدر من عمل الفريق وبالتالي تسود روح التعاون وتأسيس علاقات إجتماعية، من جهة ومن جهة أخرى الضغط على الأفراد بشكل مباشر من أجل حل المشكلات وحثهم على التفكير.
- إستخدام المراقبة المرئية لضمان عدم وجود مشكلات خفية من خلال الإتصال ببيئة العمل لمعرفة الظروف التي ينجز بها العمل، يسمح بالإتصال المباشر بالعمال وبالتالي حل مشاكلهم وتوفير متطلباتهم، مما يزيد الشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز الإلتزام لدى الموظفين.
- التقييم بشكل شخصي لموقع الأحداث من قبل المدراء من أجل فهم مواقف المشكلات بشكل صحيح ثم الأخذ بعين الإعتبار الحلول الممكنة بمشاركة الجميع مع التنفيذ السريع للقرارات المتفق عليها.
- تنص مبادئ الكايزن من 9 إلى 11 إلى تطوير العنصر البشري من خلال موافقة القادة على فلسفة الشركة ، وهذا يعكس الإيمان بأن المبادئ يجب أن تترسخ في أذهان الموظفين من أجل بقائها.
- تعمل كايزن على تقليل التكاليف ومتطلبات المساحة ووقت الدورة فبمجرد حل مجموعة من المشكلات وتحسينها يصبح نظام الإنتاج أقوى والنتيجة هي: (مرهج، 2014، ص15)

1. تخفيض في زمن التشغيل بما يقارب 50-70%. 2. زيادة في الكفاءة بما يعادل 20-40%. 3. تقليل الأخطاء بنسبة 40-60%. 4. تقليل في المساحة المستخدمة بنسبة 50%. 5. إنخفاض بنسبة 1,65 في العمل قيد التنفيذ. 6. تحسن ب 3,45 في وقت الإنتاج. ▪ منهجية جيمبا كايزن تسمح لكل من المديرين والمشرفين من تحديد أماكن المشكلات في نفس مواقع حدوثها، وبالتالي يأتي العلاج ملائماً وواقعياً وفعالاً، هذه المنهجية تستمد قيمتها من أرض الواقع، إذ يقوم المدير بتفقد موقع الأحداث ويلم بكل ما يحدث، ثم يوجه المشرف بالإجراءات الواجب اتخاذها والتي تقسم على شكل مهام على الأفراد من أجل تنفيذها لضمان سير العملية دون أخطاء وحل أكبر قدر ممكن من المشكلات.	
تركز كايزن على مشاركة العاملين وتمكينهم من خلال تطبيق نظام إقتراحات وهو الطريقة التي يتم فيها توصيل أفكار وإقتراحات الموظفين إلى أعلى وفقاً للتسلسل الهرمي للإدارة. يسمح هذا النهج بتحقيق ما يلي: ▪ زيادة شعور الأفراد بالقيمة التي تمنحهم إياها الشركة وأنهم ليسوا مجرد موظفين بل هم شركاء، وبالتالي زيادة الثقة المتبادلة بين الشركة وموظفيها. ▪ إكتشاف قدرات وإمكانات جديدة واستثمارها لصالح الشركة، في المقابل مكافأة الأفراد العاملين على الإقتراحات المتميزة من خلال: زيادة الأجور، الترقية، الإعتراف بمجهوداتهم،... وغيرها من الإجراءات التي ترفع من معنوياتهم وتدفعهم للعمل. ▪ تمكين الموارد البشرية. ▪ إكتشاف قدرات وإمكانات جديدة والعمل على تطويرها. ▪ يسمح إشراك العاملين في عمليات التحسين، وأخذ إقتراحاتهم من رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل.	المشاركة في اتخاذ القرار
يساهم التغيير في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا من خلال:	التغيير

