



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

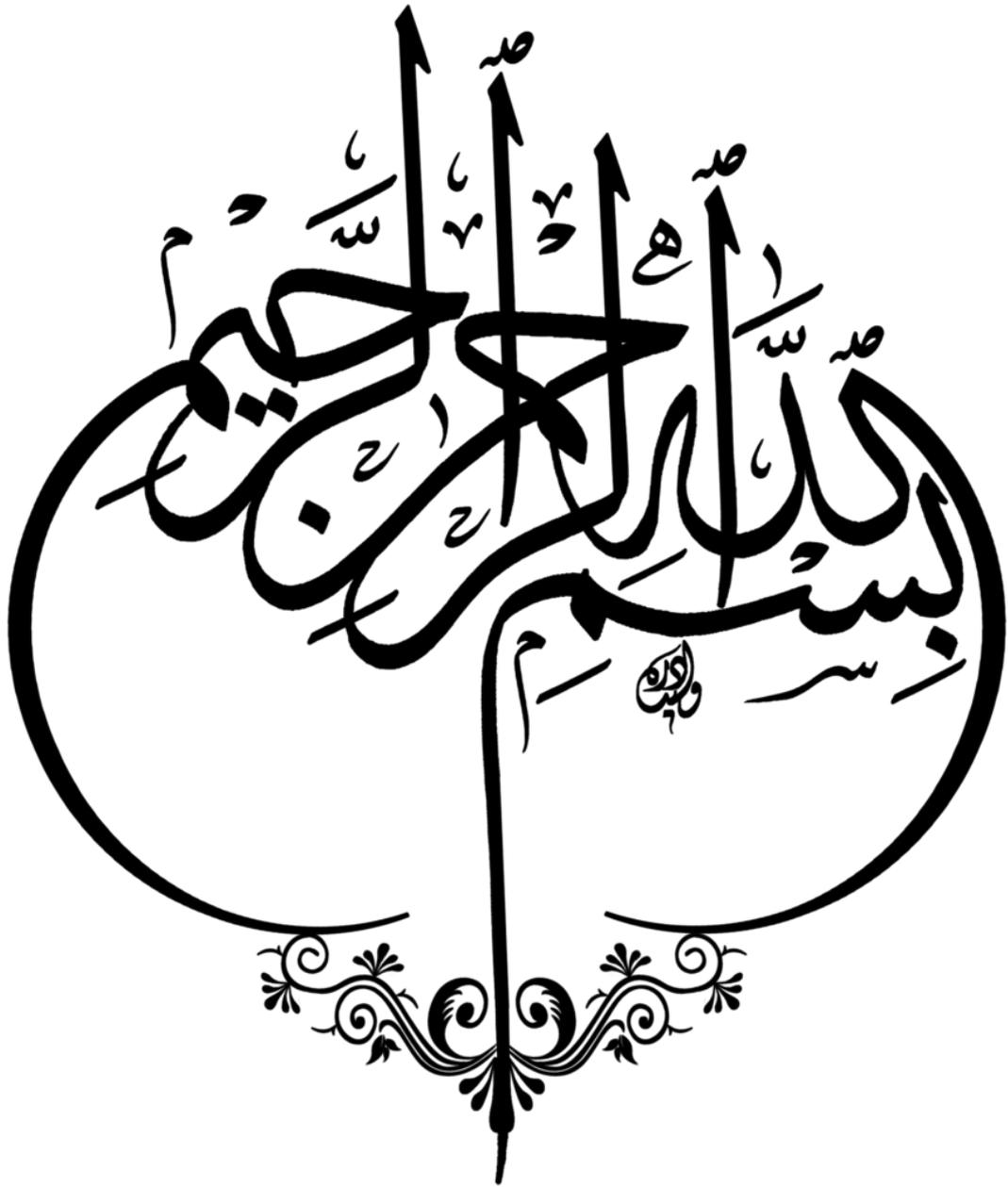
أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه -

المشرف	إعداد الطلبة	
زموري كمال	بوالعيش رميساء	1
	فنور ريان	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	أوصالح عبد الحليم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	زموري كمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	سنوسي أسامة

السنة الجامعية 2023/2022



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر
والثبات و أمدنا بالقوة والعزم على مواصلة
مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا على إنجاز هذا
العمل فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك
وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما
ترضى وسلام على حبيبك وخليتك الأمين
عليه أفضل وأزكى الصلاة والتسليم.
وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان
والعرفان إلى:

أستاذنا المشرف الفاضل الدكتور: **كمال
زموري** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين
من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق
أمنيته فجزاه الله عنا كل خير.

الإهداء

{ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات }
(المجادلة: 11) وعلى الله عني سيدنا محمد النبي الكريم،
وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم
الدين وبعد : أهديت عملي إلى من رباني صغيرا
إلى من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح
إلى كل من ساندني ووقف بجانبي أبي الغالي عبد الله
حفظه الله إلى أمي من كانت الجنة تحت أقدامها راجية من
المولى أن يحفظها ويرزقها الصحة والعافية، ويبارك لها في
عمرها والدي بهجة إلى من تتسارع لها عبارات الحب
والامتنان على ما قدمته لي لأكون حاضرة في هذا المكان
إلى من تسابقوا وقدموا لي الدعم واحدا تلو الآخر إلى

ثمرات أمي وأبي

إخوتي نور عيني أيمن ومهدي

وإلى زوجي المستقبل أحمد

إلى زملائي في الدراسة وخص بالذكر زميلتي في العمل
ريان للذين سطوروا الدور الأكبر لنجاح مشروع تخرجي وإلى
كل الأقارب والأصدقاء الذين ساهموا من قريب أو بعيد

رميساء

الإهداء

الحمد لله في البدء وفي الختام، الله الواحد الأحد
المعان مكون الأخوان منزل القرآن على خير
وأفضل إنسان محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة
والسلام وبعد :

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني
العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار ، أرجو من الله أن يحفظه والدي العزيز
جمال إلى ملائكي في الحياة ، إلى معني الحب ،
وإلى معني العنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر
الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي، إلى أمي الغالية لويضة أقدم
إهداء خاص إلى " إخوتي عبد الرحمان وطاح
الدين وعبد الودود وأختي وحال
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكرهم
فوادي براعم العائلة أنيس وسراج

ريان

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 43 عامل، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج بعد إجراء عملية التحليل لبياناتها أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد إستراتيجية الكايزن بالمؤسسة لتحسين ورفع الأداء المالي المعبر عنه بالمردودية الاقتصادية والمالية وذلك من خلال:

- تطبيق التفكير الإبداعي وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمليات الإدارية.
- تحديد المشكلات وتحليل العمليات الحالية، وتفتيش جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتحديد أي مشاكل نقص في الجودة والتكلفة والزمن.
- توفير التدريب المناسب للعاملين في المؤسسات من أجل تحسين مهاراتهم وزيادة فهمهم لعمليات الإنتاج والخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الكايزن، القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز، الأداء المالي، مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.

The study aimed to find out the impact of the Kaizen strategy (effective leadership, empowerment, training, motivation) on improving the financial performance of the Sonaric Corporation, a unit of Ferjioua. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared to collect primary information from the study sample consisting of 43 workers. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses tested using the statistical package for social sciences SPSS program, and using several statistical methods, including simple and multiple regression analysis.

The study reached several results after conducting the analysis of its data, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of the kaizen strategy on improving the financial performance of the Sonaric Foundation and the Ferjioua unit at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$).

The study also recommended the need to adopt the dimensions of the institution's kaizen strategy to improve and raise the financial performance expressed in economic and financial returns, through:

- Apply creative thinking and motivate employees to submit ideas and proposals to improve administrative processes.
- Identify problems and analyze current processes, inspect the quality of products and services provided, and identify any problems of lack of quality, cost and time.
- Provide appropriate training for employees in enterprises in order to improve their skills and increase their understanding of production processes and services provided.

Keywords: Kaizen strategy, effective leadership, empowerment, training, motivation, financial performance, Sonaric Foundation and Ferjiwa unit.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	الشكر
III	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
47-1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية إستراتيجية الكايزن
3	المطلب الأول: مدخل لإستراتيجية الكايزن
9	المطلب الثاني: مسار تنفيذ إستراتيجية الكايزن
13	المطلب الثالث: مرتكزات وآليات إستراتيجية الكايزن ومعوقات نجاحها
18	المبحث الثاني: علاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي
18	المطلب الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي
36	المطلب الثالث: العلاقة التي تربط إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات المحلية
41	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
44	المطلب الثالث: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية
47	خلاصة الفصل الأول
94-48	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

49	تمهيد الفصل الثاني
50	المبحث الأول: تقديم بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية
50	المطلب الأول : لمحة عامة عن مؤسسة سوناريك وحدة فرجية
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجية
60	المطلب الثالث: عرض بعض مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية ومساهمة إستراتيجية الكايزن في تحسين أدائها
70	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
70	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها
70	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة
72	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها
73	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل الثاني
95	خاتمة
99	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة	(1-1)
60	الميزانية المختصرة لأصول مؤسسة سوناريك وحدة فرجية (2020-2018)	(1-2)
61	الميزانية المختصرة لخصوم مؤسسة سوناريك وحدة فرجية (2020-2018)	(2-2)
62	حساب رأس المال العامل	(3-2)
63	حساب الاحتياج في رأس المال العامل	(4-2)
63	حساب الخزينة	(5-2)
64	حساب نسب السيولة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية (2020-2018)	(6-2)
66	حساب نسب النشاط لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية (2020-2018)	(7-2)
67	حساب نسب التمويل الدائم والتمويل الذاتي	(8-2)
68	حساب نسب المردودية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية (2020-2018)	(9-2)
73	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان مقياس ألفا كرونباخ	(10-2)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية	(11-2)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده القيادة الفعالة	(12-2)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده التمكين	(13-2)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده التدريب	(14-2)
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده التحفيز	(15-2)
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لعبارة الأداء المالي	(16-2)
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعده القيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(17-2)
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعده التمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(18-2)
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعده التدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(19-2)
91	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعده التحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(20-2)

92	(21-2) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية
----	---

قائمة

الأسكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	(1)
5	The Kaizen Umbrella الكايزن	(1-1)
14	عجلة التحسين المستمر PDCA لديمينغ.	(2-1)
19	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	(3-1)
20	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	(4-1)
23	كيفية حساب حصة السوق	(5-1)
31	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء المالي	(6-1)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(1-2)
61	تطور الأصول لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(2-2)
62	تطور الخصوم لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(3-2)
64	منحنى تطور مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(4-2)
65	منحنى تطور نسب السيولة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(5-2)
66	منحنى تطور نسب النشاط لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(6-2)
67	منحنى تطور نسب التمويل الدائم والتمويل الذاتي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(7-2)
68	منحنى تطور نسب المردودية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	(8-2)

قائمة

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
106	جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2018	(1)
107	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2018	(2)
108	جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2019	(3)
109	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2019	(4)
110	جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2020	(5)
111	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2020	(6)
112	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2018	(7)
114	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2019	(8)
116	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2020	(9)
118	الاستبيان	(10)
123	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان	(11)
124	وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة	(12)
126	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الأبعاد	(13)
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t"	(14)
132	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي	(15)
135	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي	(16)

مفصلة

يشهد العالم اليوم تسارع غير مسبوق نحو التنافس الاقتصادي والريادة العالمية، خاصة مع التطور والتيقن التكنولوجي، وهو ما أسهم بشكل كبير في تطوير العمليات الإدارية والاقتصادية والصناعية... وفي خصم هذه التحولات، أدركت المؤسسات أنها تعمل في بيئة غير مستقرة، وحتى تتمكن من الاستمرار وسط هذا التنافس الحاد، لا بد لها من تكريس عمليات التحسين المستمر التي تعتبر الحل الوحيد لضمان شروط البقاء.

يعتبر التحسين المستمر الكايزن من الموضوعات الحديثة التي تسعى المؤسسات على اختلافها لتطبيقه بصفة عامة، والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، فهو أسلوب من أكثر الأساليب الإدارية التي تسعى المؤسسات لتبنيه، بحيث ساهم بشكل كبير في النجاح التنافسي لليابان على الرغم من أن التحسينات في إطار الكايزن صغيرة وتدرجية إلا أنها حققت نتائج مثيرة بمرور الوقت، فهو مفهوم شامل لا يقتصر على الإدارة اليابانية، فهو يقوم على مبادئ سليمة يطبقها المديرون في كل مؤسسة بغض النظر عن جنسيتها وثقافتها من خلال إتباع خطوات صحيحة وتطبيق العمليات بشكل صحيح وهذا ما جعل تبنيه في نطاق واسع في التفكير الإداري لأنه يهدف إلى تعزيز الإبداع و التميز من خلال قيادة فعالة تؤدي إلى رفع القابلية للعمال بالشكل الذي يدفعهم نحو الاستمرار ومشاركة جميع العاملين بمختلف المستويات في التحسين وتدريبهم وتحفيزهم لكافة أنشطة المؤسسة الصناعية نحو الأفضل، في ظل بيئة تتسم بالسرعة والتعقيد، لتحقيق متطلبات العصر الحالي.

1. إشكالية الدراسة :

تعتبر إستراتيجية الكايزن في المؤسسات الاقتصادية حالياً من الإستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تحسين جميع العمليات والأنشطة في المنظمة بشكل مستمر وتحسين أدائها المالي، ومن أجل معرفة العلاقة بين إستراتيجية الكايزن والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة تم تقسيم هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:

- هل هناك أثر للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
- هل هناك أثر للتمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
- هل هناك أثر للتدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟
- هل هناك أثر للتحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟

2. فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كآلاتي :

الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ومن خلال هذه الفرضية نستخلص ثلاث فرضيات فرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

3. أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الكايزن، وكذلك معرفة أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سوناريك وحدة فرجية)، وهذا من خلال تقييم أدائها المالي ببعض المؤشرات التي تمكن من معرفة أثر إستراتيجية الكايزن .

4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز مجموعة من النقاط أهمها :

- التعريف بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بإستراتيجية الكايزن والأداء المالي؛
- التحقق من وجود علاقة بين إستراتيجية الكايزن والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
- استخدام بعض المؤشرات لتقييم الأداء المالي في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية؛
- معرفة مدى تأثير إستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية .

5. مبررات اختيار الموضوع :

- من أهم مبررات اختيار موضوعنا هذا ما يلي :
- زيادة أهمية إستراتيجية الكايزن في المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة مدى أهمية وتأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة.

6. منهج الدراسة وأدواتها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، مع الاعتماد على المنهج التحليلي لتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها بالنسبة للجانب النظري من خلال مجموعة من الكتب والمجلات العلمية، بالإضافة إلى مختلف الرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة كمصدر ثانوي .

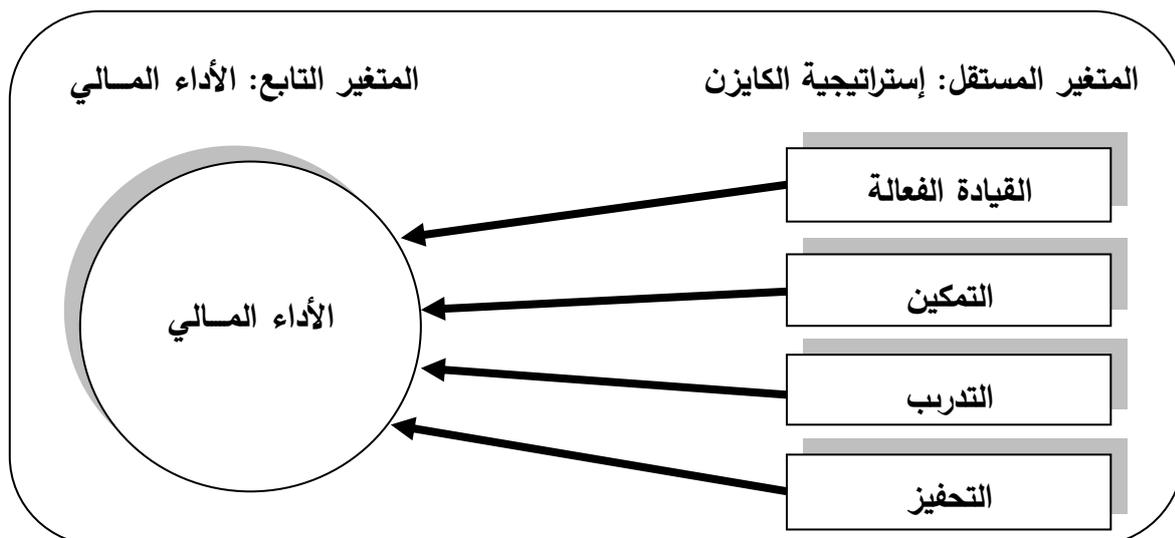
أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغرض البحث المعمق والمفصل في حالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة عليها بالاعتماد على تصميم استبيان كمصدر أولي لتوفير معلومات حول موضوع الدراسة .

7. نموذج الدراسة :

اعتمادا على المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية الكايزن والأداء المالي كمتغير تابع تم تشكيل نموذج هذه الدراسة .

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المتغيرين كما يلي :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على أدبيات الدراسة.

8. حدود الدراسة :

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل للنتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود هي :
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوناريك وحدة فرجية .
 - **الحدود الزمنية:** حيث استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية امتدت من بداية شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي .
 - **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

9. هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تم تقسيمه إلى فصلين كما يلي :

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تعلق المبحث الأول بماهية إستراتيجية الكايزن، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المالي ومساهمة إستراتيجية الكايزن في تحسينه، في حين المبحث الأخير كان عبارة عن دراسات سابقة حول إستراتيجية الكايزن والأداء المالي . بينما الفصل الثاني تمثل في دراسة تطبيقية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم لمؤسسة سوناريك للتعريف بها، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن الطريقة والإجراءات المستخدمة للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال الاستبيان، ليكون المبحث الثالث تحليل للنتائج واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

10. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذا الموضوع خاصة في جانب الدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناريك فرجية :

- عدم توفر المعلومات الكافية حول إستراتيجية الكايزن لدى العاملين بالمؤسسة.
- وعلى الرغم من أن إستراتيجية الكايزن تتميز بالبساطة، فإن دراسة هذه الإستراتيجية يمكن أن تواجه بعض الصعوبات، حيث تتطلب الجدية والالتزام من جميع أعضاء المؤسسة.

➤ يجب أن يكون لدى أعضاء المؤسسة الإرادة والعزيمة لإدخال هذه الثقافة الجديدة إلى المؤسسة وتطبيقها في جميع جوانب الأعمال. وهذا يتطلب موارد مخصصة وموظفين مدربين جيدًا ومراقبة مستمرة مما يزيد من تحدي القيام بهذه الإستراتيجية بنجاح.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لعلاقة

إستراتيجية الكايزن والأداء

المالي

تمهيد الفصل الأول:

إستراتيجية الكايزن هي إستراتيجية إدارية يابانية، وتعني باللغة العربية "التحسين المستمر"، وتتركز أساسياتها على تحسين الجودة والإنتاجية بشكل دائم ومستمر، وذلك من خلال تشجيع العاملين لتقديم الأفكار الإبداعية وتحسين أداء أعمالهم اليومية، حيث تساعد إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسات من خلال تحويل العمليات والأنشطة الإدارية إلى عمليات أكثر كفاءة وفعالية. وعلى المدى البعيد، تساعد في خفض التكاليف وتقليل حدوث الأخطاء وتوفير العمليات الإدارية الملائمة والأكثر كفاءة والاقتصادية ورفع الإنتاجية وجودة المنتج، مما يحقق زيادة في الإيرادات والأرباح وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ومن أجل إبراز ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية الكايزن والأداء المالي سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية إستراتيجية الكايزن.
- المبحث الثاني: علاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي .
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية الكايزن

انطلاقاً من هذا المبحث سنحاول التطرق إلى النقاط التالية حيث خصصنا المطلب الأول الأسس النظرية لإستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) حيث يشتمل هذا المطلب على ستة عناصر أساسية تتضمن مفهوم ونشأة التحسين المستمر (الكايزن)، أهمية وأهداف التحسين المستمر (الكايزن)، خصائص ومميزات التحسين المستمر (الكايزن). وبالنسبة للمطلب الثاني اشتمل على ستة عناصر أساسية تتضمن خطوات وإجراءات التحسين المستمر (الكايزن)، فوائد وأبعاد التحسين المستمر (الكايزن)، بالإضافة إلى مبادئ وافترضات (الكايزن). وبالنسبة للمطلب الثالث اشتمل على ستة عناصر أساسية أيضاً تتضمن نموذج التحسين المستمر من منظور Deming، مرتكزات وآليات إستراتيجية الكايزن، بالإضافة إلى مقومات ومعوقات نجاح منهج الكايزن.

المطلب الأول: مدخل لإستراتيجية الكايزن

سننتظر في هذا المطلب إلى التعرف على إستراتيجية الكايزن، نشأتها، أهميتها، أهدافها، والخصائص والمميزات التي تتميز بها.

الفرع الأول: تعريف ونشأة إستراتيجية الكايزن

أولاً: تعريف الكايزن: (سعدى، 2021، الصفحات 233-234)

تتكون كلمة كايزن في اللغة اليابانية من جزئين الجزء الأول Kai ويعني التغيير أو التحسين، والجزء الثاني zen ويعني الأفضل أو الجيد وبالتالي معنى كلمة Kaizen التغيير للأفضل أو التحسين الجيد. ووفق منهج الكايزن، فعملية التحسين هذه تكون مستمرة على المدى القصير، وذلك من خلال إحداث تحسينات في مفردات صغيرة متكررة الحدوث، أو بعبارة أخرى عملية التحسين المستمر لا تأتي دفعة واحدة، بل هي عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد، وترتكز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي، ذلك أن العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارة هو المحور الأساسي لأي عملية تغيير تتم على مستوى المنظمة، فهو مصدر الإبداع المتحقق من خلال المعرفة المتراكمة لديه والمكتسبة من نتائج التعلم عن طريق التجربة والخطأ.

وفي سياق متصل، عرف التحسين المستمر بأنه " تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة"، ذلك أن الكايزن هو إستراتيجية العمل بهدف القضاء على الهدر في العمليات، وهو توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة، فهو ليس مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة فقط، وهو ما يجعلنا نعتبر أن الكايزن يحمل عمق المسؤولية لكل شخص يشتغل بالمنظمة، مما يجعله يحس بتقصيره ويسارع لمعالجته، فمفهوم الكايزن يقوم على مبدأ أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي على هدر ما، سواء كان مادياً أو

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

معنويا أو فكريا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها.

وعليه، يمكن اعتبار تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية و اجتماعية، حيث يتضح الجانب التقني في العملية من خلال هدف التغيير باستخدام كايزن، وهو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها. أما الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم، واعتبار أنشطة التعلم جزءا أساسيا في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

وإذا كان مفهوم الكايزن مرافقا دوما للتغيير، فإنه يختلف عن هذا الأخير في كونه لا يحمل معه تلك المخاوف التي طالما حملها التغيير، خاصة تلك التغييرات المفاجئة، كما أن لتغيير يتطلب إصلاحات قد تكون جذرية وهيكلية، بينما تتبع تقنية الكايزن خطوات صغيرة بل ومريحة باتجاه التحسين فالتحسينات المستمرة تستند على العديد من التغييرات الصغيرة بدلا من التغييرات الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة.

ويرى (Noori & Radford,1995 :56) أن التحسين المستمر هو سلسلة مستمرة من التغييرات الصغيرة، والمتزايدة، وطويلة الأجل وغير المفاجئة، ولا تتطلب نفقات رأسمالية كبيرة، وإنما تتطلب الجهود المستمرة والتزام وكل شخص في المنظمة، ولا تستوجب عمليات التحسين مستمر وجود خلل في مكان مالكي يجرى اتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاحه، وإنما تعتمد على تحسينات مستمرة وطويلة الأجل. (المسعودي، 2009، صفحة 172)

ويرى (Jones, et.al.,2000 :665) إن التحسين المستمر ليس تقنية خاصة لإدارة العمليات وإنما تقنيه تؤكد على المساهمة في تحسين الكفاءة والجودة التي يمكن أن تأتي من أنواع مختلفة من التحسينات الصغيرة المتزايدة في عمليات الإنتاج، والمبدأ المركزي لتحسين المستمر هو حذف الضياع في: المواد الأولية المستعملة، والزيادة في المخزون، والوقت الضائع في تنقلات عمال الإنتاج غير الضرورية لإكمال مهمة ما، فوضع الماكينة بمكان سيء قد يهدر الوقت الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مثل الوقت المستغرق في نقل الإجراءات من ماكينة إلى أخرى. (المسعودي، 2009، صفحة 173)

ويمكن تلخيص المفاهيم الأساسية لنظام الكايزن كما يلي: (فتيحة، 2014، الصفحات 145-146)

أ. التأكيد على الجودة بالدرجة الأولى والاهتمام برضا العميل على المدى البعيد، مع التركيز على منظومة: الجودة التكلفة والتسليم.

ب. الاعتماد على نظام الوقت المحدد والذي يرمز له اختصارا ب: (JIT)، ومفاده أن يتم الإنتاج وتسليم المنتجات في الوقت المناسب، مع عدم الاحتفاظ بالمخزون أو جعله أقل ما يمكن.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

- ت. يطبق الكايزن على عناصر العمل وهي القوة البشرية، تقنيات العمل، طرق الأداء، الوقت، الإمكانية المادية، الأجهزة والمعدات، المواد الخام، المخزون، ومكان العمل... الخ.
- ث. تتطور العمليات من خلال التحسين التدريج بدلا من التغيير الجذري إلى جانب التركيز على التقييم الإحصائي والكمي للأداء.
- ج. التغييرات البسيطة والعديدة والمستمرة هي أكثر فعالية في المؤسسة، مقارنة بالتغييرات القليلة والكبيرة والإبتكارية وذات التكلفة العالية.
- ح. عملية حل المشكلات عبارة عن طريقة تعاونية، تشمل المؤسسة بأكملها وهي متعددة الوظائف ولا تقتصر على مجال الإنتاج فقط، بل تطبق أيضا في المجالات الإدارية المختلفة الأخرى.
- خ. تتحقق نتائج النظام على المديين القريب والبعيد معا.

الشكل (1-1): الكايزن The Kaizen Umbrella



المصدر: (Imai, 1986, P4)

يتضح من خلال الشكل أعلاه إن الكايزن هو مفهوم على شكل مظلة تغطي العديد من التقنيات فهو يشمل معظم أساليب الإدارة اليابانية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

من خلال ما سبق فإن الكايزن هو تلك التحسينات المستمرة والتدريجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها لمواكبة التغيرات في رغبات العملاء وبيئة المنظمة.

ثانياً: نشأة الكايزن

تم تطبيق فكرة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين المستمر على نحو منهجي أول مرة في فترة الكساد في أمريكا عام 1940، حيث كان لزاماً عليها الاستعداد للحرب والتغلب على الوقت والقصور الشخصي، فابتكرت بذلك دورات إدارية أطلقت عليها "التدريب في إطار التصنيع"، ومن بين أول من دعم هذه الفكرة إدوارد ديمينغ الذي علم المدراء أن يشركوا كل موظف مهما كانت درجته في عمليات التحسين. وقد تم نقل فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وتقبلها اليابانيون بكل سهولة على عكس الأمريكيين، مما جعل الاقتصاد الياباني يعيد بناء ذاته على دعامة الخطوات الصغيرة ويكون في الزيادة، وهو ما جعل اليابانيين يطلقون على هذه التقنية اسماً خاصاً بهم وهو الكايزن.

والحقيقة أن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر «كايزن» هي عبارة عن فلسفة إدارية يابانية ابتكرها المهندس تاييشيا وهونو Taiichi O hun لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، وتطبيقها في كل مناحي الحياة. تم تطبيقها في عدة ميادين خلال إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ثم انتشرت بعد ذلك لتطبق في جميع ميادين الأعمال في العالم.

ويرجع الفضل في ظهور وانتشار فلسفة ومنهجية الكايزن اليابانية والتي تتبنى مفهوم التحسين المستمر والتدريجي إلى العالم الياباني ماساكي إمامي Masaki Imai والتي قدمها عام 1986 من خلال إصداره لكتاب "كايزن: مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية"، حيث تصدر كتابه الذي تم إصداره بالإنجليزية أكثر الكتب مبيعاً لفترة ثلاث سنوات حيث عرف «إمامي» بلقب مطور الكايزن، ثم عاد ماساكي إمامي في العام 1997 ليصدر كتاب بعنوان «جمبا كايزن منهجية التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر»، حيث ربط خلال هذا الكتاب الكايزن بالجمبا، أي أنه لا يمكن إدخال تحسينات تدريجية مستمرة تخفض التكاليف وتقلل الهدر إلا من خلال التواجد في الجمبا والذهاب إليها، والجمبا هي الموقع الفعلي لحدوث المشكلة أو موقع تقديم المنتج أو الخدمة، فالجمبا هي مكان إصدار القرارات وموقع تنفيذ كل التحسينات . وتجدر الإشارة أن ارتباط نشأة الكايزن وتطوره باليابان، يرجع نتيجة للحاجة التي يشعرون بها من

أجل التفوق في الأسواق العالمية، وذلك كون اليابان بلداً لا يحتوي على موارد اقتصادية وطبيعية كالبنترول أو الفحم أو غيره. إذ أن المورد الأساسي فيها هو الإنسان. لكن مع هذا يجب أن لا نغفل عن حقيقة جوهرية، وهي أنشأة الكايزن ضمنياً مرتبطة بالإسلام، كيف لا ورسولنا «صلى الله عليه وسلم» يقول: «أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل»، إلا أنه وللأسف نجد المجتمعات المسلمة تغفل عن ما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

نص عليه ديننا الحنيف وتلجأ لاستيراد نظريات غربية كان الأجدر أن نكون نحن أصحابها لو التزمنا بتعاليم ديننا الحنيف. (سعدى، 2021، الصفحات 234-235)

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إستراتيجية الكايزن

أولاً: أهمية التحسين المستمر (الكايزن)

يمكن تحديد أهمية التحسين المستمر بالنسبة للمنظمة و الأفراد والمدراء في النقاط التالي: (حمدي أم الخير، 2015)

- التحسين المستمر ليس مجرد تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية ، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها في السوق؛
- التحسين المستمر سباق دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين في كافة أرجاء المؤسسة؛
- يركز التحسين المستمر على منهجية "What" و، "How"، "وليس على منهجية"Who"؛
- يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للمؤسسات في المنافسة؛
- أصبح التحسين المستمر عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية؛
- المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة؛
- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام مجموعة من المقاييس كتخفيض نسبة التلف واستخدام خرائط السيطرة؛
- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل أفضل.

ثانياً: أهداف منهجية كايزن

- تسعى منهجية الكايزن لتحقيق عدة أهداف من خلال التطبيق للمبادئ والمفاهيم التي تعتمد عليها في مختلف عمليات المنظمة، ومن هذه الأهداف ما يلي: (سعدى، 2021، صفحة 237)
- تخفيض التكاليف المستمرة لجميع أنشطة المنظمة التي لا تعمل على إضافة قيمة. فيتم تقليص الضياع والتحسين في وقت الأداء. هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات العاملين واقتراحاتهم بمحمل الجد، وتطبيق المناسب منها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية؛
 - الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم خريطة وتوضيحها وإعدادها للمواظبة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية، والالتزام بالتحسين المستمر. وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

➤ كسب رضا العملاء، إذ أن فلسفة كايزن تؤمن بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته، هذا فضلا عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد.

وإذا تأملنا في عناصر نظام التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم كايزن نجد أنه يقوم في الأساس على مفاهيم سلوكية بالدرجة الأولى، حيث تقوم فلسفة النظام على تأكيد التعلم التنظيمي بما يجعل العاملين يكتسبون أفكار الجودة ويعتمدونها أساسا في سلوكهم في الأداء دون حاجة لتشديد التوجيه والرقابة من جانب الرؤساء. كما تتطوي العملية على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك وتعتمد على توجهاتهم السلوكية.

الفرع الثالث: خصائص ومميزات إستراتيجية الكايزن

أولا: خصائص إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

يرى مدحت أبو النصر وفريد شوشة أن لإستراتيجية كايزن خصائص هي: (أحمد، 2019،

الصفحات 328-329)

- القدرة على التنبؤ بكمية المنتجات بتوفير بيانات سليمة عن حجم الإنتاج المقدر؛
- ترشيد تكاليف أداء المنتج أو السلعة بتصميم برنامج لترشيد تكاليف المستلزمات أو الخامات وتحديد طريقة الإنتاج؛
- تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية؛
- القضاء على كافة العيوب في المنتج وإخراج منتج خالي من العيوب والانحرافات = صفرا؛
- تقديم نماذج عملية أو سهلة أو أساليب مبسطة وكمية لقياس كمية المنتج ومستوى جودته وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار والتنبؤ بمحددات مستقبلية ومتغيرات يمكن أن تؤثر على حجم الطلب ومستوى منتج معين في فترات الإنتاج المختلفة؛
- تحديد برامج زمنية للأداء والعمل وتكلفة هذه البرامج وتحديد كميات الإنتاج والمبيعات في فترات محددة (أسابيع- أشهر- سنوات) بشكل سلسلة زمنية.

ثانيا: مميزات تقنية الكايزن

1. الأثر: طويل المدى ونتائجه غير واضح في كل مرحلة. إذ قد يهين لإدارة المؤسسة أو عمالها أن جهودهم لا تؤتي ثمارها، وذلك لأنهم يستعجلون النتائج، بينما نتائج تقنية الكايزن لا تبدو إلا على المدى الطويل، وفي المستقبل البعيد.
2. مقدار التقدم: خطوات صغيرة، وقد تبدو تافهة أو مضحكة. ففي بعض الأحيان، يضطر مطبقوا الكايزن لأن يسلكوا بعض السلوكيات التي تبدو للمراقب العادي على أنها سلوكيات لا فائدة منها، ولكنها مهمة جدا حتى تكتمل التقنية وتؤتي نتائجها.

3. **التغيري:** تدريجي وثابت. لا تؤمن تقنية الكايزن بالتغيير الجذري، ولا بالتغيير المفاجئ، بل إن عمليات التغيير فيها تكون بشكل تدريجي قد يستغرق عشرات السنين، لذلك تكون نتائجها بعيدة المدى.

4. **المساهمون:** كل أعضاء المؤسسة. بدء بالعمال البسطاء، الحراس، الإداريين، الإطارات، فكل من هو فاعل في المؤسسة يعتبر معنيا بتطبيق الكايزن، كل على مستواه.

5. **الأسلوب:** الصيانة والتحسين. وهو أسلوب الإدارة اليابانية عموماً، إذ أن منهجيتها لا تركز على الخطأ أو من ارتكبه، بل على الظروف والعوامل التي تسبب في وقوع هذا الخطأ، ومعالجتها من أجل الوقاية من الوقوع فيه لاحقاً. بل وتقف حتى عند أوجه النجاح والتفوق من أجل تثمينها وتدعيمها حبثاً عن تميز وتفوق أكبر.

6. **المتطلبات العملية:** استثمار قليل مع جهود كبيرة. فهي من بين المنهجيات والتقنيات النادرة التي لا تكلف المؤسسة المال والجهد الكبيرين، بل وتختصر تكاليف كثيرة قد تدفعها المؤسسة في تطبيق منهجيات أخرى كالتكاليف الخاصة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي.

7. **الجهود توجه إلى الأشخاص لا إلى التكنولوجيا:** فوجه الاستثمار وهدفه هو المورد البشري باعتباره مصدراً للثروة والفكر.

8. **معيار التقييم:** جهود عملية لتحقيق نتائج أحسن. إذ يركز التقييم على ما أثبتته المورد البشري من جهود بغية تحقيق نتائج أفضل من المستوى الذي وصلت له المؤسسة.

والملاحظ أن الكايزن في خصائصها تختلف جذرياً عن الأسلوب الأمريكي في التغيير، والذي لا يؤمن بالتدرج في التحسين، ولا بمشاركة كل أعضاء المؤسسة فيه، والمحك الأساس عنده للحكم على نجاح التغيير هو قيمة الأرباح المحققة. (حديدان صبرينة، 2019، صفحة 58)

المطلب الثاني: مسار تنفيذ إستراتيجية الكايزن

الفرع الأول: خطوات وإجراءات إستراتيجية الكايزن

أولاً: خطوات إستراتيجية الكايزن

إستراتيجية الكايزن تستخدم لتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، وزيادة كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف والوقاية من الأخطاء والعيوب. ويمكن تحقيق هذه الأهداف عن طريق إتباع خطوات إستراتيجية الكايزن التالية:

1. **التحليل:** يتطلب الأمر تحليل العمليات الحالية في الشركة وتحديد المشكلات والتحديات التي تؤثر على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

2. **وضع خطة:** بعد تحليل الأمور وتحديد المشاكل، يتم وضع خطة لتحسين العمليات والحد من المشكلات. يجب علينا أن نحدد الأهداف الخاصة بنا والتحديات المستقبلية ووضع الخطط الصالحة.
 3. **التنفيذ:** يجب تفعيل الخطة والتأكد من أن جميع الفرق متفقة على كيفية العمل ومتابعة التعليمات الموجودة لتطبيق الخطة.
 4. **التحقق:** بعد تنفيذ الخطة، يتم تقييم النتائج ومراقبة التحسينات التي تم إجراؤها. يتم مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق وتحديد ما إذا كانت هناك تحسينات أو إذا كانت هناك مشاكل.
 5. **التكرار:** فيما بعد، يجب تكرار الخطوات السابقة وتحليل الأفكار الجديدة وتحديد أي مشاكل جديدة ومناقشتها. عملية الكايزن تستمر باستمرار حتى تتمكن الشركة من تحقيق التحسين المستمر. بشكل عام، يجب على الشركات الالتزام بتطبيق إستراتيجية الكايزن لتحقيق التحسين المستمر في الجودة والخدمات والعمليات، والتأكد من إدارة العمليات بشكل مستمر لتحقيق النجاح والنمو المستمر.
- ثانياً: إجراءات تطبيق نموذج كايزن**

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في الخدمة المقدمة ويستلزم لتحقيق ذلك الآتي: (حسن الشافعي، 2021، صفحة 256)

- استخدام تقنيه المقارنة للبحث عن الأفضل بين المؤسسات التنافسية؛
- تحسين العمليات بكفاءة وفعالية وقابليه للتعديل؛
- الفحص المستمر للأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة؛
- توقع احتياجات المستفيدين لأجراء التحسينات بشكل تدريجي؛
- تحسين كل من مستوى الأداء - الإنتاجية - الجودة - ظروف البيئة للمؤسسة؛
- تخفيض الأخطاء؛
- إرضاء العملاء والمستفيدين؛
- تصحيح العمليات؛
- التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف والوقف؛
- تحسين وزيادة كفاءة الموارد البشرية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

الفرع الثاني: فوائد وأبعاد إستراتيجية الكايزن

أولاً: فوائد تطبيق مدخل جيما كايزن

إن تطبيق مدخل جيما كايزن في أي ناحية من نواحي المؤسسة له فوائد كثيرة، فمن الناحية المالية يساعد على الدقة في انجاز التقارير والسجلات المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين، ومن الناحية الإدارية يفيد في تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة التوصل لحلول مناسبة لها، وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والمستفيدين والوصول إلى درجة تخلو من الأخطاء (Daiya, 2012, p. 2) كما أن التطبيق مدخل جيما كايزن في أي مؤسسة يجعلها تستطيع أن تجني من وراءه الفوائد التالية: (إنعام علي توفيق الشهريلي، 2017، صفحة 45)

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحسين في زمن وتكلفة وجودة العملية؛
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين بالمؤسسة؛
- يساعد على إيجاد بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد؛

➤ يساعد على رفع الروح المعنوية لدى جميع الأفراد والعمل بروح الفريق. ومما سبق فإنه بتطبيق مدخل جيما كايزن سوف تتحقق عديد من الفوائد والتي منها التحسين الملموس في المعنويات العاملين، والمساهمة في العمل التعاوني بروح الفريق، وتوطيد ولاء العاملين للمؤسسة وسعيهم الدائم للتغيير للأفضل، إضافة إلى زيادة تمكين كافة الموارد البشرية بالمؤسسة بتوليد الطاقة الكامنة لديهم، وحثهم على الإبداع، واكتشاف قدرات جديدة هدفها تحقيق تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها والاستفادة أيضاً من الإمكانيات المادية وزيادة كفاءتها والتخلص من الهدر مع التوفير في التكلفة، والتوصل لأفضل الحلول المقترحة للمشكلات وتقليل الهدر بكافة أشكاله.

ثانياً: أبعاد الكايزن

يحتوي الكايزن على العديد من الأبعاد التي تهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتطوير العاملين في الشركة، وتشمل هذه الأبعاد:

1. **الجودة باعتبارها الهدف الرئيسي** : يعني هذا البعد بأن التركيز على إنتاج منتجات ذات جودة عالية يجب أن يكون الهدف الرئيسي للشركة، وبالتالي فإنه يجب تطوير عمليات الإنتاج وتحسينها باستمرار من أجل تحقيق هذا الهدف.
2. **التحسين المستمر** : يشمل هذا البعد على تحسين العمليات والمنتجات وزيادة الإنتاجية وتطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام أساليب مختلفة مثل تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي والتقييم.

3. المشاركة والتعاون : يشمل هذا البعد على التركيز على المشاركة الفعالة والتعاون بين جميع المستويات في الشركة، وتشجيع جميع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي يمكن استخدامها في تحسين العمليات.
4. التدريب المستمر : يشمل هذا البعد على تطوير قدرات العاملين وتوفير التدريب المستمر لهم من أجل تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.
5. الفحص الذاتي : يهدف هذا البعد إلى تشجيع جميع العاملين في الشركة على البحث عن الأخطاء والعيوب في العمليات والمنتجات، وتصحيحها على الفور من أجل تحسين الجودة وتحسين الأداء العام للشركة.
6. التطبيق الشامل : يهدف هذا البعد إلى تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل شامل ومستمر، وذلك باستخدام أساليب مختلفة مثل التحليل الإحصائي وإدارة المشاريع والتحليل العام.

ويمكن القول بأن هذه الأبعاد هي جوهر الكايزن وتمثل الأساس الذي يتم بناء عليه إستراتيجية التحسين المستمر في الشركة، وتهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية وزيادة الرضا لدى العملاء وتحقيق الأرباح المرجوة.