■ العدد الكبير من التحسينات الصغيرة هي الأكثر فعالية في البيئة التنظيمية من التحسينات الكبيرة الفجائية وهي أقل مقاومة للتغيير. ■ تهدف هذه التغييرات الصغيرة إلى الوصول والإستدامة عند صفر خسائر مع الأخذ بعين الإعتبار النتائج الإيجابية التي تنعكس على جميع العاملين على المدى البعيد. ■ التغييرات البسيطة المستمرة التي تحسن العمل، من خلال عمل شيء قليل كل يوم بطريقة أفضل يجعل العمل اليومي أكثر تبسيطا من خلال دراسته ومن ثم القيام بالتحسين. ■ التحسينات الصغيرة والتطوير البسيط في أحد جوانب الحياة العملية والإستمرار عليها لفترة، ثم القيام بتعديل آخر بسيط والإستمرار عليه لفترة، أسهل وأفضل بكثير من محاولة القيام بتغيير جذري كبير فجائي، تنثمر نتائج جيدة تنعكس على جميع جوانب الحياة العملية وحياة الموظفين. ■ التغيير يشمل التحسين والتطوير المستمر المرتكز على الفرد سواء أكان هذا التحسين في نفسه أو عمله أو أخلاقه أو نمط تفكيره أو طريقة تعامله مع الآخرين... الخ ■ يهدف هذا التغيير إلى تطوير القادة والعاملين في الشركة، وأماكن العمل بما يسمح بتحقيق أهداف الشركة.	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الفصل التطبيقي والعلاقة النظرية بين المتغيرين

خلاصة الفصل

من خلال القسم التحليلي والذي استعرضنا فيه الدراسة التطبيقية بغية التعمق في الإشكالية المطروحة فقد توصلنا إلى أن النجاح الذي حققته شركة تويوتا هو نتيجة مباشرة للتميز التشغيلي الذي يتميز به نظام تويوتا الإنتاجي، فقد حولت تويوتا هذا التميز التشغيلي إلى سلاح إستراتيجي ، والذي يستند على أدوات وأساليب التحسين المستمر (كايزن)، التي اشتهرت بها تويوتا في عالم التصنيع التي ساعدت على توليد ثورة التصنيع الرشيق الخالي من الهدر، إلا أن هذه الأدوات والتقنيات ليست سلاحا سريا لتحويل الأعمال التجارية، فنجاح تويوتا المستمر في تنفيذ هذه الأدوات ينبع من فلسفة أعمق بنيت على فهم العنصر الإنساني والحافز البشري من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية لهذا المورد الهام.

توصلنا كذلك إلى أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تويوتا طبقت إستراتيجية كايزن من أجل تحقيق التميز والنجاح، فقد استطاعت بفضل تطبيق كايزن تحقيق مستويات عالية من الجودة بما فيها جودة الحياة الوظيفية من خلال تنظيم بيئة العمل باستخدام طريقة (5S)، تطبيق منهجية جيما كايزن، المشاركة في اتخاذ القرار، والتغيير التدريجي المستمر، وبذلك:

- استطاعت تويوتا من تحقيق مستوى الكفاءة التشغيلية.
- تمكنت من تخفيض التكاليف.
- عملت على التخلص من الهدر في العمليات.
- شجعت المشاركة في اتخاذ القرارات.

توصلنا كذلك إلى أن أهم الأدوات المستعملة في شركة تويوتا من أجل تطبيق إستراتيجية كايزن متمثلة في دعامتين أساسيتين هما: الجيدوكا، وفي الوقت المناسب، إذ تعملان معا على تشكيل محرك كايزن والذي بدوره يعمل على التحسين المستمر لجميع أنشطة وعمليات نظام تويوتا الإنتاجي.

توصلنا كذلك إلى أن شركة تويوتا تولي أهمية كبيرة للمورد البشري وتعمل جاهدة على راحته وتحفيزه من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية لهذا المورد الهام، وذلك بتطبيق مجموعة من العناصر قسمناها إلى مادية ومعنوية والمتمثلة في: الأجور والمكافآت، بيئة عمل آمنة وصحية،

التدريب والتطوير المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الإجتماعية.