الفرع الثالث: مبادئ وافتراضات إستراتيجية الكايزن

أولاً: مبادئ إستراتيجية الكايزن

لهذه الإستراتيجية عدة مبادئ أهمها تتمثل في:

1. مبدأ الفرز (Straighten Up): ويطلق على الفرز باليابانية (seiri) وفي هذه المرحلة يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية ويعني الفرز عملياً هو التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة لكي لا تؤثر على الإنتاج. (Skaggs, 2003, p. 2)
2. مبدأ الترتيب المنهجي (Pet Thing in Order) : يطلق عليه باليابانية (seiton) بمعنى إعادة الوضع وترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة وحسب ترتيبها، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة، وقابلة للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون 30 ثانية، حيث ترتب المؤسسات أدوات الاستخدام الميكانيكي في لوحه خاصة بهدف العمل بها ببساطه خلال 30 ثانية، ليتم إرجاع كل شيء إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام. (Abdullah, 2003, p. 12)

3. مبدأ تنظيف مكان العمل (Clean Up): تتطرق باليابانية (seiso) بمعنى التنظيف الدائم لمكان

العمل في صورة مستمرة، فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم. (يحيى، 2011، صفحة 26)

4. مبدأ التعقيم الشامل (Being Clean Hygienic): وتلفظ باليابانية (seiketsu) وتتمثل في

الحرص على ضرورة محافظه الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية، وارتدائه للملابس الواقية والخاصة بالعمليات الإنتاجية. (سعدون، 2008، صفحة 134)

5. مبدأ الانضباط الذاتي (Discipline): وتلفظ باليابانية (shitsuke) بمعنى حد الأفراد على

الانضباط والالتزام بتعليمات وقوانين النظافة والترتيب، كما تحث هذه الخطوة على اللين واللفظ مع كل الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة. (برهمين، 2012، صفحة 67)

ثانيا: الافتراضات التي تقوم عليها فكره التحسين المستمر (علي أبكر الخليل الكيس، 2022، صفحة 86)

- تفترض أن المدراء بإمكانهم قياس تكلفة الجودة بدقه وبصوره كاملة؛
- تفترض تقليل التكلفة من خلال "الجودة الضرورية" التي تقابل حاجات المستهلك؛
- كذلك تفترض إجبار المدراء دائما على انه لا بد من المقايضة بين الجودة والتكلفة الأساسية على منحنيات التكلفة المتوقعة؛
- تفترض أن يكون تعريف الجودة فقط هو "المطابقة للمواصفات" وان المتوقع ضياع المال عند ظهور العيوب.

المطلب الثالث: مرتكزات وآليات إستراتيجية الكايزن ومعوقات نجاحها

أولا: نموذج التحسين المستمر من منظور Deming:

طور Deming نموذجا على شكل عجلة أو دورة متتابعة أطلق عليها عجلة ديمينغ أو دورة PDCA. (الدراركة محمد، 2008) وتعتبر هذه العجلة نموذجا للتحسين المستمر في مختلف المجالات، من خلال تكامل الأنشطة والوظائف التي يتكون منها وهي : التخطيط، التنفيذ، التحقق (الرقابة) والتصحيح. ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي: (سالمي رشيد، 2016)

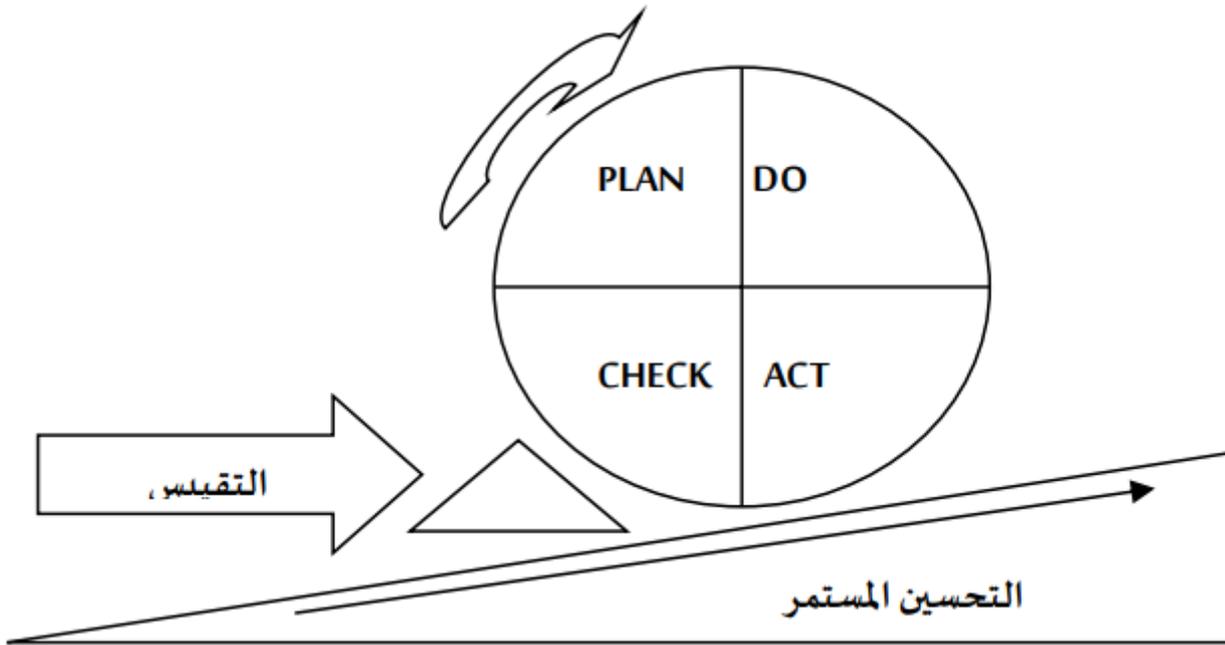
1. التخطيط (PLAN): يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي تتفرع

لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسؤوليات، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل ومن خارج المؤسسة، ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ، ويجب أن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

2. التنفيذ(DO): يتم تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة PLAN .
3. التحقق (CHECK): يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال التحقق وذلك لدراسة العناصر المؤثرة في النتائج.
4. التصحيح (ACT): بناء على نتائج التحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة الوقوع أي انحرافات عن المواصفات والتدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها .
كما توصف عجلة التحسين بأنها طريقة الخطوة بخطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تنقيحها، وذلك في جميع الأنشطة، وبصورة مستمرة. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة :

الشكل (1-2): عجلة التحسين المستمر PDCA لديمينغ.



Source :A Roadmap to quality،An e-learning manual for implementing total quality management ،United Nations industrial development organization, Japanese standards association ،Volume 1 ،Vienna،2007،p.5.

يتضح من الدورة اللامتناهية لعجلة ديمينغ يتضح أن مستويات التحسين ترتفع بالممارسة المستمرة لأنشطة العملية :تخطيط ، تنفيذ، رقابة وتصحيح، استنادا إلى نظم التقييم المعتمدة في المؤسسة. وهذا ما يضمن الانتقال من مستوى أداء معين إلى مستوى أداء أفضل، كما يعكسه اتجاه السهم الصاعد.

الفرع الثاني: المرتكزات وآليات إستراتيجية الكايزن

أولاً: المرتكزات الرئيسية لمنهج الكايزن

يرتكز منهج الكايزن على مجموعة من العناصر تمثل المرتكزات الأساسية لتطبيقه في المؤسسة، وهي كما حددها مساكي إيماي (Masaaki Imai) كالتالي: (Davis، 2014)

- منهج الكايزن هو تحسين مستمر لكل الأشياء، على جميع المستويات، طوال الوقت وبشكل دائم، حيث يلعب المديرون، المشرفون والعاملون جميعاً دوراً أساسياً في تنفيذ منهج الكايزن؛
- الإدارة العليا مسؤولة عن ترسيخ منهج الكايزن كإستراتيجية أساسية في المؤسسة، وإلزام كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بها، وتخصيص الموارد اللازمة لعمل منهج الكايزن، والعمل على وضع السياسات والهياكل والإجراءات تعزز منهج الكايزن؛
- الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات الموضوعية من طرف الإدارة العليا والعمل على وضع وتحسين معايير العمل، وضمان التدريب الكافي للعاملين لفهم الكايزن وتطبيقه، وضمان تعليمهم كافة الأدوات اللازمة لحل المشاكل؛
- المشرفون مسؤولون عن تطبيق منهج الكايزن في أدوارهم الوظيفية، ووضع خطط لتنفيذ منهج الكايزن على المستوى الوظيفي، وتحسين التواصل في مكان العمل، والحفاظ على الروح المعنوية، وتوفير التدريب لفريق العمل، حث العاملين على تقديم الاقتراحات والعمل على تطبيقها؛
- العاملون مسؤولون عن تطبيق الكايزن، عن المشاركة في أنشطة العمل الجماعي، وتعزيز مهارات العمل باستمرار من خلال التعليم والتدريب، وتوسيع مهارات العمل باستمرار من خلال التدريب متعدد الوظائف .

وعليه يمكن القول أن هذه المرتكزات تشمل مجموعة من الجوانب ؛ فعلى مستوى الإدارة العليا يتجسد الالتزام الفعلي اتجاه تطبيق منهج الكايزن من خلال التحضير والدعم وتوفير المستلزمات، على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا يتم التنفيذ، في ظل توافر مجموعة من العوامل المساعدة كالتدريب، التحفيز، روح الفريق، الخ. وهذا يقود إلى التأكيد على مفهوم المسؤولية الجماعية اتجاه الجودة وتحسين المنتجات من منطلق الرقابة الذاتية في العمل.

ثانياً: آلية التحسين المستمر وفق منهج الكايزن

إن عملية التحسين وفق منهج الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، دون أية تكاليف مالية إضافية إلا في حالة اختراع جديد. ويقوم منهج الكايزن على أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأنه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

- يوجد مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الإتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل. ويعتمد منهج الكايزن في التحسين المستمر على الإجراءات التالية: (خرز، 2018)
- الذهاب إلى أرض الواقع (غيمبا) المنطلق الأساسي للوصول للجودة الأفضل للمنتج؛
 - التتميط والتقنين وإعداد المعايير هي أساس الصيانة والمحافظة (أو المداومة) على العمل القائم وكذلك لتحسينه من مختلف الجوانب. والتوجه إلى موقع العمل هو لأجل: التأكد من المعايير القائمة ووجودها، تعديلها وتدريب العاملين على الالتزام؛
 - الالتزام بالمبادئ الثلاثة لمنهج الكايزن في التنفيذ: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها، وتعني:
 - لا تستلم أي تلف من قبلك لأنه يؤثر في الجودة.
 - لا تعمل أي منتج تالف من خلال عمالك.
 - لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل .
 - التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها إحصائياً، فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية وباستخدام أدوات الجودة؛
 - إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة، يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة .
- ويمكن القول أن هذه الإجراءات تعكس الآلية التي تتم من خلالها إجراء التحسينات الصغيرة والمتكررة التي لا تؤدي إلى تكاليف إضافية، بل تمكن من السيطرة على التكاليف الفعلية وقد تحقق وفورات في جانب الموارد، وبذلك يتم ضبط جودة المنتج عند حدود اقتصادية.
- الفرع الثالث: مقومات ومعوقات نجاح منهج الكايزن**
- أولاً: مقومات نجاح منهج الكايزن**

يوجد العديد من المقومات التي يجب توافرها لنجاح منهج الكايزن، يمكن إدراجها ضمن ثلاثة محاور رئيسية، وتتمثل فيما يلي: (مقداد، 2017)

1. **من جانب الإدارة العليا:** يتطلب التطبيق الناجح لمنهج التحسين الكايزن التزام دعم الإدارة العليا من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب لها النجاح .
2. **على المستوى التنظيمي:** بناء ثقافة تنظيمية متوجهة نحو التحسين المستمر تقي بمتطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات، فتبني منهجية للتحسين المستمر تضمن كفاءة وفعالية عمليات التحسين التي يجري القيام بها .

3. نظام اتصال فعال : حقيقي ومفتوح في جميع الاتجاهات، مبني على تحديث المعلومات، وتنوع أساليب الاتصال الحديثة، ويساهم في تثمين التحسينات والتطورات المحققة على مستوى العمليات .

وتمثل هذا العناصر حجر الزاوية لتطبيق منهج الكايزن، إضافة إلى عناصر أخرى مثل تدري وتكوين العاملين في مجالات تحسين الجودة والأساليب الإحصائية، التحديد الدقيق لمتطلبات الزبون وعلاقات جيدة مع الموردين.

خامسا: معوقات نجاح منهج الكايزن

توجد مجموعة من العوامل التي تجعل تطبيق منهج الكايزن دون المستوى المطلوب، نذكر منها: (Midinilla، 2014)

1. غياب ثقافة داعمة (ثقافة التحسين المستمر): ينظر في هذه الحالة للكايزن باعتباره عملية أو أداة في ظل عدم الاقتناع بتغيير سلوكيات الأفراد والقيم التي لا تتوافق مع منهج الكايزن، إضافة إلى وجود حالة من الصراع الثقافي حول من يتحمل اللوم نتيجة الأخطاء الحاصلة، عوض الخوض في نقاشات بناءة من أجل عملية التحسين، كما أن غياب الشفافية والخوف من التواصل مع الآخرين وإتاحة المعلومة، قد يشكل عائقا كبيرا أمام التطبيق الناجح لهذا المنهج؛
2. مقاومة التغيير: يرفض العاملون التغيير؛ فمنهج الكايزن ينطوي على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم، وهذا يعيق عملية المشاركة والاندماج في التغيير، وقد يفسر ذلك بنقص الوعي وعد إدراك الحاجة إلى التغيير وأهمية منهج الكايزن؛
3. تراجع الالتزام والدعم لمنهج الكايزن: خاصة ما تعلق بالدورات التدريبية، وحملات التوعية للعاملين، إلى جانب غياب التواصل الكافي، والتسويق داخلي للمبادرة، وعدم تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم؛
4. عدم التمكين: حيث لا يشارك الجميع في مبادرة كايزن ربما فقط بعض المديرين أو بعض العاملين التي عينتهم الإدارة، والذين سينظر إليهم على أنهم "الأشخاص المسؤولين عن الكايزن"؛
5. محدودية الرؤية على المدى البعيد: إذ تركز المؤسسة على الأهداف قصيرة المدى، لذلك تعتبر الأهداف المالية أكثر أهمية من مبادرات الكايزن والاستثمارات المرتبطة بها بمعنى ينظر إلى الكايزن كمشروع قصير المدى مع تاريخ انتهاء؛
6. الفشل في تحديد المشاكل: خاصة عندما يتعلق بالمشاكل التي يمكن للعمال اكتشافها عند خط الإنتاج؛
7. الفشل في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات: فالأسباب الحقيقية للمشكلة تبقى مخفية ولا يتم حلها وتكون متكررة، ويتم التركيز فقط على الحلول قصيرة المدى بدلا من استثمار الوقت الكافي

لفهم كل العلاقات السببية وكل العوامل الضمنية. ففي بعض الأحيان نفس السبب يمكن أن يمتد إلى مشاكل أخرى بطريقة غير متوقعة؛

8. **محدودة الموارد:** مادية كانت أم ما تعلق بالمهارات والوقت المطلوب للتحليل والتخطيط، وعدم كفاية الموارد المالية لتنفيذ التحسينات المطلوبة .

ما يمكن استخلاصه هو أن معوقات تطبيق منهج الكايزن مهما تعددت وتنوعت فهي مرتبطة بمتغيرات داخلية ذات تأثير كبير ومباشر، أبرزها عدم التزام الإدارة العليا وهذا العامل يؤثر سلبا على بقية العناصر مثل الثقافة التنظيمية، مشاركة واندماج العاملين في حل المشكلات، تبني الرؤيا الإستراتيجية بعيدة المدى، بناء العلاقات مع مختلف الأطراف، وقيادة مقاومة التغيير.

المبحث الثاني: علاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء إلى أنهم لم يتوصلوا إلى مفهوم محدد للأداء وبالرغم من هذا التباين، إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطق ستذكر أبرز المفاهيم للأداء المالي والعوامل المؤثرة في الأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (بوكريطة، 2011، صفحة 120)

ووضح bramiley & Miller أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية و استغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (وائل محمد صبحي إدريس، 2009، صفحة 38)

وعرفه hunger & wheelen على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة. (طالب، 2010، صفحة 102)

وأضاف deft على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة ، كما وصفه برنامج وطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من كفاءة وفعالة المنتجات والعمليات. (أكرم أحمد طويل، 2013، صفحة 116)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

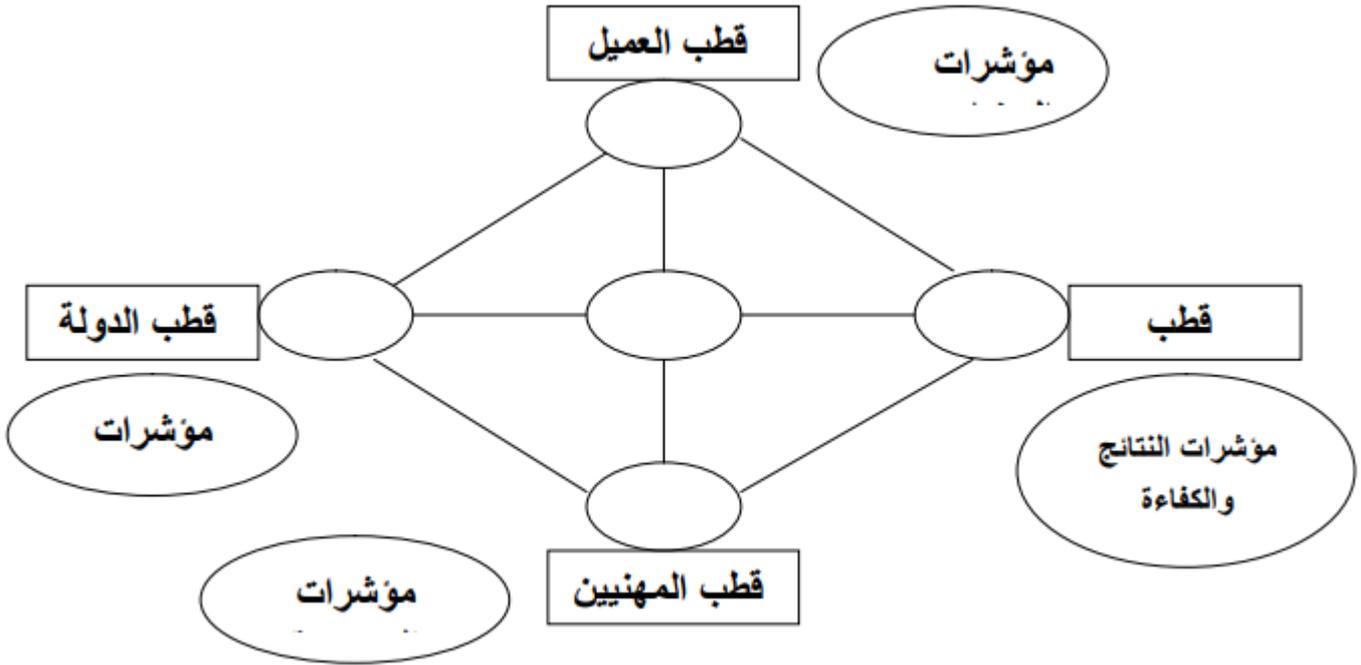
يعرف الأداء أيضا بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (قجف، 1995، صفحة 175)

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين :

أ. **الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من تغيرات داخلية أو خارجية أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

ب. **الكفاءة:** هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. (بحيري، 2003-2004، صفحة 201)

الشكل رقم (1-3) : الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: Pierre Voyer, op.cit:

الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة. (عشي، 2001-2002، الصفحات 17-22)

1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي. أ. **الأداء الداخلي**: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

• **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتها.

• **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

• **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

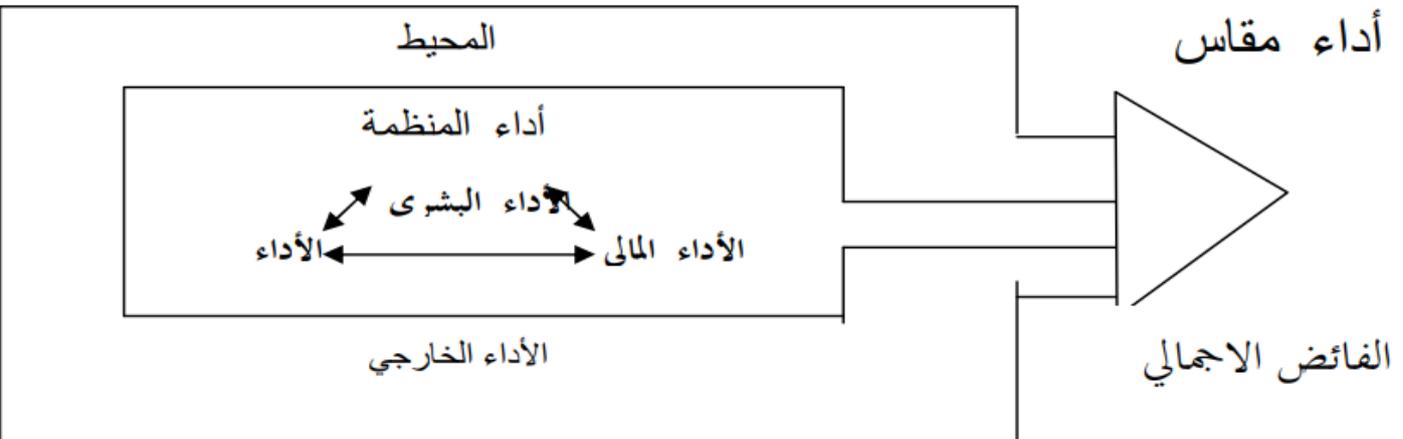
فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب. **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب .

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

شكل رقم(1-4): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory , op. cit , p237.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2. حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة .

ب. الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة .

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

أ. أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب. أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلا لها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ت. أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة

التالية :

- عائد الأفراد .
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- **التغييبية (ABSENTEISME)** : ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي :
 - معدل الخطورة = ساعات الغياب/ الساعات المطلوب عملها.
 - التغييبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب/ عدد المأجورين .
 - المدة المتوسطة للتغييبية = ساعات التغييبية/ عدد الغيابات .
- والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييبية واتجهت نحو الصفر.
- **علاقات أرباب العمل والنقابات** : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

ث. أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

ج. أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين .
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة .
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة .
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

ح. أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

- **حصة السوق** : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية .

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي :

الشكل رقم (1-5): كيفية حساب حصة السوق



المصدر: Jaques Lendrevie, Denis Lindon, op cit , p. 66.

• **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات .

• **السمعة (NOTORIETE):** وتقاس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد .

• مردودية كل منتج.

خ. أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4. حسب معيار الطبيعة:

تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

أ. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

ب. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد » وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

ت. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

ث. الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة . بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير .

1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة لهيكلية التنظيمية والممارسات التنظيمية والتسييرية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعين مكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية .

2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح عطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد..) (الشيخ، 2009-2010، صفحة 219)

بالإضافة إلى أبعاد الأداء الأخرى هناك من يضيف أبعاد أخرى تتعلق ب: (الصغير، 2014،

صفحة 219)

أ. الأداء الاقتصادي:

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافه، حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح...) وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا....)

ب. الأداء الإستراتيجي:

لقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهذا ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية. ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة لنسبة للعملاء، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد وينصب على تحسين تنافسية المؤسسة.

ج. الأداء التنافسي:

يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. وتجدر الإشارة إلى أنه ضمن أي قطاع نجد مجموعة من المؤسسات لها خصائص مشتركة وتواجهها خيارات متشابهة، لذلك فتحليل الأداء هنا يعتمد على دراسة هذه المجموعة من المؤسسات لارتكاز على عدد من الأبعاد أهمها: درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع، الخدمات الملحقة التحكم في التكنولوجيا ...

وبذلك فإن الأداء التنافسي يركز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وضمن نفس المنطق يمكن القول أن المؤسسة لا يمكنها اغتنام أي فرصة إلا إذا كانت على إطلاع جيد بظروف وخصائص المنافسة في قطاعها وعلى معرفة تامة بقدرتها وإمكانياتها مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية تسمح لها لتفوق على منافسيها.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

الفرع الأول: تعريف وخصائص الأداء المالي

أولاً: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزود المؤسسة بالفرص الاستثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. (علاء فرحان، 2011، الصفحات 67-68)

ومما سبق فإن الأداء المالي: (الخطيب، 2010، الصفحات 45-46)

➤ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة، أو الأسهم التي تشير إلى معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها .

➤ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل .

➤ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير أفضل من سابقتها .

➤ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد أو فترة معينة.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة"

وعرف الأداء المالي أيضا بأنه "المعبر عن أداء الأعمال باستخدام المؤشرات المالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة". (عبد الوهاب دادن، 2014، صفحة 24)

من خلال ما تم عرضه من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه عبارة عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة بكفاءة وفعالية .

ومما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها و زيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها وبذلك تكون المؤسسة حققت أهدافها المالية .

ثانيا: خصائص الأداء المالي

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي يتميز بالخصائص التالية: (الخطيب، 2010، صفحة 45)

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية.
- الأداء المالي أداة تدرك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف.
- الأداء المالي أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها .
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة.
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين . وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح . والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثمارها وفقا لأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السلمية للحفاظ وعلى الاستمرارية والبقاء والمنافسة، حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية: (باغي خلود، 2020-2021، الصفحات 15-16)

- يمكن للمستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية سيولة ونشاط ومدىونية وتوزيعات على سعر السهم .
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات .

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة؛
- تقييم سيولة المؤسسة؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة؛
- تقييم مديونية المؤسسة؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة .

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة ونذكر منها ما يلي : (قبلي، 2017، صفحة

(74

1. الهيكل التنظيمي: الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يترتب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طرق تحديد مواردها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فعالية.

2. المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ التنظيمي من الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأنماط الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي، حيث يقوم المناخ التنظيمي على سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفوءة من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإدارتين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة.

3. التكنولوجيا: تعرف تكنولوجيا المعلومات على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من

القدرات التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح السوقية.

4. الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث توجد

عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات، أو إجمالي المبيعات أو إجمالي

القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلباً فقد

يشكل الحجم عائقاً لأداء المؤسسات حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح

أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وإيجاباً من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد

عدد المحيطين الماليين المهتمين بالمؤسسة وحتى أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة

في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات .

ويمكن تصنيف وتبويب العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات إلى :

أ. العوامل الداخلية: هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم

فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تغطية العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوائد

نجد: (خروف، 2008-2009، الصفحات 78-79)

• الرقابة على التكاليف؛

• الرقابة على كفاءة استخدام الموارد؛

• الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

بالإضافة إلى تأثير المؤشرات الخاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال

فترات مالية مختلفة وتحليل مدى أهمية هذه النسبة للمؤسسة ومحاولة ترشيدها وتصحيحها ومن أهم هذه

المؤشرات نجد: (قبلي، 2017، صفحة 74)

○ نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة، وتحسب كما يلي:

(إجمالي الفوائد + إجمالي الأصول المنتجة) * 100

حيث: إجمالي الأصول المنتجة = إجمالي القروض + الاستثمارات في الأوراق المالية والسندات

الحكومية

وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدرتها على زيادة الأصول

المنتجة .

○ نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع، وتحسب كما يلي :

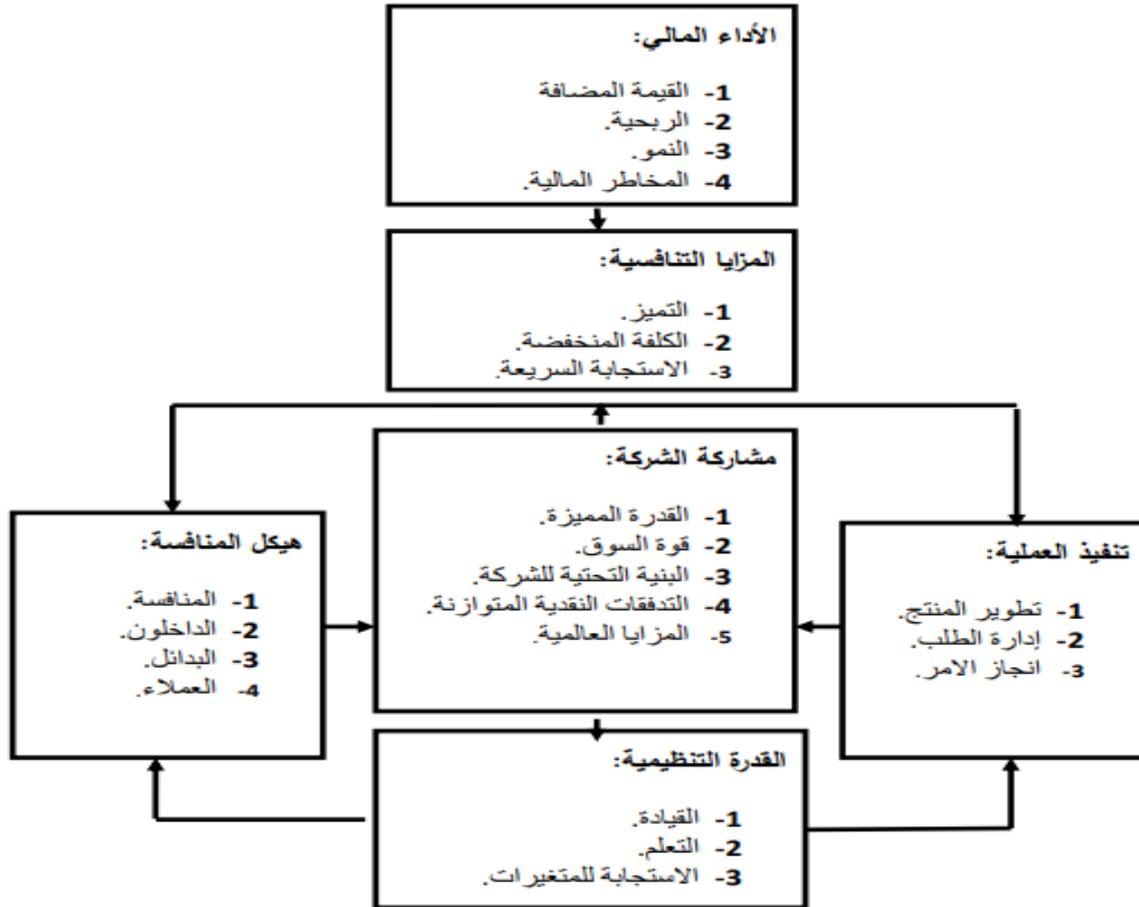
(إجمالي الفوائد المدفوعة + إجمالي ودائع العملاء والمستحق للمصاريف) * 100

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

حيث توضح هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة إلى جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية (الودائع من العملاء، المستحقات) ويعبر نقص هذه النسبة على ربحية المؤسسة .

ب. **العوامل الخارجية** :وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه المتغيرات ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها من تأثيرها وتشمل هذه العوامل: (قبلي، 2017، صفحة 74)

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛
 - القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق؛
 - السياسات المالية والاقتصادية للدولة.
- ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل التالي:
- الشكل رقم(1-6): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء المالي**



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009 ، ص: 137.

من الشكل يلاحظ أن الأداء المالي يحتل الصدارة أمام مجموع المتغيرات الأخرى للمؤسسة، حيث تساهم هذه الأخيرة فيما بينها في دعم وتعزيز الأداء المالي نحو التميز وبالتالي تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: معايير ومؤشرات الأداء المالي

توجد عدة معايير ومؤشرات للأداء المالي سنتطرق لبعض منها:

أولاً: معايير الأداء المالي

حددت جمعية المحاسبة الأمريكية مجموعة من المعايير الأساسية هي: (معايير الملائمة، معايير البعد عن التحيز، المعايير القابلة للفهم).

في حين ترى النمسا أن معايير قياس الأداء المالي هي: (معايير زمنية، معايير إنتاجية، معايير الكلفة، معايير الجودة، ومعايير سلوكية) إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين على مجموعة من المعايير المحاسبية لقياس الأداء .

وبناء على ما تقدمه وبالاستناد إلى أغلب الباحثين فإن هنالك مجموعة من المعايير المتفق عليها وتقسم كما يلي: (العدراوي، 2017، الصفحات 76-77)

1. المعايير التاريخية: تعتمد المعايير التاريخية على أداء المؤسسة في فترات سابقة و تستمد أهميتها

من فائدتها في توفير معلومات عن وضع المؤسسة المالي لاكتشاف مواضع الضعف لمعالجتها و القوة لدعمها وبيان وضع المؤسسة الحالي مقارنة بالفترات السابقة و تمتاز هذه المعايير بتوفير معلومات دقيقة لأغراض الرقابة و تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة كما تساهم في تطوير كفاءة الإدارة المالية للمؤسسة في حين يعاب عليها عدم دقتها خصوصا في حالة تطوير منتجات المؤسسة أو فتح فروع جديدة.

2. المعايير المطلقة: تعتمد المعايير المطلقة على المقاييس النظرية للأداء و تعد من أقل المعايير

دقة إذ تشير إلى وجود خاصية معينة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة ما تكون مشتركة بين جميع الشركات و تقاس بها التقلبات الواقعة و على الرغم من عدم اعتراف الكثير من المالىين بالمعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أنها مازالت تستخدم مثل نسبة التداول تساوي (2:1) كمعيار مطلق.

3. المعايير المستهدفة (المخططة): تركز المعايير المستهدفة على النتائج الماضية مقارنة

بالسياسات المرسومة بالإضافة إلى الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها أي مقارنة الموضوع مسبقا (المخططة) بالمعايير الفعلية لفترة زمنية ومن مزايا هذه المعايير أنها تساعد في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المؤسسات اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها وضمان عدم ظهورها مستقبلا.

4. المعايير القطاعية (الصناعية): تبين المعايير القطاعية معدل أداء مجموعة من المؤسسات في

قطاع اقتصادي واحد أي مقارنة النسب المالية للمؤسسات المنافسة المساوية لها في الحجم وفي طبيعة السلع المقدمة و نوعية الخدمات المتوفرة ويعاب على المعايير القطاعية عدم الدقة بسبب

التفاوت من حيث الحجم و طبيعة الأنشطة إذ أن المؤسسات أخذت مبدأ التنوع في تقديم السلع والخدمات للتقليل من المخاطر المحتمل وقوعها .

ثانيا: مؤشرات الأداء المالي

1. النسب المالية: يتوقف الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على قدرتها على إنشاء القيمة تبعا لأهداف النظرية المالية الحديثة، وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال مؤشرات يمكنها تقييم الأداء المالي، ولا تكون هذه النسب ذات دلالة في تحليل إلا إذا تم مقارنتها بالنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب و اتجاهات هذا التطور، ومقارنة هذه النسب بالنسب المرجعية (المعيارية) لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع. (عبد الوهاب دادن، 2014، صفحة 25)

ويمكن تعريف النسب المالية على أنها :

علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية و معطيات أخرى، كرأس المال أو القيمة المضافة، و تسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة، و تحديد صورتها للمتعاملين المهتمين بها كالمساهمين والبنوك . (خروف، 2008-2009، صفحة 84)

وهناك مجموعة كبيرة و متنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة و تحليله ونجد من أهمها: (خروف، 2008-2009، الصفحات 85-87)

أ. نسبة السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية و تستخدم النقدية بدورها في سداد التزامات قصيرة الأجل .

وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره وتضم عدة أنواع من النسب أهمها :

- نسبة السيولة العامة (التداول)؛
- نسبة السيولة السريعة (المختصرة)؛
- نسبة السيولة الفورية .

ب. نسبة النشاط: تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات و الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات و مستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، و نسب النشاط مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء و الربحية للمؤسسة على المدى البعيد ومن أهمها :

- معدل دوران مجموع الأصول؛

- معدل دوران الأصول الثابتة .
- ت. نسبة التمويل الدائم والتمويل الذاتي : تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته و مدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية ومن أهم هذه النسب نجد :
 - نسبة التمويل الدائم؛
 - نسبة التمويل الذاتي .
- ث. نسب المردودية : تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بعناية، و كفاءة للحصول على العائد ومن أهم هذه النسب:
 - المردودية المالية؛
 - المردودية الاقتصادية؛
 - المردودية التجارية؛
 - معدل العائد على حقوق الملكية؛
 - معدل العائد على الاستثمار
- 2. التوازن المالي: هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي تتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة .
 - أ. رأس المال العامل: هو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا بهامش الأمان بالنسبة للمؤسسة، و يعرف بأنه "فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة ."(خروف، 2008-2009، صفحة 89)
 - طريقة حسابه :يمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين هما:
 - من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة .
 - من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل..
 - التفسير المالي: (نوبلي، 2015، صفحة 136)
 - إذا كان رأس المال العامل موجب: هذا مؤشر لوضع مالي جيد من حيث التوازن المالي، و تعد الحالة العادية لرأس المال العامل و الذي يجب تحقيقه إلا أن ارتفاع قيمته قد يؤثر بالسلب لأن الاعتماد على الأموال الدائمة ذات التكلفة المرتفعة في تمويل الأصول المتداولة يعتبر بمثابة تجميد للأموال مما يحملها تكلفة الفرصة البديلة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

- إذا كان رأس المال العامل معدوماً: وهي حالة نادرة الحدوث فهي تعد الحالة المثالية لكن هذا لا يعني أنها مناسبة، فهي حالة غير مناسبة لدونها من خطر عدم القدرة على تسديد الديون قصيرة الأجل لأنها لا تملك مصدر تمويلي مستقبلي.
- إذا كان رأس المال العامل سالباً: على المؤسسة تقادي هذه الوضعية فالأموال الدائمة تعد غير كافية لتمويل الأصول الثابتة، لذا يستوجب على المؤسسة البحث عن موارد أخرى لتغطية العجز في التمويل و بالتالي مواجهة الصعوبات و ضمان التوازن المالي .
- ب. احتياجات رأس المال العامل : يعرف بأنه إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة فعلا خلال دورة الاستغلال لمواجهة ديونها القصيرة عند مواعيد استحقاقها، وهي تمثل الفرق بين إجمالي قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق من جهة، ومن جهة أخرى الديون قصيرة الأجل ما عدى السلفات المصرفية. (نوبلي، 2015، صفحة 137)

• طريقة حسابه :

- احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق) - (الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).
- احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).

• التفسير المالي :

- إذا كان موجب: تحدث عندما لا تغطي المؤسسة كل احتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعدها إلى موارد أخرى، لذا لا بد للمؤسسة أن توفر البديل التمويلي لهذا العجز .
- إذا كان معدوماً: وهي حالة نادرة الحدوث، تعني المثالية .
- إذا كان سالباً: وهو الحالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية .

ت. الخزينة :

- يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموعة الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال. (خروف، 2008-2009، الصفحات 92-93)

• طريقة حسابها :

- الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل .
- الخزينة = القيم الجاهزة - سلفات مصرفية .

• التفسير المالي:

- **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال في تسديد ديونها القصيرة الأجل، وتحويلها إلى استثمارات .
- **الخزينة السالبة:** نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي تقتصر المؤسسة إلى أموال تمول بها عملياتها الاستغلالية، فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل، وإن دام الحال فإن المؤسسة تواجه خطر دائم ومستمر هذه الاحتياجات عن طريق الديون قصيرة الأجل وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة .
- **الخزينة الصفرية:** هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل وهذه هي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

المطلب الثالث: العلاقة التي تربط إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

الفرع الأول: علاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

تنص إستراتيجية الكايزن على التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف. وتعمل على تفعيل دور العاملين في الشركة وتنمية مهاراتهم وخبراتهم. وبناء على ذلك، فإن إستراتيجية الكايزن تلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء المالي للشركة.

فعندما يتم تنفيذ إستراتيجية الكايزن في الشركة، فإنه يتم العمل على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء في الإنتاج وبالتالي تقليل المواد الخام المخصصة للإنتاج والتي غالبًا ما تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الإجمالية للمنتج. كما يتم تحسين عمليات الإنتاج وتفعيل دور العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتقليل الوقت المستهلك في الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح المرجوة.

أيضًا، تساعد إستراتيجية الكايزن على تحسين سمعة الشركة وتقديم منتجات ذات جودة عالية إلى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الرضا لدى العملاء وزيادة الطلب على المنتجات والخدمات، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأرباح وزيادة المبيعات.

وبهذه الطريقة، يمكن القول أن إستراتيجية الكايزن تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركة وتساعد على تحقيق الهدف المنشود من زيادة الأرباح وتحقيق النمو المستمر.