من خلال ما تم تقديمه في الجانب التطبيقي للدراسة تم إثبات صحة الفرضيات الجزئية حيث:

1. أثبتت الدراسة مساهمة طريقة الخمسة في تنظيم بيئة العمل وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن تنظيم بيئة العمل باستخدام السينات الخمس يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

2. أثبتت الدراسة كذلك أن إتباع منهجية جيمبا كايزن تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا.

3. يساهم إشراك العاملين بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

4. يساهم التغيير بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وبهذا يمكن إثبات صحة الفرضية العامة والتي تنص على أن إستراتيجية الكايزن اليابانية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا، وعليه فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية الرئيسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تمحورت حول مساهمة إستراتيجية كايزن اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا، وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول.

بناء على ما تم تقديمه في الفصل الأول استنتجنا أن إستراتيجية كايزن سلسلة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة، على شكل خطوات صغيرة لها أثر كبير في المستقبل، تقوم على عدم الرضا أو الإقتناع بالوضع الراهن، بل تتطلع دائما للأفضل، عن طريق عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، تهدف هذه الإستراتيجية إلى القضاء على جميع أشكال الهدر، تقليل التكاليف وتحسين الجودة، من خلال مجموعة من الإجراءات على شكل خطوات تدريجية ومستمرة، وبتظافر كافة الجهود في جميع المستويات الإدارية.

استنتجنا أيضا أن إستراتيجية كايزن أفضل من غيرها من المناهج الإدارية الأخرى ، فيمكن تطبيقها في كل منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، وفي شتى مراحل بنائها، فهي لا تحتاج إلى إمكانيات مادية ضخمة ، بل إلى استثمار العنصر البشري، والاستفادة من أفكاره الإبداعية، وقصد نجاح هذه الإستراتيجية يجب وعي وإدراك من في المنظمة بأهميتها، ونشر ثقافة تسمح بإشراك الجميع من خلال تقديم إقتراحات تساهم في عملية التحسين في المنظمة.

توصلنا كذلك أن تطبيق كايزن ليس بالأمر السهل أو الهين بل يتطلب جملة من الأدوات الإحصائية لتحديد المشكلة وأسبابها، وأساليب إستراتيجية تسمح بإيجاد الحلول الجذرية لهذه المشاكل والقضاء عليها بطريقة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

أشرنا في الفصل الثاني إلى جودة الحياة الوظيفية، حيث خلصنا إلى أن جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري، إلى مستويات أعلى من التقدير والإحترام، من خلال الإهتمام به، وتوفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية له، فهي مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تستند إليها المنظمات قصد توفير حياة وظيفية جيدة للأفراد العاملين بها، من خلال توفير مناخ عمل ملائم يزيد من ولاء العنصر البشري، ويدفعه إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء وبذل أقصى مجهوداته بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها.

توصلنا كذلك أن جودة الحياة الوظيفية ضرورة تنظيمية على المنظمات تحملها من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وقصد تحقيق ذلك لا بد من الوقوف على جملة من العناصر والتي تختلف من منظمة لأخرى، وتتمثل في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، أجور ومكافآت عادلة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، علاقات إجتماعية، المشاركة في إتخاذ القرارات، الأمان والإستقرار الوظيفي.

توصلنا كذلك إلى أنه من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية لابد من إتباع مجموعة من برامج التحسين والتي تأرجحت بين برامج تقليدية وحديثة، ثم إن عملية تنفيذ هذه البرامج هي عملية متكاملة تتطلب تكامل وتظافر جهود جميع من في المنظمة، ومشاركة الجميع، من أصغر موظف إلى أكبر موظف في الهرم الوظيفي، لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ هذه البرامج.