الفرع الثاني: أثر إستراتيجية الكايزن على الأداء المالي

تعد إستراتيجية الكايزن من أفضل الطرق التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك لأنها تركز على النمو والتحسين المستمر للجودة والإنتاجية وتتضمن العمل على

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

الابتكار والتطوير لتحسين الأداء بشكل دائم. ويمكن تفصيل الأثر التي تتركه إستراتيجية الكايزن على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على النحو التالي:

- 1. انخفاض التكاليف :** استخدام إستراتيجية الكايزن ينتج عنه تحسينات في العمليات وتبسيط العمليات مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.
 - 2. تحسين الأداء :** إستراتيجية الكايزن تزيد من معدلات الإنتاجية والجودة وتقليل أعطال الإنتاج مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل كبير.
 - 3. تقليل الأخطاء والعيوب :** إستراتيجية الكايزن تشجع على التحسين المستمر، وتعمل على تحديد العيوب وإصلاحها، مما يؤدي إلى انخفاض عدد الأخطاء والعيوب وزيادة في معدلات الإنتاج.
 - 4. تحسين تجربة العملاء :** إستراتيجية الكايزن تعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتحسين تجربتهم مما يزيد من الإقبال على المؤسسة وتحسين الدخل المالي.
 - 5. زيادة التحسينات بشكل مستمر :** الكايزن هو تحسين مستمر، ولذلك يتم تطبيقه بشكل دوري مما يؤدي إلى زيادة التحسينات المستمرة وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- بشكل عام، تعد إستراتيجية الكايزن أداة فعالة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وتساعد على زيادة الإنتاجية والربحية، وتحسين تجربة العملاء، وتقليل التكاليف والأخطاء والعيوب، وتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال المسح الواسع للدراسات السابقة في موضوع أثر إستراتيجية الكايزن على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، تم تحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع، وربطنا أهداف دارستنا بالنتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

❖ دراسة الأخضر، "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر(الكايزن)-دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري-)، أطروحة دكتوراه ، تخصص مالية دولية،جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر تنمية الإبداع في التحسين المستمر(الكايزن) داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وقام بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 14 مؤسسة اقتصادية تنشط بالغرب الجزائري، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير لتنمية الإبداع على التحسين المستمر فالإبداع ليس صدفة أو معجزة بل نتيجة للجهود والتكوينات المستمرة وبالتالي تهيئة البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (الأخضر، 2018)

❖ دور مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الأبيض -تبسة-

دراسة تواتية طاهر سنة 2017، بعنوان " دور مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الأبيض -تبسة -"، هدفت إلى أن التغيرات التي شهدتها بيئة التصنيع ، وما ترتب عنها من ظهور أساليب وتكنولوجيا الإنتاج ، الأمر الذي يتطلب تطور الطرق والاستراتيجيات بالشكل الذي يتتعم مع ما نقرزه هذه التطورات ، وبناء على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر تطبيق مبادئ إستراتيجية الكايزن ودورها في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في شركة الاسمنت بمنطقة الماء الأبيض -تبسة -

وتعتبر هذه الإستراتيجية الحديثة من بين أهم الاستراتيجيات التي اعتمدت من قبل مختلف الوحدات الاقتصادية الرائدة وخاصة الصناعية منها، واعتمدنا في هذه الدراسة على إستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة المستجوبة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة مجموعة من النتائج ركزت على دور هذه الإستراتيجية في دعم توجهاتها، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تعتبر معززة ومكملة لهذه النتائج. (الطاهر، 2017)

❖ العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف

دراسة هرباجي حمزة، بوحروود فتيحة (2019) بعنوان " العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن " دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، هدفت إلى تحديد مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الصناعية بسطيف، وتمثلت عينتها في التطبيق على عينة من هذه المؤسسات، حيث اتضح وجود اختلاف في مستوى انتشار مفاهيم "الكايزن" تبعا لاختلاف حجم المؤسسة، كذلك تم تحديد أهم العوامل الداعمة لتطبيق هذا المنهج والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة ونظام الاتصالات، كما تم التأكيد على أن المؤسسات الصناعية بولاية سطيف قد تكون بيئة ملائمة لتبني مفاهيم "الكايزن" التي منشؤها في الأصل بيئة العمال اليابانية. (حمزة، 2019)

❖ دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجاً -

دراسة رمزي علوان، فارس طلوشسنة 2020، بعنوان: "دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجاً"، وهدفت إلى تبيان مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي، وتمثلت عينتها في عينة من موظفي مديرية الضرائب ولاية خنشلة، أين ما تم توزيع 30 استمارة استبيان، استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كاختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على الدور الذي يلعبه الكايزن في تحسين الأداء الضريبي. وكان أبرز نتائجها كون الكايزن الذي يعتبر كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة، غير انه يساهم بدرجة متوسطة في تشجيع الاتصال الداخلي بين الموظفين. (علوان، 2020)

❖ دراسة قويدري خديجة، عربا رابع سنة 2021، بعنوان 'The Japanese Method 'kaizen' And Its Role In Establishing The Standard For Quality Management System Iso 9001/2015

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إستراتيجيات الطريقة اليابانية الكايزن (إستراتيجية التطهير، إستراتيجية القضاء على الضياع والهدر، إستراتيجية وضع قواعد العمل). في إنجاح تحقيق المواصفة القياسية 9001 لنظام إدارة الجودة في المجمع الصناعي القوميدي 2015 بمدينة البليدة، وتمثلت عينتها بطريقة العينة القصدية على 40 مفرد في مؤسسة محل الدراسة، كذلك من خلال "التطرق للمفاهيم الأساسية للدراسة، ويهدف إسقاط المفاهيم ميدانيا تم توزيع الاستبيان، و لاختبار الفرضيات تم الاستعانة بأدوات التحميل الإحصائي منها : الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وفق المنهج الوصفي التحليلي،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

ومن هم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة تأثير معنوي ايجابي بين متغيرات الدراسة، كما تم تفسير النتائج ومناقشتها وتقديم بعض الاقتراحات. (خديجة، 2021)

❖ دراسة تالي رزيقة (2012)، بعنوان: (تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية)،

تهدف الدراسة إلى التعرف على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال محاولة تحديد معايير تقييم الأداء والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها، واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا، وحققت المؤسسة خلال السنوات المدروسة رأس مال عامل موجب فهي بذلك تحقق هامش أمان، وتتمتع المؤسسة بسيولة جيدة، وقد حققت مردودية كافية للسنوات المدروسة مقارنة بأسعار الفائدة السائدة في السوق. ويشير هذا إلى وجود أثر إيجابي للأداء المالي للمؤسسة. وأوصت الدراسة على ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة، وأن تولى اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي، وهذا لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وكذا إنشاء فروع عبر التراب الوطني من أجل التعريف أكثر بالمؤسسة. (أنوار، 2020-2021، صفحة 3)

❖ دراسة أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي (2020)، بعنوان: (تقييم الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية)،

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على واقع تطبيق عملية تقييم الأداء المالي، ومدى اعتمادها عمليا في اتخاذ القرارات الضرورية لدى المؤسسة العمومية بالجزائر، وتطرق لعملية تقييم الأداء المالي بدراسة ميدانية تتيح لنا تبسيط أكثر للمفاهيم من خلال معالجة الإطار النظري بمختلف توجهاته. واعتمدت على أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى، دراسة النسب المالية مجتمعة تخلق نظام متناسق من خلال تكامل المعلومات التي تنتجها كل النسب (السيولة، الربحية، الهيكل المالي)، يساعد على التعرف على نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وأن تولي الشركة اهتمام كبير بالنمو والتوسع على حساب تحقيق الأرباح، وهذا ما يظهر كليا من خلال الخسائر المتوالية مع تزايد في الاستثمارات من سنة إلى أخرى. وأوصت الدراسة، بعد تقديم الأداء المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، على الشركة أن تبحث عن مصادر تمويل داخلية، وأن تقلل من التمويل الخارجي لتحسين هيكلها المالي، التأكد من جدوى المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها قبل القيام بأي إنفاق استثماري عليها، لأن استمراريتها في المستقبل القريب مرهون بنجاح تلك الاستثمارات. (أنوار، 2020-2021، صفحة 4)

❖ دراسة عينوش عبد الرحيم، ودحمان عبد الوافي (2019)، بعنوان: (تقييم الأداء المالي في

شركات التأمين)،

هدفت الدراسة إلى تقييم وتطبيق المؤشرات والنسب الأداء المالي على شركات التأمين وتحليل الوضع المالي لها. واعتمدت على أسلوب دراسة حالة، وتوصلت إلى أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

متوسطة، حيث كانت الأصول خلال الفترة المدروسة موجبة، وكذلك مجموع الخصوم في حالة جيدة، وقد كان رأس المال العامل خلال السنوات الأخيرة المدروسة موجبة ، أما الاحتياج في رأس المال العامل كان قد حقق نتائج جد إيجابية، وبالنسبة للخزينة كانت موجبة، فإن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، أما السيولة الآنية فتميزت بالانخفاض، وأيضا السيولة المختصرة لم تكن مؤشرا جيدا للمؤسسة، أما نسب التمويل تعتبر جيدة، أي يمكن للشركة الحصول على قروض بدون تقديم أي ضمانات بحكم نسب التمويل الدائم كلها. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسة توفيق بين السيولة المتحصل عليها والالتزامات التي على عاتقها، أي لا تتعرض إلى مشكل نقص السيولة النقدية، وذلك عن طريق التحكم الجيد في القيم الجاهزة التي لا تكون بحاجة إلى تقديم ضمانات أخرى، يجب على المؤسسة الاعتماد على أساليب رياضية وإحصائية متطورة في مجال التنبؤ بالمخاطر (أنوار، 2020-2021، صفحة 4).

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- ❖ دراسة (COIMBRA, 2014)، "كايزن في اللوجيستيك وسلاسل الإمداد"، مقال ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الطرق الصحيحة لتطبيق مبادئ كايزن الرئيسية لإنشاء سلاسل توريد ولوجيستيات ذات مستوى عالمي في جميع أنحاء العالم والمتطلبات الأساسية لتنفيذ هذه الأنظمة ، وخلص الباحث إلى انه بدل إعادة الهيكلة للقدرة على المنافسة يسعى الكثيرون إلى تحسين عملياتهم اللوجيستية وسلاسل الإمداد عن طريق الكايزن فهي طريقة توجه إلى الاتجاه الصحيح لتنفيذ نظم الإنتاج واللوجيستيك المبتكرة وتغيير ثقافتها للأفضل. (كنزة، 2019-2020، صفحة 11)
- ❖ دراسة (PAUL BRUNET and NEW , 2015)، (كايزن في اليابان)" ، مقال في مجلة أبحاث الزمرد (The Emerald journal)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للشركات الحفاظ على مفهوم كايزن وكيف تتسجم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحديد الأهداف والسيطرة عليها ، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة من الشركات اليابانية، وقامت بمقاربة كايزن مع البيانات من الشركات الأخرى ، وخلص الباحثان إلى ضرورة مراعاة الوضع الاقتصادي والثقافي فبالرغم من الاختلافات هناك أوجه تشابه كبيرة خاصة من حيث التكامل ودور الكايزن في المنظمات وان نظام تحديد الأهداف وإتباع كايزن طريقة أكثر واقعية لتحليل مصالح ودوافع الجهات الفاعلة بالإضافة إلى ضرورة الاستثمار في الوقت والجهد داخل المنظمة لتعزيز عمل كايزن داخل المنظمة ، وتركت هذه الدراسة آفاق مستقبلية تمثلت في ضرورة ممارسة إدارة العمليات بوجه الخصوص مع تطور أنظمة التوظيف اليابانية لأن النتائج المتوصل إليها غير مرئية بالرغم من أن الباحثان استفسرا عن بعض النتائج المثيرة للاهتمام ولكن نتيجة لتعدد الممارسات في هذه المنظمات لم يتحصل على إجابات دقيقة. (كنزة، 2019-2020، صفحة 12)

❖ دراسة (RAVINDER ,2019) ،" (كايزن أداة للتحسين المستمر للجودة في منظمة التصنيع الهندسية)"، مقال في المجلة الدولية للعلوم الرياضية والهندسية والإدارية، قسم الهندسة الميكانيكية، جامعة أميتي (Amity)-الهند - ، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة المشاكل التي تواجهها المنظمة الرائدة في مجال تصنيع السيارات حول جودة الأجزاء الداخلية للسيارة من خلال تقنية جديدة وهي " تدقيق العملاء العالمي " أي تدقيق للسيارة من وجهة نظر العميل ومناقشة مفهوم كايزن وتطبيقه لحل المشاكل اليومية المتعلقة بالجودة، وخلص الباحث إلى أن الكايزن يلعب دورا مهما في حل المشكلات وتحفيز الصناعات الأخرى وجعلها على مستوى عالمي من خلال التخلص من المشكلات الصغيرة عن طريق التحسينات المستمرة وجعلها جزءا من الروتين اليومي. (2019 ،RAVINDER)

❖ دراسة (Macpherson ,et al. 2015) (تبني (الكايزن) كفلسفة في المنظمات الصناعية اليابانية)، هدفت هذه الدراسة إلى تبني الكايزن كفلسفة في المنظمات الصناعية اليابانية في الفترة من عام 2012 إلى عام 2013، كما هدفت الدراسة إلى وضع تعريف عملي ونهائي للكايزن، والتي من خلالها يمكن فهم أفضل لفلسفة الكايزن بالإضافة إلى السعي لتبني فلسفة الكايزن لدى العاملين في المنظمات الصناعية اليابانية. الكايزن هي الفلسفة التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة. فلسفة الكايزن في اليابان لها معنى عميق إلى حد كبير: فهي قناة الإبداع والقدرة على التغيير، كما يساعد تبنيها تنمية الإدارة المشتركة بين الموظفين بتحقيق تغيرات استباقية والابتكار في مكان العمل. (محمد ح.، 2021، صفحة 526)

❖ دراسة ناجسوارا راو (NageswaraRao(2013) ، تمت الدراسة بعنوان "فوائد تطبيق الكايزن كأداة للتحسين المستمر". استهدفت الدراسة الإجابة عن سؤال: ما الفوائد التي تحققت من تطبيق الكايزن كأداة للتحسين المستمر في مؤسستك؟ عرض الدراسة أقوى عوامل تأييد العاملين لتطبيق الكايزن على أساس دراسة ميدانية ضمن 65 حدث 8 مؤسسات مختلفة. تمت تطبيقات الكايزن في إمكانيات متفاوتة واتجاهات عمالية مختلفة.

تمخضت الدراسة عن نتائج أهمها: المديرون يجدون الكايزن مفيدة في تحقيق الأهداف، حيث تستخدم آليات تساعد على تقبل التغيير وقد تشجع العاملين على إتباع وسائل جديدة في العمل، كما تدعم الاتجاهات الإيجابية نحو التعامل مع الظروف الحرجة في العمل. أوصلت الدراسة بفاعلية الكايزن كأداة للتحسين في ظل الموارد المحدودة. (2013 ،NageswaraRaon)

❖ دراسة (Tsao,et al.2015) ، (تطبيق فلسفة (الكايزن) اليابانية في شركات تصنيع السيارات)، هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة (الكايزن) اليابانية في شركات تصنيع السيارات في الصين

التي تشمل عمال من مختلف الثقافات، الكايزن هي واحدة من الفلسفات المستوحاة من ثقافة اليابان التي تشجع جميع العاملين لتبني التحسين المستمر في جميع إدارات المنظمة. (محمد ح.، 2021، صفحة 526)

❖ دراسة (Jain, et al.2014) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق (الكايزن) على الصناعات الصغيرة في الهند، حيث المنافسة القوية، وصعوبة استمرارية وبقاء الصناعات الصغيرة. تم تخفيض زمن التحميل بنسبه 44.4% بتكلفة 64,000 روبية هندية. (محمد ح.، 2021، صفحة 527)

❖ مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

دراسة محمد اشتوي سنة 2018 ، بعنوان "مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر كعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة" ، هدفت إلى بيان علاقة مدخل كايزن (Kaize) للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس، وتمثلت عينتها في اخذ عينة عشوائية بسيطة كان عدد مفرداتها (233) مثلث ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة الكلي، استخدمت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان ابرز نتائجها أن الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن للتحسين المستمر بنسبة (63.06%) وهي نسبة متوسطة، وأنها تمارس كذلك التغيير التنظيمي بواقع (61.40%) وهي بنسبة متوسطة. وتبين أن هناك وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في الشركة وهي درجة كبيرة جدا، كما تبين عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) اتجاه علاقة بينهما في شركة تبعا للمتغيرات (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). (اشتوي، 2018)

❖ دراسة العتيبي، (2012)، "اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية

المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، حيث قام بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة من 294 فردا، وخلص الباحث إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). (العتيبي، 2012)

❖ دراسة مشعل جهز المطيري (2011)، بعنوان: (تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مؤسسة البترول الكويتية للآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها، إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد، وتعرف على مدى توفرها في المؤسسة. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية، التي يمتلكها الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وبين الأداء المالي، وأن هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية. وأوصت الدراسة بقيام مؤسسة البترول الكويتية باعتماد التكامل في عملية التقييم بين المؤشرات المالية وغير المالية ومراجعة القدرة التنافسية للمؤسسة، وإعادة النظر في النظام المالي المطبق على مؤسسة البترول الكويتية. (أنوار، 2020-2021، صفحة 5)

المطلب الثالث: ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية

لدراستنا الحالية توجهات مختلفة عن الدراسات السابقة عربية أو أجنبية من حيث الع لاقة التي تربط بين متغيري الدراسة المتمثلة في أثر إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) والأداء المالي ، وبالاعتماد على مجموعة من الأبعاد سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وعرض وتحليل النتائج سعياً منا لتحقيق إضافات معرفية مقارنة بالدراسات السابقة.

الجدول رقم (1-1): أوجه التشابه والاختلاف للدراسات السابقة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة الأخضر، 2018	المتغير التابع: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير المستقل: تنمية الإبداع المنهج الوصفي التحليلي
دراسة تواتية طاهر، 2017	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير التابع: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف المنهج الوصفي التحليلي
دراسة هرباجي حمزة، بوحروود فتيحة، 2019	المتغير التابع: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير المستقل: العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكايزن "
دراسة رمزي علوان، فارس طلوئسنة، 2020	المتغير المستقل: الكايزن كمدخل للتغيير التنظيمي	المتغير التابع: الأداء الضريبي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

دراسة قويدري خديجة، عربا رابع، 2021	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير التابع: نظام إدارة الجودة
دراسة COIMBRA، 2014	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير التابع: اللوجيستيك وسلاسل الإمداد
دراسة PAUL BRUNET 2015، and NEW	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	تطبيق الدراسة على الشركات اليابانية والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة
دراسة RAVINDER ، 2019	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	تطبيق الدراسة على الشركات الرائدة في مجال تصنيع السيارات
دراسة Macpherson ,et al. 2015	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	تطبيق الدراسة في المنظمات الصناعية اليابانية
دراسة ناجسوارا راو NageswaraRao(2013)	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	تطبيق الكايزن كأداة للتحسين المستمر
دراسة Tsao,et al.2015	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	تطبيق الدراسة في شركات تصنيع السيارات في الصين
دراسة (Jain, et al.2014)	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير التابع: الصناعات الصغيرة في الهند
دراسة محمد اشثوي، 2018	المتغير المستقل: التحسين المستمر (الكايزن)	المتغير التابع: التغيير التنظيمي المنهج الوصفي
دراسة العتيبي، 2012	المتغير المستقل : التحسين المستمر	المتغير التابع: فاعلية المؤسسات المستقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

انققت الدراسة الحالية مع دراسة (أسماء، بن عומר 2020)، دراسة (عبد الرحيم، عبد الوافي 2019)، ودراسة (رزيقة 2012)، ودراسة (مطيري 2011)، على أن الأداء المالي عرف تطوراً ملحوظاً وكثرت عليه الدراسات، ومزال لحد الآن الدراسات متواصلة، وبالتالي أصبح تقييم الأداء المالي في كل المؤسسات الاقتصادية محل الاهتمام، وبذلك تعتبر الدراسة التطبيقية الحالية جزءاً من هذه الدراسة، حيث ركزت على الأداء المالي في تحليل وضعية المؤسسة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة إستراتيجية الكايزن بالأداء المالي

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (رزيقة 2012) في الأداة المستخدمة في الجانب التطبيقي، وهي تطبيق على الأدوات المالية، حيث تم حساب مؤشرات وبعض النسب المالية معتمدا على أساليب تطبيقية متنوعة لتحليل النتائج، واختيار الفرضيات واتفقت أيضا مع دراسة (أسماء، بن عומר 2020)، في التركيز على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومدى التزامها بتطبيقه، وتقييم الأداء المالي يعتبر ركيزة لتحليل المالي، وبذلك تعتبر الدراسة الحالية امتداد لهذه الدراسات حيث حلت ذلك بالتقييم. كما اتفقت أيضا الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الرحيم، عبد الوافي 2011)، في الأداة المستخدمة في الجانب التطبيقي، وهي التقييم حيث تم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة معرفة أهم الأساليب التي تساهم في التسيير الكفء للمؤسسة الاقتصادية، وهذا بإعطاء صورة واضحة عنه، فتقييم الأداء يعتبر تقنية ووسيلة ناجحة لتقادي المخاطر التي تعرقل مسار المؤسسة، وهو يبين أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المالي، وهذا ما تنفق عليه الدراسة السابقة .

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مطري 2011)، في الأسلوب المتبع في دراسة الحالة، حيث اعتمدت دراسته على أسلوب دراسة الحالة، في تشخيص تقييم الأداء المالي بالمنهج الاستبيان، أما الدراسة الحالية فهي تتبع أسلوب تقييم الأداء المالي، بالتطبيق على المؤشرات المالية، كما اعتمدت الدراسة الحالية على الميزانيات وجدول النتائج، واختلفت الدراسة السابقة عنها في الاستعانة بالعينات المتحصل عليها. (أنوار، 2020-2021، الصفحات 6-7)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نستخلص بأن إستراتيجية الكايزن تركز على إدخال التحسينات المستمرة في جميع أنحاء المؤسسة، وتعتمد على التفاعل المباشر بين الموظفين والإدارة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية. وهي ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ويساعد كذلك جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بأسلوب فعال ومنظم وفق إجراءات وسياسات متفق عليها بمعايير دولية لإضافة قيمة للمؤسسة.

تساهم إستراتيجية الكايزن بشكل كبير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث تشجع على تحسين المهارات وتطوير القدرات والإبداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات وخفض التكاليف التشغيلية وتقليل العيوب وتحسين سوق المنافسة. وبالتالي يمكن القول بأن إستراتيجية الكايزن لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المالي، حيث تزيد من كفاءة المؤسسة ، وترفع من مستوى الإنتاجية والإيرادات بشكل مستمر ومستدام وتزيد من رضا العملاء الموظفين.

الفصل الثاني
دراسة ميدانية لأثر
إستراتيجية الكايزن على
تحسين الأداء المالي
لمؤسسة سوناريك فرجيوه

تمهيد الفصل الثاني :

بعد التطرق لمختلف المفاهيم والمبادئ والأساسيات حول موضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة خلال الفترة الممتدة ما بين (2018 – 2020)، حيث قمنا في هذا الفصل بإعداد استبيان من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة تأثير إستراتيجية الكايزن على الأداء المالي، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من المؤشرات والنسب كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية هي :

- المبحث الأول : تقديم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة .
- المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات .
- المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة .

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال. وبهذا سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب وذلك من خلال إعطاء لمحة عامة عن وحدة فرجيوة، والتعريف بأهدافها وأهميتها ومنتجاتها والهيكل التنظيمي لها، بالإضافة إلى تقييم أدائها المالي بواسطة المؤشرات المالية.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

وفيه سنتطرق لتعريف مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ، أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى أهم منتجاتها.

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 , 1994 , 1994 كما يلي:
20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .
أهم منتجاتها هي :

- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء .
- مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدايم .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

الفرع الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة :

1. التعريف:

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتبليتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

2. لمحة عن وحدة فرجيوة :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 240 عاملا.

أ. موقعها: تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .

ب. مساحتها: تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار, تتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

1. أهمية وحدة فرجيوة :

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
 - إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .
2. أهداف الوحدة : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية .
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

3. عوامل إنتاج الوحدة:

- تتوفر وحدة Sonaric فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي :
- أ. العامل المادي: تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م .
- ب. عامل التمويل: إن التمويل بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.
- ت. العامل البشري : بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بفرجيوة سنة 2015 234 عامل.

الفرع الرابع: منتجات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

تختص وحدة فرجيوة لصناعة المدافئ المنزلية بأربعة أنواع من المدافئ:

1. مدفأة بغاز البوتان RGB

- RGB 1plaque
- plaque 2RGB
- plaque 3RGB

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

2. مدفأة بالغاز الطبيعي RGN

3. مدفأة بالمازوت PAM

4. مدفأة كهربائية CET

بالإضافة إلى منتجات أخرى:

- سخان الماء 12 لتر .
 - سخان الماء 06 لتر .
- طباعات أربعة أنواع :

• طباعة N60M

• طباعة CL30M

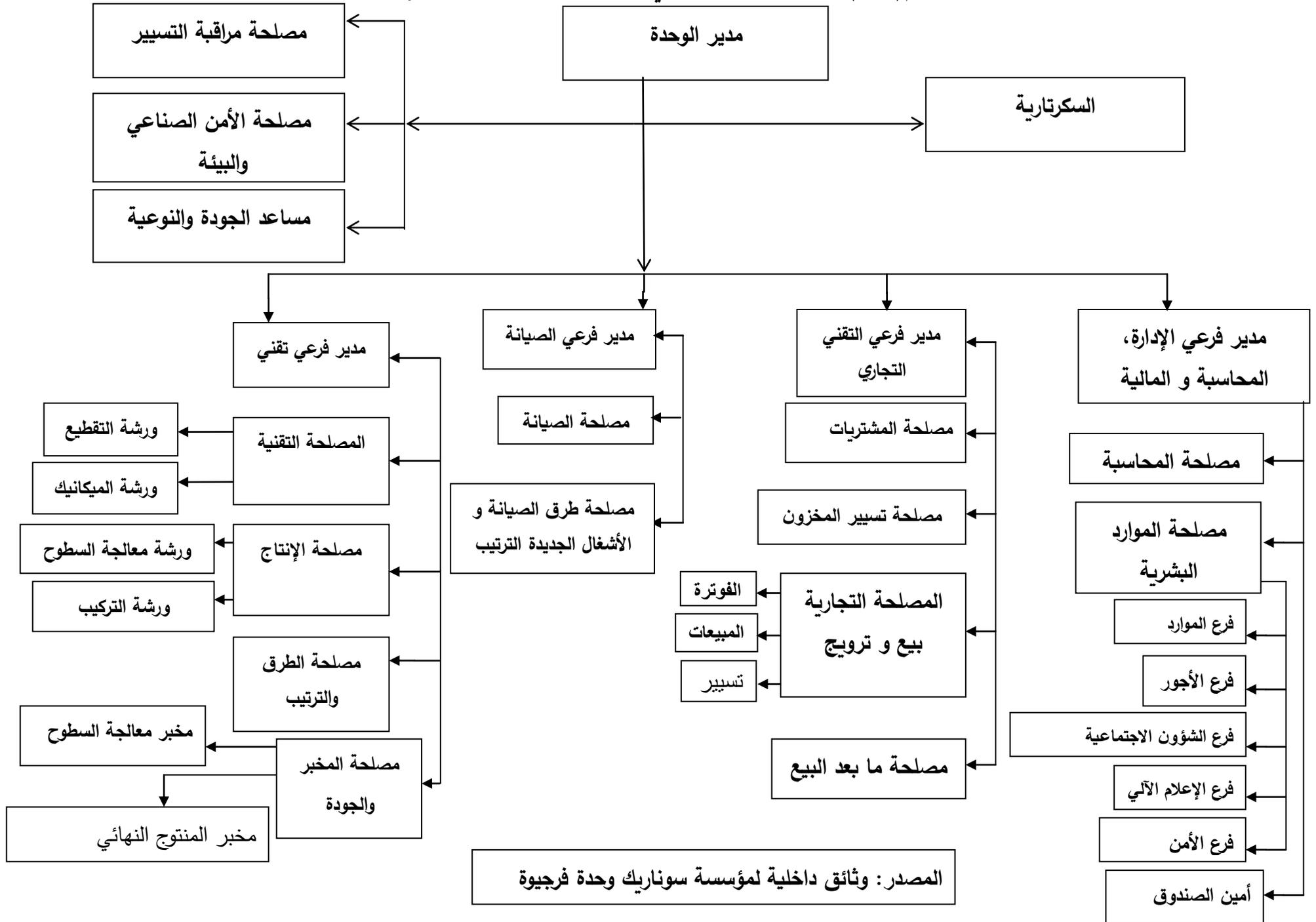
• طباعة CLOBG

• طباعة CG55B

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة:

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التسقيي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (1-2): مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجيوه: 2019/2018



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

من خلال الشكل رقم (1-2) للهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة نلاحظ أنها تتكون من الدوائر والمصالح الآتية:

أولاً: مدير الوحدة

يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه، و للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة؛
- مراقبة و متابعة التنفيذ ؛
- ترأس و عقد الاجتماعات ؛
- المصادقة على الوثائق المهمة؛
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة؛
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

ثانياً: السكرتارية

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي : الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام :

- استقبال البريد الوارد ؛
- تسليم البريد الصادر؛
- استقبال المكالمات والفاكسات ؛
- كتابة النصوص و التقارير؛
- تسجيل مواعيد المدير؛
- حفظ الوثائق السرية؛
- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير

ثالثاً: دائرة الإدارة و المالية

يشرف عليها رئيس الدائرة و تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح وهي :

1. مصلحة الموارد البشرية service ressources humaines :

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال و تسيير المورد البشري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي.

أ. المكتب الأول:

مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية :

- التسيير الحسن لإدارة العمال ؛
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

ب. المكتب الثاني :

خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات ، كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة .

ت. المكتب الثالث:

خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية :

- التسيير الحسن لإدارة العمال ؛
- العطل المرضية، والعطل السنوية؛
- إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد- تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح، من حيث التصنيف ،...)؛
- إعداد شهادات العمل؛
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة و القيام بما يلي ذلك من وراجل التوظيف (تحرير عقود العمل، محضر التصيب، توجيه العمال الجدد،...)؛
- إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف، ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل؛
- تعيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين و سجل العطل السنوية؛
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

➤ تحرير العقوبات ؛

➤ أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى .

ث. فرع الأمن الداخلي:

يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن).

ج. الحضيرة :

وتتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية .

2. مصلحة المحاسبة comptabilité service :

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح، لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

➤ تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي؛

➤ المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم و الضرائب ؛

➤ تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة

المتتمثلة في :

✓ المشتريات ما بين الوحدات ؛

✓ المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة؛

✓ مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية؛

✓ التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

3. المصلحة المالية FINANCES SERVICE :

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة.

رابعاً: دائرة الإنتاج **département de production**:

تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني والحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من :

1. مصلحة التوجيهات

2. مصلحة الإنتاج : و تتوفر على الورشات التالية :

أ. ورشة تصنيع الصفائح : ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح

وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة .

ب. ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات ، حيث يتم

إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.

ت. ورشة الدهن و الطلاء: وبها قسمين هما:

✓ قسم التنظيف والصقل؛

✓ قسم الطلاء والدهن .

ث. ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة،

يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محلياً،

إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في

وحدات مختلفة "سي مصطفى" ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية ، يتم شراؤها

من الخارج

خامساً: الدائرة التقنية التجارية

تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله ع لاقاة بالتموين

التخزين، البيع.

1. مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن :

➤ مخزن المواد الأولية؛

➤ مخزن عتاد الحظيرة؛

➤ مخزن التجهيزات أو المعدات؛

➤ مخزن قطع الغيار؛

➤ مخزن المواد الكيميائية؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

➤ تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحضير السندات... الخ .

2. التموين: من مهامها ما يلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع؛
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات ؛
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن .

3. مصلحة المشتريات **service Achat** :

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية؛
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

4. المصلحة التجارية **service de commercial** :

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة بالإضافة

إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع :

- فرع المبيعات ؛
 - مخزون المنتج النهائي؛
 - فرع خدمات ما بعد البيع
- سادسا: دائرة الصيانة تعمل على :
- الصيانة الوقائية للعتاد ؛
 - المعاينة بانتظام واستمرار؛
 - التبديل المنتظم للقطع؛
 - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه؛
- وتتوفر على ثلاث فروع :
- مصلحة التوجيهات ؛
 - ورشة الصيانة؛
 - ورشة الصناعة والدهن و معالجة السطوح .

سابعا: مراقبة النوعية

تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

- مراقبة المنتجات التامة تقنيا ؛
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة وتتوفر على :
- المخبر؛
- مراقبة الجودة.

المطلب الثالث: عرض بعض مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ومساهمة إستراتيجية الكايزن في تحسين أدائها المالي

تقاس الوضعية المالية ألي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها من جهة وبمدى إمكانياتها على خلق عوائد مالية تساعد بتطوير نشاطاتها وتوسيعها من جهة أخرى، ما يضمن لها البقاء والاستمرار باستخدام المعلومات المتحصل عليها من نشاطها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض الميزانية الوظيفية وحساب بعض مؤشرات الأداء المالي .

الفرع الأول: عرض الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة سوناريك خلال الفترة (2018-2020)

الجدول المالي يمثل عرض الميزانية الوظيفية المختصرة خلال الفترة (2018-2020) تم إنجازها بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

أولاً: جانب الأصول

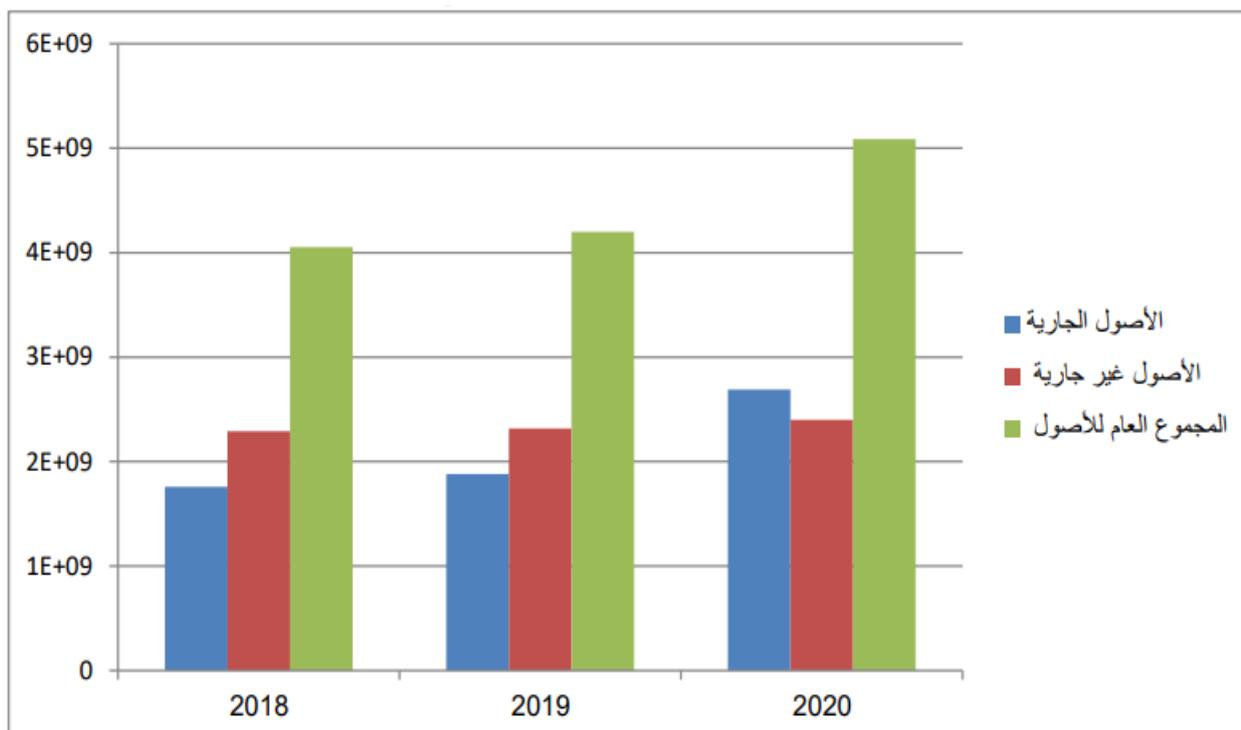
الجدول رقم (2-1): الميزانية المختصرة لأصول مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة خلال الفترة (2018-2020)

المبالغ			الأصول
2020	2019	2018	
2398739924.13	2317651500	2291619126	الاستخدامات الثابتة
2688898269.71	1881276737	1759891471	الأصول المتداولة
1496816379.64	766212731	929977191	للاستغلال
293797080.49	327964362	290234641	خارج الاستغلال
898284809.58	787099642	539679638	خزينة الأصول
5087638193.84	4198928237	4051510597	المجموع العام للأصول

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018، 2019 ، 2020)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

الشكل رقم (2-2): تطور الأصول لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-1)

نلاحظ من خلال الجدول (2-1) والشكل رقم(2-2) أعلاه أن هناك ارتفاع في عناصر الأصول على مدى الثالث سنوات الأخيرة حيث قدرت سنة 2019 بـ (147417640 دج)، لتواصل ارتفاعها في عام 2020 حيث بلغت الزيادة (84.888709956 دج)، وهذا راجع للزيادة في الأصول المتداولة (خزينة الأصول) مقارنة بالسنة السابقة .

ثانيا : جانب الخصوم

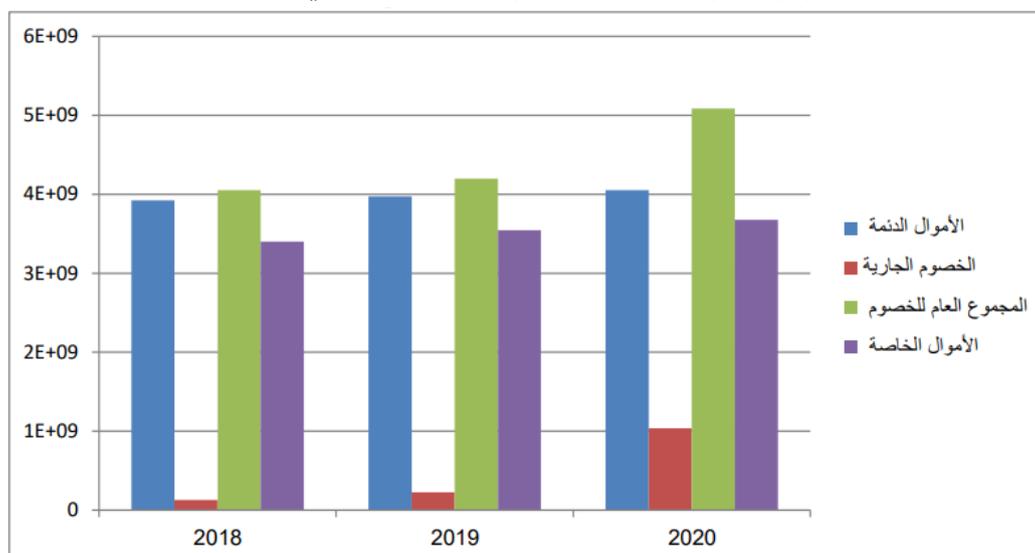
الجدول رقم (2-2) : ميزانية مختصرة لخصوم مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة (2018-2020)

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
4051605852,20	3972813703	3923392306	الأموال الدائمة
3676261091,47	3543020191	3400149655	الأموال الخاصة
375344760,73	42973512	523242651	الخصوم غير جارية
1036032341,64	226114532	128118290	الديون قصيرة الأجل
5087638193.84	4198928237	4051510597	المجموع العام للخصوم

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

الشكل رقم (2-3): تطور الخصوم لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-2)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) والشكل رقم (2-3) أعلاه ارتفاعا في عناصر خصوم مؤسسة سوناريك، حيث قدرت الأموال الدائمة في سنة 2018 بقيمة (3923392306 دج)، وهذا راجع لارتفاع الخصوم غير الجارية مع انخفاض الخصوم الجارية، أما سنة 2019 فقد شهدت ارتفاعا بقيمة (49421397 دج)، وهي قيمة منخفضة مقارنة بسنة 2018 وهذا راجع لانخفاض في الخصوم غير جارية مع الزيادة في حجم الخصوم الجارية، أما بالنسبة لسنة 2020 فقد شهدت ارتفاعا كذلك بقيمة (78792149.20 دج)، وهذا راجع لانخفاض في الخصوم غير جارية مع الزيادة في حجم الخصوم الجارية .

الفرع الثاني : حساب بعض المؤشرات المالية الخاصة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة
أولا: مؤشرات التوازن المالي

تتمثل مؤشرات الأداء المالي في التوازن المالي وهي رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة.

الجدول رقم (2-3): حساب رأس المال العامل

البيان	2018	2019	2020
الأصول الدائمة	3923392306	3972813703	4051605852.20
الاستخدامات الثابتة	2291619126	2317651500	2398739924.13
رأس المال العامل	1631773180	1655162209	1652865928.07

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

نلاحظ من خلال الجدول (2-3) بأن رأس المال العامل موجب في سنوات الدراسة الثالثة وهذا يعتبر مؤشر لوضع مالي جيد للمؤسسة، يمكنها من تسديد ديونها أي تغطية جزء من أصولها غير جارية باستعمال هذا الفائض ، حيث شهد ارتفاع ملحوظ خلال سنة 2019، حيث بلغت قيمة الزيادة (23389029 دج) وهذا راجع إلى زيادة الأموال الدائمة وبالتحديد الخصوم غير جارية، وفي سنة 2020 شهدت انخفاضا بقيمة (-2296280.93 دج) وهذا راجع لانخفاض حجم الخصوم غير جارية مقارنة بالسنة الماضية.

الجدول رقم (2-4): حساب الاحتياج في رأس المال العامل

2020	2019	2018	البيان
1790613460.13	1094177095	1219711833	الأصول المتداولة للاستغلال + الأصول المتداولة خارج الاستغلال
1036032341.64	226114532	128118290	الخصوم المتداولة للاستغلال + الخصوم المتداولة خارج الاستغلال
754581118.49	868062561	1092093542	الاحتياج في رأس المال العامل

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)
نلاحظ من خلال الجدول (2-4) الذي يبين تطور الاحتياج في رأس المال العامل خلال السنوات الثلاث الأخيرة أن هذا الأخير موجب ، وهذا يدل على احتياج المؤسسة لموارد أخرى لتغطية احتياجات الدورة حيث شهد انخفاضا في سنة 2019 بقيمة (-224030981 دج) نتيجة الزيادة في حجم الخصوم الجارية مقارنة بالانخفاض في الأصول المتداولة للاستغلال، كما شهد كذلك انخفاضا في سنة 2020 (-113481445.51 دج).