خلصنا كذلك إلى أن نجاح برنامج أو خطة جودة الحياة الوظيفية متوقف على الإعداد الجيد لها ومدى تقبلها من طرف الأفراد العاملين، باعتبارها تستهدفهم وموجهة إليهم لذا فإن تقديم وشرح برنامج جودة حياة العمل تعد خطوة جد مهمة تساعد على فهم هذا البرنامج وكيفية تطبيقه، صف إلى ذلك تشخيص الوضع الحالي والمتوقع يسهل من معرفة العناصر المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مختلف العوائق التي قد تعرقل مسار العملية، وإتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

أما من خلال القسم التحليلي والذي استعرضنا فيه الدراسة التطبيقية بغية التعمق في الإشكالية المطروحة فقد توصلنا إلى أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن في شركة تويوتا، حيث أظهرت الدراسة أن شركة تويوتا طبقت إستراتيجية كايزن من أجل تحقيق التميز والنجاح، فقد استطاعت بفضل تطبيق كايزن تحقيق مستويات عالية من الجودة بما فيها جودة الحياة الوظيفية من خلال تنظيم بيئة العمل بإستخدام طريقة 5S، تطبيق منهجية جيما كايزن، المشاركة في إتخاذ القرار، والتغيير التدريجي المستمر، وبذلك:

- استطاعت تويوتا من تحقيق مستوى الكفاءة التشغيلية.
- تمكنت من تخفيض التكاليف.
- عملت على التخلص من الهدر في العمليات.
- شجعت المشاركة في إتخاذ القرارات.

توصلنا كذلك إلى أن أهم الأدوات المستعملة في شركة تويوتا من أجل تطبيق إستراتيجية كايزن متمثلة في دعامتين أساسيتين هما: الجيدوكا، وفي الوقت المناسب، إذ تعملان معا على تشكيل محرك كايزن والذي بدوره يعمل على التحسين المستمر لجميع أنشطة وعمليات نظام تويوتا الإنتاجي.

توصلنا كذلك إلى أن شركة تويوتا تولي أهمية كبيرة للمورد البشري وتعمل جاهدة على راحته وتحفيزه من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية ، وذلك بتطبيق مجموعة من العناصر قسمناها إلى مادية ومعنوية والمتمثلة في: الأجور والمكافآت، بيئة عمل آمنة وصحية، التدريب والتطوير المستمر، المشاركة في إتخاذ القرار، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الإجتماعية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- كايزن هي فلسفة بسيطة تركز على إجراء تحسينات صغيرة مستمرة والتي بإمكانها إحداث نتائج إيجابية كبيرة على مستوى بيئة العمل، والروح المعنوية للموارد البشرية، ومنح نطاق واسع للمشاركة وإتاحة الفرص أمام الجميع من أجل التحسن وسقل مواهبهم.
- تحسن كايزن مهارات العاملين وتساعدهم على التعلم باستمرار وتزرع فيهم قيم الإلتزام الذاتي.
- جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد، يمكن تحسينه تدريجيا من خلال توفير الأساسيات التي تتطلبها بيئة العمل، إلى غاية تحقيق أعلى مستويات الرفاهية في بيئة العمل.
- لا يمكن التقليل من أهمية أي بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على حساب بعد آخر، فكل بعد له أهميته وتأثيره الخاص، فكلما استطاعت المنظمة التركيز على أكبر عدد ممكن من الأبعاد، كلما زاد ذلك من تحسين جودة الحياة الوظيفية فيها.
- تحسين ظروف العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية من شأنه يرفع المنظمة إلى مصاف المنظمات المتميزة.

- استخدام طريقة السينات الخمس (5S) التي تؤدي إلى ترتيب وتنظيم بيئة العمل بطريقة منهجية، يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال جعل بيئة العمل أكثر أماناً وتنظيماً.
 - إتباع منهجية جيمبا كايزن يتيح للقادة التعامل جيداً مع العاملين والتعاون معهم من أجل حل المشكلات.
 - إشراك العاملين بعمليات التحسين وإتاحة الفرص لهم من أجل الإبداع والابتكار، يزيد من درجة تحفيزهم ويحسن من روحهم المعنوية.
 - التحسينات الصغيرة والتطوير البسيط في أحد جوانب الحياة العملية، والإستمرار عليها لفترة ثم القيام بتعديل آخر بسيط والإستمرار عليه لفترة، أسهل وأفضل بكثير من محاولة القيام بتغيير جذري كبير، تثمر نتائج جيدة تنعكس على جميع جوانب الحياة العملية وحياة الموظفين.
- من خلال ما تم تقديمه في الجانب التطبيقي للدراسة تم إثبات صحة الفرضيات الجزئية حيث:

1. أثبتت الدراسة مدى مساهمة طريقة الخمسة في تنظيم بيئة العمل وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن تنظيم بيئة العمل باستخدام السينات الخمس يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
2. أثبتت الدراسة كذلك أن إتباع منهجية جيمبا كايزن تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة تويوتا.
3. يساهم إشراك العاملين بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
4. يساهم التغيير بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وبهذا يمكن إثبات صحة الفرضية العامة والتي تنص على أن إستراتيجية كايزن اليابانية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بشركة تويوتا، وعليه فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية الرئيسية.

ثانياً: الإقتراحات

من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات التي قد تستفيد منها الشركات الجزائرية وهي:

1. الإستفادة من تجربة شركة تويوتا في مجال التحسين المستمر.
2. تطبيق طريقة السينات الخمسة من أجل جعل بيئة العمل جذابة وصحية.
3. الإهتمام بالعنصر البشري وإشراكه في صنع القرار.
4. خلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المحفزة للإبداع والتحسين.
5. ضرورة قيام الشركات بتدريب الموظفين على آليات تطبيق إستراتيجية كايزن.
6. تنمية الوعي المؤسسي بأهمية التحسين المستمر.
7. إبراز دور وأهمية كايزن في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات.
8. توفير برامج تدريبية لدعم وتطوير الموظفين.
9. ضرورة منح المكافآت والحوافز والترقيات بناء على معايير موضوعية تحاكي قيم الكفاءة والإستحقاق.
10. تحسين ظروف بيئة العمل من أجل رفع الروح المعنوية.

ثالثاً: الآفاق المستقبلية

بعد معالجة إشكالية الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج، وتقديم جملة من الإقتراحات، ويهدف الإلمام أكثر بمتغيرات الموضوع ، فقد تراءت لنا مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها الباحثون في المستقبل، والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

1. إستراتيجية كايزن ودورها في تخفيض التكاليف.
2. الكايزن اليابانية ودورها في القضاء على سلوكيات العمل السلبية بالمؤسسة.
3. جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التشغيلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. المصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *مفاهيم إدارية حديثة*. الأردن: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أوسونو، إيمي. وآخرون. ترجمة عنان، عبد الظاهر. والفرماوي، إيمان. (2009). *أسطورة تويوتا: الأفكار الخلاقة التي قادت أفضل شركة تصنيع في العالم إلى النجاح*. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
4. بحر، يوسف . ونصار، إيمان حسن. (2014). *جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الإستغراق الوظيفي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. بدر، فاطمة. والصباغ، معاذ. (2020). *أساسيات الإدارة*. الجامعة الافتراضية السورية.
6. بوحروود، فتيحة. (2015). *إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق*. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. جاد الرب، سيد محمد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
8. دودين، أحمد يوسف. (2014). *إدارة الجودة الشاملة*. ط1. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
9. الركابي، كاظم نزار. (2004). *الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. صقور، مجد. والصرن، رعد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية*. الجامعة الافتراضية السورية.
11. الطائي، رعد عبد الله. وقداة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