الجدول (2-5) حساب الخزينة

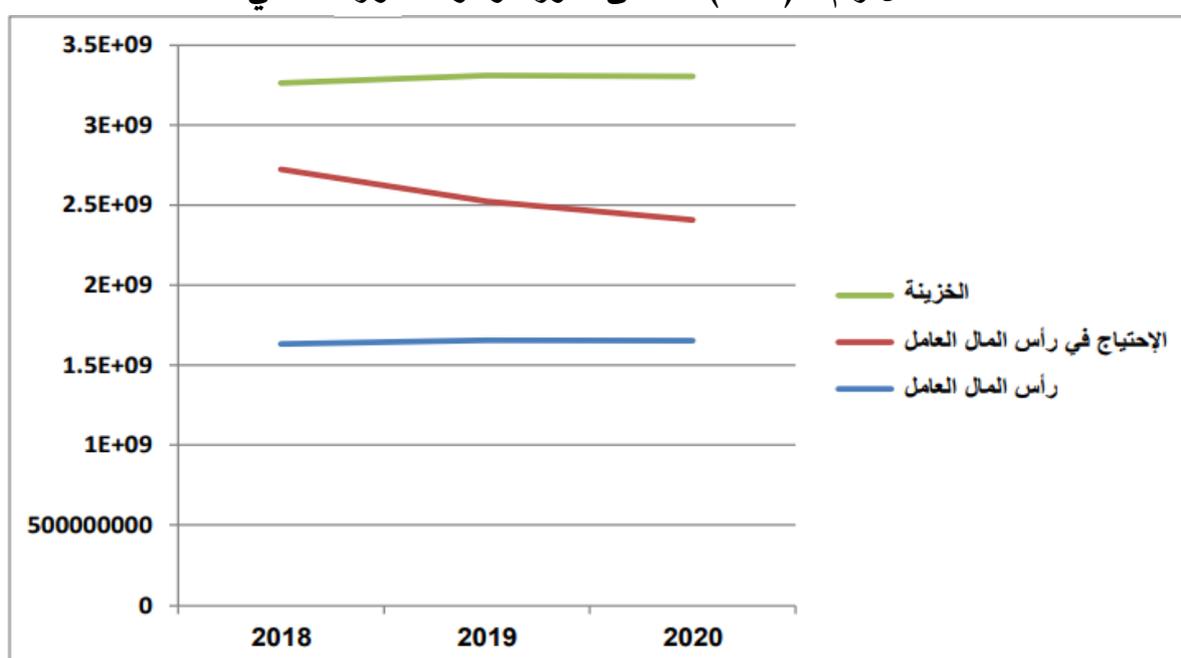
2020	2019	2018	البيان
1652865928.07	1655162209	1631773180	رأس المال العامل
754581118.49	868062561	1092093542	الاحتياج في رأس المال العامل
898284809.58	787099648	539679638	الخزينة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم: (2-3) و(2-4).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) أن خزينة مؤسسة سوناريك كانت موجبة طوال الثلاث سنوات، وهذا يدل على تغطية احتياجات الدورة برأس المال العامل مع تحقيق فائض، حيث بلغت الخزينة سنة 2018 (5396679638 دج) لتشهد ارتفاعا سنة 2019 بـ (247420010 دج)، وهذا راجع لانخفاض احتياج في رأس المال العامل والزيادة في حجم رأس المال، لتشهد ارتفاعا سنة 2020 بقيمة (58,111185161 دج) وهذا راجع لانخفاض احتياج في رأس المال العامل و الانخفاض في حجم رأس المال.

الشكل رقم : (2-4): منحنى تطور مؤشرات التوازن المالي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-5).

ثانيا: النسب المالية

1. نسب السيولة

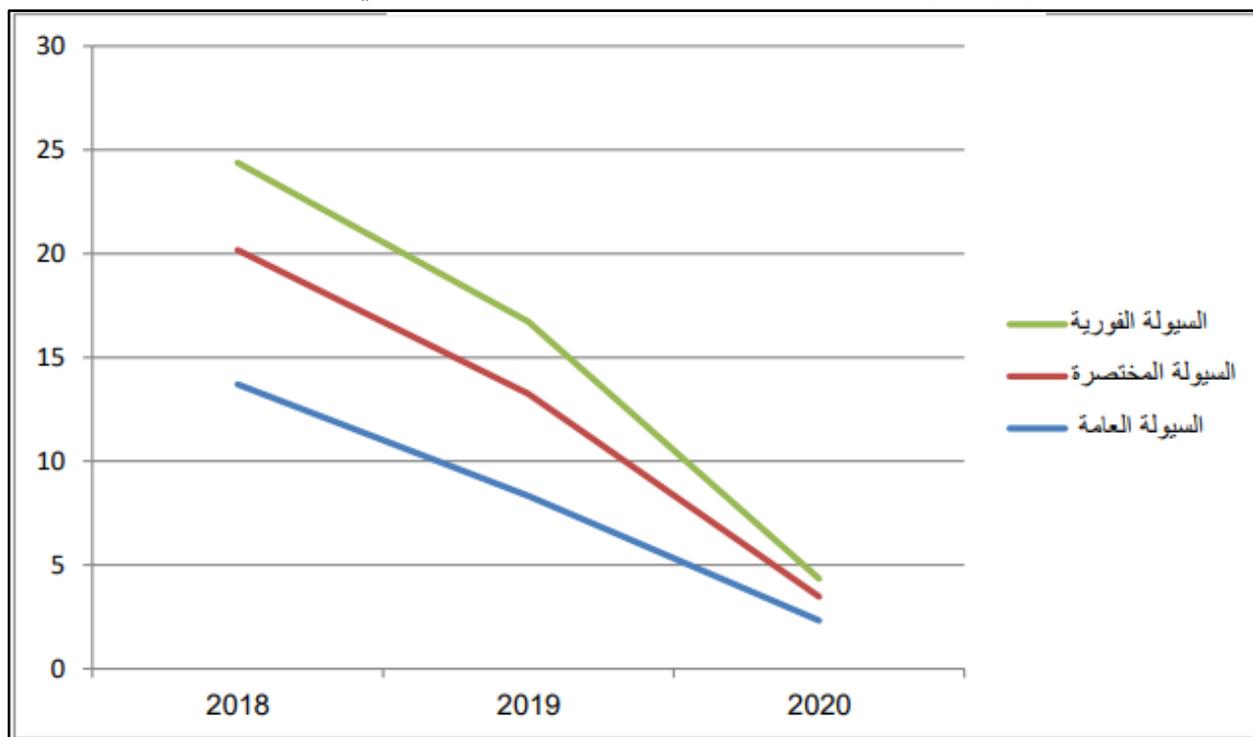
الجدول رقم (2-6): حساب نسب السيولة لمؤسسة سوناريك خلال الفترة (2018-2020)

السنوات			البيان	
2020	2019	2018	الطريقة	النسبة
2.32	8.32	13.73	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	السيولة العامة
1.15	4.93	6.47	(الأصول المتداولة - المخزون) / الديون قصيرة الأجل	السيولة المختصرة
0.87	3.48	4.21	خزينة الأصول / الديون قصيرة الأجل	السيولة الفورية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

الشكل رقم (2-5) : منحنى تطور نسب السيولة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-6).

يتضح من الجدول (2-6) والشكل (2-5) أن هناك تذبذب في نسب السيولة خلال سنوات الدراسة حيث شهدت انخفاضا خلال سنتي 2019 و 2020 هذا يعكس السياسة المتقلبة في مجال السيولة كما نلاحظ أن مقدار السيولة مبالغ فيه خلال السنوات الثلاثة الأمر الذي يعبر عن مستوى أداء مالي غير مستقر .

بالنسبة للسيولة العامة تراوحت ما بين (15.1) و (7.13) هي بذلك تجاوزت الحد الأدنى، وبالتالي فالمؤسسة في مأمن من خطر التوقف عن الدفع في الأجل القصير، وبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل إلى أن خبراء التحليل المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية غير ملائمة للمؤسسة .

أما بالنسبة للسيولة المختصرة تتراوح ما بين (15.1) و (47.6) وهي تفوق النسبة المثلى التي يجب أن تكون ضمن المجال (0.3-0.5) فالأصول السريعة تحول إلى سيولة في المؤسسة تغطي الخصوم الجارية، وبالتالي فإن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل .

نسبة السيولة الفورية (السريعة) تراوحت ما بين (0.87) و (4.21) وهي تفوق النسبة النموذجية التي تكون ضمن المجال (0.2-0.3) أي أن السيولة الجاهزة للمؤسسة مرتفعة، وبالتالي تستطيع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

المؤسسة الاعتماد على المساهمة النقدية الجاهزة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، كما يعني هذا أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها.

2. نسب النشاط

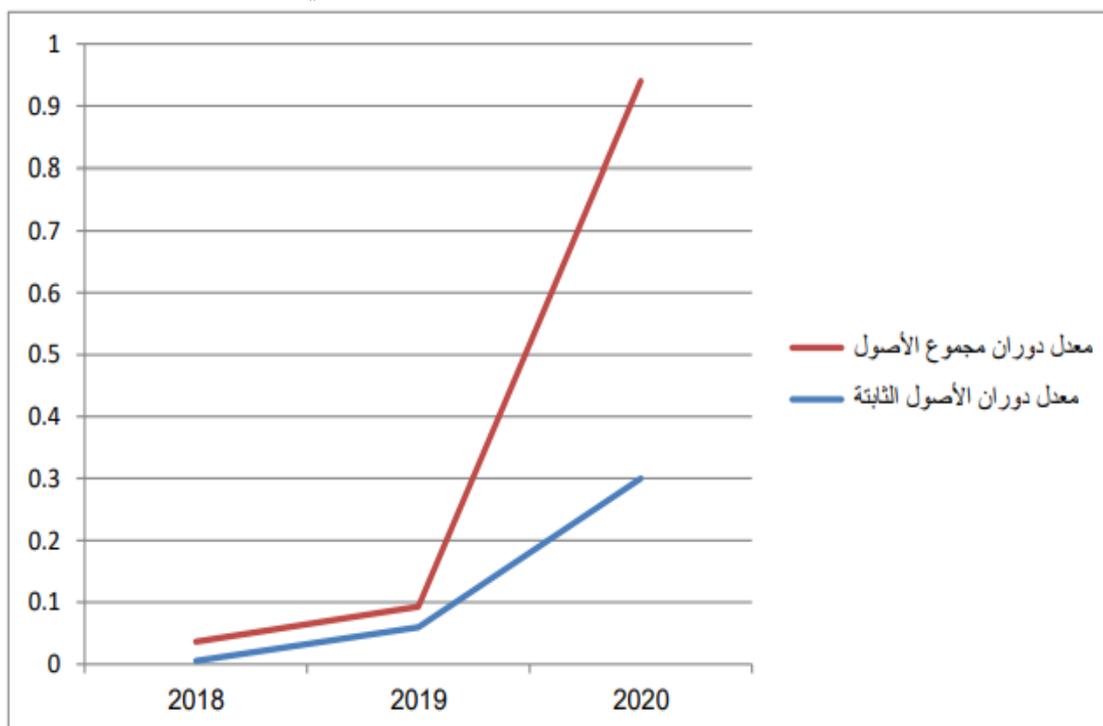
تكمن أهمية حساب هذه النسب كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها و إدارة موجوداتها حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، و يتم حسابها كالتالي :

الجدول رقم (2-7) حساب نسب النشاط لمؤسسة سوناريك خلال الفترة (2018-2020)

السنوات			البيان	
2020	2019	2018	الطريقة	النسبة
0.64	0.033	0.031	رقم الأعمال / مجموع الأصول	معدل دوران مجموع الأصول
0.30	0.060	0.0054	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات وجداول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الشكل رقم (2-6) يمثل نسب نشاط مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-7).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

من الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-6) اللذان يمثلان تطور معدل دوران مجموع الأصول ومعدل دوران مجموع الأصول الثابتة، حيث يقدر معدل دوران إجمالي الأصول بـ (0.031) وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2018 يولد رقم أعمال قدره (0.031) دينار، أما في سنة 2019 انخفض معدل دوران الأصول إلى (0.033) حيث يولد رقم أعمال قدره (0.033) لكل دينار مستثمر في المؤسسة، وعاد الارتفاع سنة 2020 إذ أصبح يولد رقم أعمال قدره (0.64) لكل دينار مستثمر في المؤسسة، أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة فهو يقيس هذه الأخيرة على تحقيق رقم أعمال، ففي سنة 2019 قدر بـ (0.0054) وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد (0.0054) وفي سنة 2020 ارتفع إلى (0.30) وهذا يدل على عدم كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة.

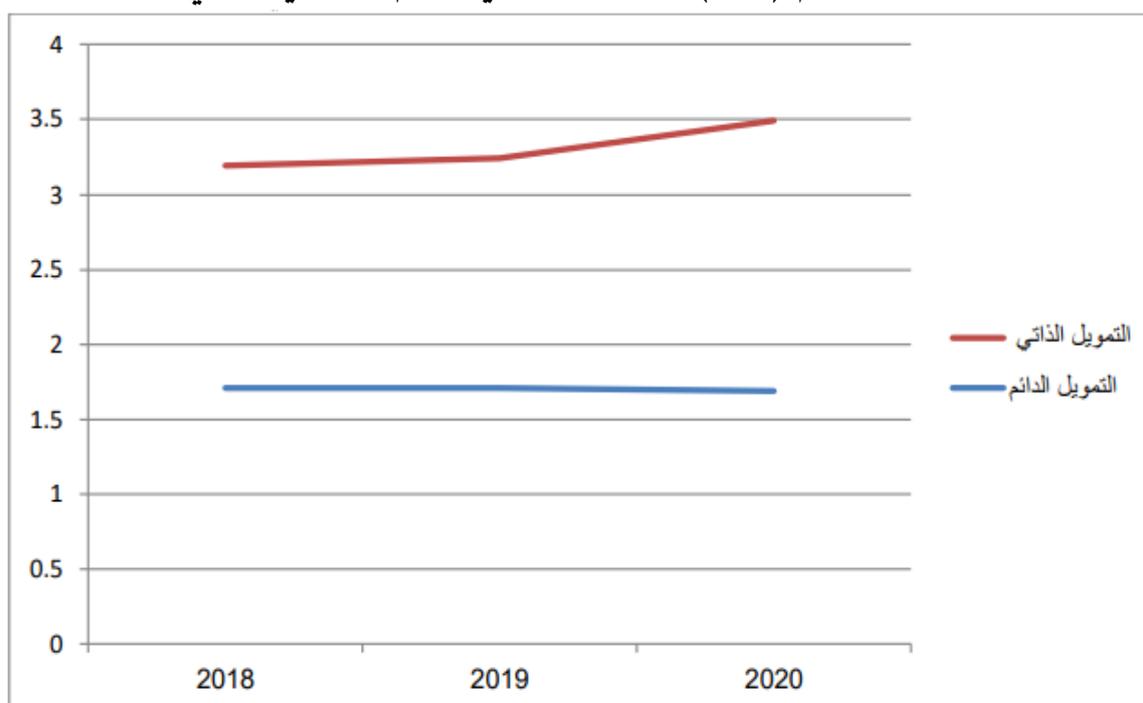
3. نسب التمويل الدائم و التمويل الذاتي:

الجدول رقم (2-8) يمثل نسب التمويل الدائم و التمويل الذاتي

السنوات			البيان	
2020	2019	2018	الطريقة	النسبة
1.69	1.71	1.71	الأموال الدائمة / الاستخدامات الثابتة	التمويل الدائم
1.54	1.53	1.48	الأموال الخاصة / الاستخدامات الثابتة	التمويل الذاتي

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الشكل رقم (2-7) يمثل نسب التمويل الدائم و التمويل الذاتي



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-8)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

نلاحظ من نتائج الجدول (2-8) و الشكل رقم (2-7) أن جميع نسب التمويل الدائم و التمويل الذاتي موجبة وأكبر من واحد خلال سنوات الدراسة مما يدل على أن المؤسسة باستطاعتها تمويل استخداماتها الثابتة بمواردها الدائمة، ولها القدرة على تمويل استخداماتها الثابتة بمواردها الدائمة ولها القدرة على تمويل استخداماتها الثابتة بأموالها الخاصة.

4. نسب المردودية :

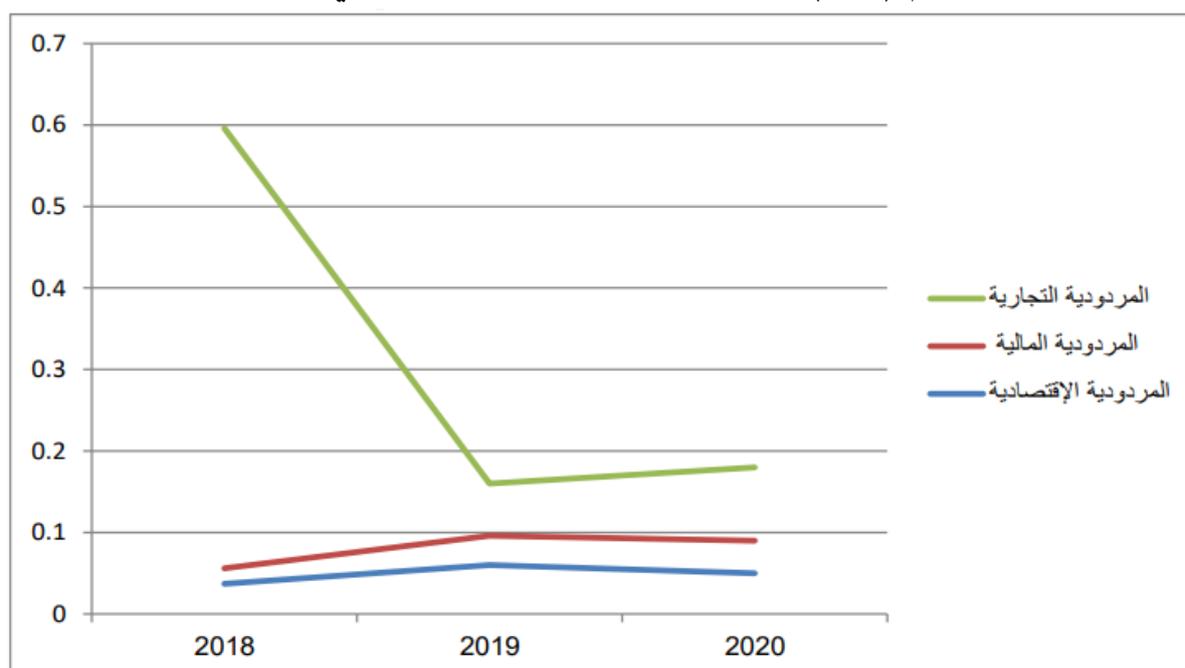
تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة ويتم حساب نسبها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): حساب نسب المردودية لمؤسسة سوناريك خلال الفترة (2020/2018)

السنوات			البيان	
2020	2019	2018	العلاقة	النسبة
0.05	0.060	0.37	الفائض الإجمالي للاستغلال / مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
0.04	0.036	0.019	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	المردودية المالية
0.09	0.064	0.54	نتيجة الدورة / رقم الأعمال خارج الرسم	المردودية التجارية

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة للسنوات الثلاث (2018،2019،2020)

الشكل رقم (2-8): يمثل نسب المردودية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (2-9)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيو

أ. المردودية الاقتصادية:

يوضح الجدول (2-9) والشكل (2-8) تذبذب قيمة المردودية حيث بلغت في سنة 2018 (0.037)، وهذا يدل أن كل 1 دينار مستثمر يدر (0.037) وعليه فإن المردودية الاقتصادية ضعيفة، وهذا راجع إلى الارتفاع الكبير لأصول المؤسسة مقارنة بنتيجة فائض الاستغلال التي تحققت، وتحسنت خلال سنة 2019 لتبلغ أعلى قيمة (0.060) وهذا يدل على تحسن الأداء المالي للمؤسسة، وفي سنة 2020 شهدت انخفاضا بلغ (0.05).

ب. المردودية المالية:

نلاحظ من الجدول (2-9) و الشكل (2-8) تذبذب قيمة المردودية المالية حيث بلغت سنة 2018 (0.019) وهذا يدل أن كل 1 دينار من الأموال الخاصة (0.019) دينار من النتيجة الصافية، ومن ثم الارتفاع مرة أخرى ليصل إلى (0.036) في سنة 2019، كما شهدت ارتفاعا خلال سنة 2020 إلى (0.036) هذا يدل على التسيير الحسن للموارد المالية للمؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

ت. المردودية التجارية:

وهي تعكس الربح المحقق من المبيعات الصافية فكل 1 دينار من رقم الأعمال يولد نتيجة صافية تقدر بـ (0.044)، (0.064)، (0.40) خلال سنوات الدراسة وقد سجلت أعلى نسبة خلال سنة 2020 وهذا راجع لارتفاع النتيجة الصافية.

الفرع الثالث: مساهمة إستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو
من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها لدور إستراتيجية الكايزن وتأثيره على مؤشرات الأداء

المالي نستنتج ما يلي :

أولاً: رأس المال العامل

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، وهذا ما يدل على أنه مؤشر لوضع مالي جيد من حيث التوازن المالي للمؤسسة، وتعد الحالة العادية لأرس المال العامل الذي يجب تحقيقه .

ثانياً: الاحتياج في رأس المال العامل

نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تغطي كل احتياجات الدورة الاستغلالية، إلا أنه يشهد انخفاضا خلال تطوره، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتغطية كل احتياجاتها باستخدام موارد أخرى .

ثالثا: الخزينة

تظهر الخزينة موجبة خلال فترة الدراسة، وهذا يعني أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وبالرغم من الزيادة في الخزينة نتيجة الانخفاض في الاحتياج لرأس المال العامل، إلا أن الخزينة تبقى موجبة خلال السنوات الثلاث، مما يدل على التوازن المالي المحقق . من خلال ما تقدم نستخلص أن إستراتيجية الكايزن باستخدام المؤشرات المالية أثر إيجابي في تحقيق التوازن المالي، وبالتالي تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة .

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تم في هذه الدراسة اختيار المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة وحدة سوناريك بفرجيوة كميدان لدراسة الحالة، وبطريقة المسح الشامل حيث يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بهذه المؤسسة البالغ عددهم 240 عامل .

أما فيما يخص عينة الدراسة فتم اختيار عينة بلغ عددها 43 فرد، حيث قمنا بتوزيع 43 استمارة استبيان وتم استردادها بكامل عددها، وبهذا يكون عدد استمارات الاستبيان الصالح للتحليل 43 استمارة أي بنسبة 100%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة .

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

أولاً: المصادر الثانوية

وتتمثل هذه المصادر في الكتب و المجالات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة .

ثانياً: المصادر الأولية

وتتمثل في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من المحكمين في مجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء وهي:

➤ الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة و إجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديمغرافية والمهنية.