12. مصطفى، محمد محمود. (2003). *التسويق الاستراتيجي للخدمات*. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ب. المجلات العلمية:
13. سعد، أمنية خير . (2021). *واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات الإسكندرية*. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات: 3 (5). 193-254.
14. أبو النصر، ر. (2021). *العلاقة بين رضا الموظفين والأجور والمكافآت في قطاع صناعة السيارات*. مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية. 12(1). 50-68.
15. أحمد، مها مراد. (2022). *دعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جيمبا كايزن: دراسة ميدانية في محافظة المنيا*. 37(1). 487-588.
16. الأخرس، هبة الله . و خليل، رشا. (2018). *أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية*. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة: 12(2). 358-384.
17. اشتيوي، محمد عبد. (2018). *مدخل كايزن kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. 3(10). 15-35.
18. بن عودة، قصير. ويوب، مختار. (2018). *نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية- غليزان*. مجلة التنمية البشرية. (11). 103-118.
19. بومجان، عادل. وآخرون. (2018). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة*. مجلة العلوم الإنسانية، (2). 121-143.
20. حاوي، إيمان. والسعد، مسلم علاوي. *بناء فريق حلقات الجودة وعلاقته بتحسين الجودة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية- البصرة*. مجلة التقني. 1-15.
21. الحربي، أفراح محمد . (2022). *أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تطبيق الميزة التنافسية لجامعة جدة*. المجلة العربية للنشر العلمي. (3). 54-88.

22. الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2017). *متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن*. مجلة العلوم التربوية. 25(1). 337-377.
23. حسان، نقيية محمد المهدي. (2011). *من أسرار نجاح التجربة اليابانية*. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. 5(5). 140-152.
24. حليلو، صباح. يونس، رضا. (2020). *دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة تويوتا*. مجلات الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية: 7(2). 598-616.
25. خان، أسامة ابراهيم. وياقادر، صالح محمد. (2022). *ملاءمة تطبيق أداة كايزن في التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، وتعظيم الانجاز*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانوني. 6(19). 56-71.
26. ديبوب، أيمن حسن. (2014). *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: 30(1). 195-221.
27. رحمة، عزة. (2019). *متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر*. مجلة البحث العلمي في التربية. 20(20). 692-713.
28. الزهراني، م. (2019). *تأثير الحوافز المالية على إنتاجية الموظفين: دراسة حالة شركة تويوتا*. مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد. 5(2). 100-120.
29. سعدي، وداد. (2021). *الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية*. مجلة مدارات سياسية. 5(1). 231-249.
30. السلمي، عائض. (2016). *تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن*. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية. 5(5). 1-73.
31. سيد أحمد، عبد الناصر محمد. *متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 317-384.
32. عباس، فرحات. عامر، حبيبة. (2017). *دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج*. مجلة رؤية إقتصادية: 7(2). 166-183.

33. عبد الرحمان، هند. وعدنان، رشا. (2013). أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (36). 252-228.
34. عبد الستار، منى عبد الغني. (2019). تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن). مجلة كلية التربية. (1). 519-592.
35. عبد المطلب، محمد سعيد. (2016). دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين الشمس. مجلة الإدارة التربوية. (10). 334-285.
36. عقون، شراف. وبوخدوني، لقمان. (2020)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في إستدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية: 5 (2). 94-78.
37. عمر، مهدي. وطيب، هاشمي. (2019). "الإدارة الرشيدة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. Economic Growth and Journal of Entrepreneurship: 1(2). 42-22.
38. فلمبان، عهود. والشريف رجاء. (2020). دور إستراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(5). 168-151.
39. الكسر، شريفة. (2017). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 1(5). 86-58.
40. نواره، محمد. وآخرون، (2018). دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة البناء الاقتصادي. (1). 64-52.

ج. الرسائل والأطروحات:

41. البربري، مروان حسن. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

42. أبو العينين، محمد عبد الوهاب. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف الإسلامية في مصر. كلية التجارة. جامعة عين الشمس.
43. أبو قرّة، شيرين محمود. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها باتجاهاتهم نحو الهجرة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
44. البرديني، خلود. (2014). نظام تخطيط الموارد (ERP) نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية - عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
45. البليسي، أسامة زياد. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
46. البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
47. حبشي، فتيحة. (2007). إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة. أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
48. خراز، الأخضر. (2018). "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر: دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية بالغرب الجزائري. أطروحة دكتوراه في العلوم. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
49. الدحوح، حسني فؤاد. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
50. الرشدّي، أحمد عبد الله. (2009). إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.

51. روازقي، محمد. (2008). *الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية*. رسالة ماجستير في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الحاج لخضر. باتنة. الجزائر.
52. سلطاني، حدة. (2022). *دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة: دراسة حالة عمر بن عمر قالمه*. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر.
53. العايدي، مريم. (2021). *الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار*. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد دراية. أدرار. الجزائر.
54. كيلاني، صونية. (2007). *مساهمة تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)*. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
55. ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية*. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة قناة السويس. فلسطين.

د. الملتقيات العلمية :

56. شريفي، مسعودة. (2018). *الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئة عمل جذابة؟*. الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة". جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر.
57. مرهج، ماهر محسن. (2014). *التحسين المستمر Kaizen*. ورشة عمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية. كلية الاقتصاد. جامعة تشرين. سوريا.

هـ. مقالات على الشبكة:

58. أبو زيد، طارق.(2011). تقرير مفصل عن شركة تويوتا. (مقال على الشبكة):
<http://www.masrmotor>. تاريخ الإطلاع: 2023/04/25.
59. بلاك، عماد. (2009). لا تقوم تويوتا بتصنيع السيارات فقط بل إنها تستثمر أشخاصا موهوبين.
(مقال على الشبكة): www.sudamesonline.com. (تاريخ الإطلاع 2023/04/04)
60. تويوتا. (مقال على الشبكة): <http://edara-eg.net>. (تاريخ الإطلاع: 2023/04 /06)
61. حبش، محمد. (2015). المبادئ 14 للإدارة في تويوتا اليابانية، (مقال على الشبكة)
<http://www.mhbach.com>. تاريخ الإطلاع 2023/04/02)
62. الشبيلي، سعود بن عبد العزيز. (2010). التميز الياباني...الموظف أولا، (مقال على الشبكة):.
(تاريخ الإطلاع: 2023/04/04)
63. الشبيلي، سعود بن عبد العزيز. (2010). القرار الجماعي في الشركات اليابانية وشركاتنا مستمرة
في التعطيم وتغطية الأخطاء. (مقال على الشبكة): www.eleqt.com. تاريخ الإطلاع
2023/04/06.
64. كردي، أحمد السيد.(2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان.(مقال على الشبكة):
<http://kenanaonline.com>. تاريخ الإطلاع: 2023/04/09.
65. ما سر نجاح تويوتا الساحق عالميا. (مقال على الشبكة): www.almuraba.net. (تاريخ
الإطلاع 2023/04/09)
66. منتدى الإدارة العربية. (2016). نظام إنتاج تويوتا (مقال على الشبكة):
<http://amor.org.com>. تاريخ الإطلاع: 2023/03/29.
67. النوشان، عبد الرحمان.(2016). قصة نجاح شركة تويوتا. (مقال على الشبكة).
<http://ae.linkedin.com>. تاريخ الإطلاع: 2023/04/04.

ثانيا: المراجع الأجنبية

68. Bwemelo, gordian. (2014). ***Kaizen as a strategy for improving SSMES performance : assessing its acceptability and fasibility in tanzania.***
Jornal of busuines and management :6(35).79-90

69. Dimirbas, Dilik. &al. (2019). ***Kaizen philosophy in amodern day bisuness***. Turkey: istambul iniversity press.
70. Jakubiec, Marcin. Brodnicka, Elwira.(2016). ***Kaizen concept in the process of a quality impoverment in the company***.
71. Marta, Jante. &al. (2013). ***Perception about ethic institutionaligation and quality of work life: thai versus amirican marketing managers***. Journal of business rechearch. 366–381.
72. Prosic, Solbodan. (2011). ***Kaizen management philosophy***. International symposium engimering management and competitivenss. Zernjanin. Serbia.
73. Swamy, Devappa Renuk. &al. (2015). ***Quality of work life : scale development and validation***. International journal of caring sciences : 8(2). 281–300.