➤ الجزء الثاني تمثل في أبعاد إستراتيجية الكايزن للمؤسسة وتضمن 33 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

التحفيز	التمكين	التدريب	القيادة الفعالة
6	6	6	6

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس likert الخماسي كالاتي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

➤ الجزء الثالث تمثل في الأداء المالي وتضمن 05 عبارات وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق

مقياس likert الخماسي كالاتي:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

الفرع الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن عبارات استبيان الدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية

التالية :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

- التكرار والنسب المئوية؛
- معامل ألفا كرو نباخ (Cranbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن عبارات استبيان الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛
- اختبار "t" لعينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة؛
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة؛
- مستوى الأهمية والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية :
- مدى التطبيق = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / 3
- التطبيق مدى = $1.33 = 3 / (5 - 1)$

وبناء على ذلك تكون :

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33؛
- الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى 3.66؛
- الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر .

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة .

الفرع الأول: الصدق الظاهري

- 05 للتحقق من الصدق الظاهري لاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 05 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة متخصصين في علوم الاقتصاد وعلوم التسيير وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة (في الملحق رقم:11).
- وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية (في الملحق رقم:10).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبيان، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cranbach، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الاستبيان، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة Cranbach Alpha على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($0.60 \leq \text{Alpha}$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والجدول رقم (2-10) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

الجدول رقم(2-10): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان	البعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	أبعاد إستراتيجية الكايزن	24	0.961
1-1	القيادة الفعالة	6	0.919
2-1	التمكين	6	0.880
3-1	التدريب	6	0.816
4-1	التحفيز	6	0.918
2	الأداء المالي	9	0.808
الاستبيان ككل			0.954

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت أكبر من (0.60) حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.808) و(0.961) في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.954) وهو أعلى من (0.60).

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: وصف المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2-11) المتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	35	81.4%
		أنثى	8	18.6%
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	8	18.6%
		بين 30-39 سنة	19	44.2%
		بين 40-49 سنة	13	30.2%
		50 سنة فأكثر	3	7.0%
3	المستوى العلمي	ثانوي فأقل	21	48.8%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيو

48.8%	21	جامعي	المركز الوظيفي	4
2.3%	1	دراسات عليا		
2.3%	1	مدير		
7.0%	3	نائب مدير		
25.6%	11	رئيس مصلحة		
51.2%	22	موظف		
14.0%	6	عامل مهني		
9.3%	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	5
46.5%	20	بين 5-10 سنوات		
23.3%	10	بين 11-15 سنوات		
20.9%	9	16 سنة فأكثر		

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-11) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة حيث يوضح أن 81.4 % هم من الذكور وهي الأعلى من نسبة الإناث التي بلغت 18.6%، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة هي ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 44.2%، أما النسبة الأقل كانت 7.0% للفئة العمرية 50 سنة فأكثر.

وفيما يخص المؤهل العلمي بينت النتائج أن نسبة 48.8% لديه مستوى ثانوي فأقل، أما نسبة 48.8% لديهم مستوى جامعي، أما الدراسات العليا كانت بنسبة 2.3%، في حين المركز الوظيفي فإن أكبر نسبة كانت 51.2% للموظفين الإداريين، تليها نسبة 25.6% لرؤساء المصالح، تليها نسبة 14.0% لعامل مهنيين في حين نسبة 7.0% حاز عليها نائب مدير، أما مركز المدير بنسبة 2.3% أما الخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت 46.5% للفئة التي تراوحت عدد سنوات الخبرة بين 5-10 سنوات، ثم تلتها من خبرتهم بين 11-15 سنة بنسبة 23.3%، أما نسبة 20.9% فكانت لمن خبرتهم المهنية 16 سنة فأكثر، أما أقل نسبة لمن كانت خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 9.3%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

في هذا المطلب نستعرض التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت على عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وكذا اختبار " t " للتحقق من معنوية العبارة، وكذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة .

الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد إستراتيجية الكايزن

لوصف مستوى أهمية أبعاد إستراتيجية الكايزن في المؤسسة الوطنية وتحقيق الصناعات المترابطة وحدة سوناريك فرجيوة، لجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار " t " للتحقق من معنوية وأهمية الفقرة.

أولاً: تحليل عبارات بعد القيادة الفعالة

الجدول رقم(2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " t " ومستوى الدلالة لبعء القيادة الفعالة

الرقم	عبارات بعد القيادة الفعالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " t " المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	توجد علاقة ثقة متبادلة بين المسؤول والعاملين.	3.53	1.182	19.608	0.000	1	متوسطة
2	هناك سهولة في التواصل بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.	3.53	1.260	18.394	0.000	2	متوسطة
3	يقوم المسؤول المباشر بزرع ثقافة التغيير لكل العاملين في المؤسسة.	3.26	1.177	18.139	0.000	6	متوسطة
4	يسعى المسؤول لتوفير المعلومات والبيانات لكافة العاملين.	3.33	1.169	18.647	0.000	4	متوسطة
5	يحرص المسؤول على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.	3.30	1.166	18.577	0.000	5	متوسطة
6	يقوم المسؤول بعمليات	3.40	1.027	21.684	0.000	3	متوسطة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

						التحسين التدريجي بشكل مستمر وفق خطوات مدروسة بشكل جيد.
متوسطة	/	0.000	22.618	0.98325	3.3915	

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-12) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعيد القيادة الفعالة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.26-3.53) وانحراف معياري ما بين (1.260-1.027) وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.3915) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعيد القيادة الفعالة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (1) يساوي (3.53) وانحراف معياري قدره (1.182) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.66-2.34 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنها توجد علاقة ثقة متبادلة بين المسؤول والعاملين .

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (2) يساوي (3.53) وانحراف معياري قدره (1.260) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.66-2.34 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك سهولة في التواصل بين الوحدات الإدارية في المؤسسة .

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (3) يساوي (3.26) وانحراف معياري قدره (1.177) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة ، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.66-2.34 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يقوم المباشر بزرع ثقافة التغيير لكل العاملين في المؤسسة .

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (4) يساوي (3.33) وانحراف معياري قدره (1.169) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يسعى لتوفير المعلومات والبيانات لكافة العاملين .

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (5) يساوي (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.166) وبهذا فهي تحصل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يحرص على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (6) يساوي (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.027) وبهذا فهي تحصل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يقوم بعمليات التحسين التدريجي بشكل مستمر وفق خطوات مدروسة بشكل جيد.

ثانياً: تحليل عبارات بعد التمكين

الجدول رقم (2-13) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعث التمكين

الرقم	عبارات بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
7	تعمل المؤسسة على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين بها.	3.23	1.172	18.089	0.000	5	متوسطة
8	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في كل المستويات في عملية التغيير نحو الأفضل.	3.28	1.182	18.196	0.000	3	متوسطة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

متوسطة	2	0.000	18.980	1.149	3.33	هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.	9
متوسطة	4	0.000	21.810	0.972	3.23	تدعم بيئة المؤسسة الداخلية الأفكار الجديدة.	10
متوسطة	6	0.000	17.337	1.082	2.86	تقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	11
متوسطة	1	0.000	18.789	1.201	3.44	ترفع ظروف العمل في المؤسسة من الروح المعنوية لدى العاملين.	12
متوسطة	/	0.000	23.725	0.89237	3.2287		

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-13) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التمكين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.86-3.44) وانحراف معياري ما بين (1.201-0.972) وبمستوى أهمية م متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2287) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد التمكين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (7) يساوي (3.23) وبانحراف معياري قدره (1.172) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين بها.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (8) يساوي (3.28) وبانحراف معياري قدره (1.182) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيو

- 3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في كل المستويات في عملية التغيير نحو الأفضل.
- المتوسط الحسابي للعبارة (9) يساوي (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.142) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.
- المتوسط الحسابي للعبارة (10) يساوي (3.23) وبانحراف معياري قدره (0.972) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن بيئة المؤسسة الداخلية تدعم الأفكار الجديدة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (11) يساوي (2.86) وبانحراف معياري قدره (1.082) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقبل المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (12) يساوي (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.201) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن ترفع ظروف العمل في المؤسسة من الروح المعنوية لدى العاملين.

ثالثاً: تحليل عبارات بعد التدريب

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعث التدريب

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

الرقم	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات عمالها.	3.28	1.161	18.514	0.000	5	متوسطة
14	تتوافق احتياجات العاملين مع الأنشطة التدريبية المقدمة لهم.	3.12	1.117	18.292	0.000	6	متوسطة
15	ثقافة التحسين سائدة في البرامج التكوينية للمؤسسة.	3.30	0.989	21.899	0.000	3	متوسطة
16	يعمل التدريب في المؤسسة على القضاء على الروتين.	3.40	1.185	19.234	0.000	2	متوسطة
17	توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية.	3.30	1.081	20.034	0.000	4	متوسطة
18	تلتزم المؤسسة بتدريب العاملين على الانضباط الذاتي.	3.55	0.968	23.755	0.000	1	متوسطة
		3.3256	0.78254	27.867	0.000	/	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-14) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها التدريب إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.12-3.55) وانحراف معياري ما بين (1.185-0.968) وبمستوى أهمية م متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.3256) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعدها التدريب في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (13) يساوي (3.28) وانحراف معياري قدره (1.161) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

- إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقدم دورات تدريبية لتطوير مهارات عمالها.
- المتوسط الحسابي للعبارة (14) يساوي (3.12) وبانحراف معياري قدره (1.117) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تتوافق احتياجات العاملين مع الأنشطة التدريبية المقدمة لهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة (15) يساوي (3.30) وبانحراف معياري قدره (0.989) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن ثقافة التحسين سائدة في البرامج التكوينية للمؤسسة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (16) يساوي (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.085) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدريب يعمل في المؤسسة على القضاء على الروتين.
- المتوسط الحسابي للعبارة (17) يساوي (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.081) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية.
- المتوسط الحسابي للعبارة (18) يساوي (3.55) وبانحراف معياري قدره (0.968) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تلتزم بتدريب العاملين على الانضباط الذاتي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

رابعا: تحليل عبارات بعد التحفيز

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعء التحفيز

الرقم	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	تقدم المؤسسة أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرف العمال.	2.93	1.223	15.715	0.000	5	متوسطة
20	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية تلبي احتياجات عمالها.	2.93	1.009	19.036	0.000	4	متوسطة
21	فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة بمساواة وبكل شفافية.	2.98	1.225	15.941	0.000	3	متوسطة
22	يتقاضى العمال أجرا إضافيا مقابل الأفكار الجديدة التي يقترحونها.	2.26	1.136	13.023	0.000	6	منخفضة
23	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة.	3.14	1.125	18.299	0.000	1	متوسطة
24	تقوم المؤسسة بتشجيع وتقدير معنوي لأداء العاملين بتقديم الهدايا.	3.00	1.134	17.349	0.000	2	متوسطة
		2.8721	0.96351	19.547	0.000	/	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-15) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعء التحفيز إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.14-2.26) وانحراف معياري ما بين (1.225-1.009) وبمستوى أهمية م متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (2.8721) على مقياس ليكرت

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد التحفيز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وبناءا على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للعبارة (19) يساوي (2.93) وبانحراف معياري قدره (1.223) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقدم أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرف العمال.
- المتوسط الحسابي للعبارة (20) يساوي (2.93) وبانحراف معياري قدره (1.009) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية تلبى احتياجات عمالها.
- المتوسط الحسابي للعبارة (21) يساوي (2.98) وبانحراف معياري قدره (1.225) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة بمساواة وبكل شفافية.
- المتوسط الحسابي للعبارة (22) يساوي (2.26) وبانحراف معياري قدره (1.136) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة من حيث الأهمية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 1-2.33 أي بدرجة أهمية منخفضة، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يتقاضى العمال أجرا إضافيا مقابل الأفكار الجديدة التي يقترحونها.
- المتوسط الحسابي للعبارة (23) يساوي (3.14) وبانحراف معياري قدره (1.125) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (24) يساوي (3.00) وبانحراف معياري قدره (1.134) وبهذا فهي تحصل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05≥α)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتشجيع وتقدير معنوي لأداء العاملين بتقديم الهدايا.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الأداء المالي

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لعبارات

الأداء المالي

الرقم	عبارات الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	تعزز المؤسسة أدائها المالي من خلال الإستراتيجية المالية للالتزام بالقواعد والقوانين ذات العلاقة.	3.37	0.817	27.059	0.000	7	متوسطة
26	تعمل المؤسسة على تفعيل النظام المحاسبي والرقابة المالية من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها مما يزيد من ربحيتها.	3.63	1.092	21.794	0.000	4	متوسطة
27	إعداد ومراجعة القوائم المالية للمؤسسة يمكنها من تحديد نسبة سيولة تكون كافية لسداد التزاماتها اتجاه الغير	3.42	0.957	23.425	0.000	6	متوسطة
28	يمكن المستوى الوظيفي الفعال للمؤسسة من	3.56	0.908	25.705	0.000	5	متوسطة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة
سوناريك فرجيوة

						تحسين مردوديتها مما يزيد من معدلات العائد على الاستثمار.	
مرتفعة	3	0.000	26.451	0.928	3.74	تحقق المؤسسة رقم أعمال جيد على منتجاتها الجديدة	29
مرتفعة	1	0.000	26.824	0.932	3.81	تحتفظ المؤسسة برأس مال مناسب لمواجهة المخاطر.	30
مرتفعة	2	0.000	27.185	0.914	3.79	تتميز التدفقات النقدية للمؤسسة بالتذبذب.	31
متوسطة	8	0.000	26.029	0.832	3.30	تعمل الإدارة على تعظيم ثروة الملاك لتحقيق عوائد حقيقية.	32
متوسطة	9	0.000	16.528	1.246	3.14	تعمل المؤسسة على جعل رأس المال العامل في تحسن مستمر.	33
متوسطة	/	0.000	38.159	0.60657	3.5297		

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يشير الجدول رقم (2-16) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء المالي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.14-3.81) وانحراف معياري ما بين (1.246-0.817) وبمستوى أهمية م متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.5297) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة للأداء المالي في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي :

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (25) يساوي (3.37) وبانحراف معياري قدره (0.817) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعزز أدائها المالي من خلال الإستراتيجية المالية للالتزام بالقواعد والقوانين ذات العلاقة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيو

- المتوسط الحسابي للعبارة (26) يساوي (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.092) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على تفعيل النظام المحاسبي والرقابة المالية من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها مما يزيد من ربحيتها.
- المتوسط الحسابي للعبارة (27) يساوي (3.42) وبانحراف معياري قدره (0.957) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن إعداد ومراجعة القوائم المالية للمؤسسة يمكنها من تحديد نسبة سيولة تكون كافية لسداد التزاماتها اتجاه الغير.
- المتوسط الحسابي للعبارة (28) يساوي (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.908) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال -2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المستوى الوظيفي الفعال للمؤسسة يمكن من تحسين مردوديتها مما يزيد من معدلات العائد على الاستثمار.
- المتوسط الحسابي للعبارة (29) يساوي (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.928) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.67 فأكثر أي بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحقق رقم أعمال جيد على منتجاتها الجديدة.
- المتوسط الحسابي للعبارة (30) يساوي (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.914) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.67 فأكثر أي بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحتفظ برأس مال مناسب لمواجهة المخاطر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيو

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (31) يساوي (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.914) وبهذا فهي تحصل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 3.67 فأكثر أي بدرجة أهمية مرتفعة ، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن التدفقات النقدية للمؤسسة تتميز بالتذبذب.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (32) يساوي (3.30) وبانحراف معياري قدره (0.832) وبهذا فهي تحصل المرتبة الثامنة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تعمل على تعظيم ثروة الملاك لتحقيق عوائد حقيقية.

➤ المتوسط الحسابي للعبارة (33) يساوي (3.14) وبانحراف معياري قدره (1.246) وبهذا فهي تحصل المرتبة التاسعة، والقيمة الاحتمالية (Sig=0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذه العبارة تنتمي إلى المجال 2.34-3.66 أي بدرجة أهمية متوسطة ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعمل على جعل رأس المال العامل في تحسن مستمر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة .

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 40 وله وسط حسابي (μ) وتباين (δ^2) فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي وبما أن حجم عينة الدراسة تتضمن 43 مشاهدة، ووفقاً لنظرية النزعة المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن النموذج صالح للتطبيق ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية عند اختبار فرضيات الدراسة .

الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل

الانحدار البسيط و المتعدد .

الفرضية الرئيسية :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي :

➤ الفرضية الفرعية HO1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

➤ الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

➤ الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كما هو موضح في الجدول رقم (2-17) أدناه.

الجدول رقم (2-17) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للقيادة الفعالة على تحسين

الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (B)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الالة
الأداء المالي	0.438	0.192	9.734	0.000	الانحدار	الثابت (Constante)	8.553	0.000
					البواقي	القيادة الفعالة	3.120	0.003
					المجموع			

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يوضح الجدول رقم (2-17) أثر القيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.438)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.192) ، أي أن ما قيمته (0.192) من التغير في الأداء

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ناتج عن التغيير في مستوى القيادة الفعالة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.270)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الفعالة يؤدي للزيادة في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بقيمة (0.270)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (9.734) وهي دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما بلغت T المحسوبة (3.120) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية HO2 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين على تحسين

الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كما هو موضح في الجدول رقم (2-18) أدناه.

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التمكين على تحسين

الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0.471	0.222	11.715	0.000	الانحدار	الثابت (Constante)	7.963	0.000
					البواقي	41		
					المجموع	42		
						التمكين	3.423	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يوضح الجدول رقم (2-18) أثر التمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة

فرجيوة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.471)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.222)، أي أن ما قيمته (0.222) من التغير في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ناتج عن التغير في مستوى التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.320)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التمكين يؤدي للزيادة في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بقيمة (0.320)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (11.715) وهي دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما بلغت T المحسوبة (3.423) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التمكين على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية HO3 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للتدريب على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كما هو موضح في الجدول رقم (2-19) أدناه.

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التدريب على تحسين

الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0.604	0.365	0.000	1	الثابت (Constante)	5.988	0.000
				41	البواقي		
				42	المجموع		
					التدريب	4.856	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يوضح الجدول رقم (2-19) أثر التدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة

فرجيوة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء المالي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.604)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.365) ، أي أن ما قيمته (0.365) من التغير في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ناتج عن التغير في مستوى التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.468)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي للزيادة في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بقيمة (0.468) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (23.583) وهي دالة عند $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما بلغت T المحسوبة (4.856) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية HO4 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر بعد التحفيز على

تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة				
الأداء المالي	0.412	0.170	8.391	0.000	الانحدار	الثابت (Constante)	2.784	10.273	0.000			
					البواقي							
					المجموع	التحفيز	0.259	2.897	0.006			

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS .

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يوضح الجدول رقم (2-20) أثر التحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة

فرجيوة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية التحفيز تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.412)$ عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجيوة

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.170)، أي أن ما قيمته (0.170) من التغير في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ناتج عن التغير في مستوى التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.259)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي للزيادة في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بقيمة (0.259)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (8.391) وهي دالة عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت T المحسوبة (2.897) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحفيز على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ويبين الجدول رقم (2-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة. الجدول رقم (2-21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ddl درجات الحرية	معامل الانحدار (β)	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المالي	0.622	0.387	6.010	0.000	الانحدار 4	الثابت Constante	5.346	0.000
					البواقي 38	القيادة الفعالة	-0.663	0.512
					المجموع 42	التمكين	1.094	0.281
				التدريب		3.086	0.004	
				التحفيز		-0.688	0.496	
						-0.104		

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول (2-21) أثر إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.622) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما بلغ معامل التحديد أي R^2 (0.387) أن ما قيمته (0.387) من التغيرات في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ناتج عن التغير في مستوى إستراتيجية الكايزن، كما بلغت قيمة درجة التأثير β للقيادة الفعالة (-0.100)، والتمكين (0.181)، والتدريب (0.514)، والتحفيز (-0.104) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إستراتيجية الكايزن يؤدي للزيادة في الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بقيمة (-0.100) للقيادة الفعالة، وقيمة (0.181) للتمكين، وقيمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك فرجية

(0.514) للتدريب، وأما التحفيز فبقيمة (-0.104)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (6.010) وهي دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد :
وجود أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

خلاصة الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لأثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة (وحدة سوناريك فرجيوة)، من خلال التعريف بمختلف الأنشطة التي تقوم بها وتقييم أدائها المالي خلال الفترة الممتدة من (2018-2020) وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية، إلى جانب تحليل الاستبيان لعينة الدراسة المكونة من 43 عامل وما نتج عنه حول مدى تأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي، وكذا اختبار الفرضيات التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية الكايزن (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) على تحسين الأداء المالي للمؤسسة بدرجات متفاوتة .

ومن خلال ما تقدم في دراستنا يمكن استخلاص مجموعة من النتائج :

➤ بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.954) وهي قيمة عالية تبين القدرة على تحقيق الهدف من الدراسة؛

➤ مستوى أهمية القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (3.3915)؛

➤ مستوى أهمية التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (3.2287)؛

➤ مستوى أهمية التدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (3.3256)؛

➤ مستوى أهمية التحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة كان مرتفع بمتوسط حسابي عام (2.8721)؛

➤ نفي الفرضية الصفرية الأولى وتأكيدها الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

➤ نفي الفرضية الصفرية الثانية وتأكيدها الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التمكين على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

➤ نفي الفرضية الصفرية الثالثة وتأكيدها الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

➤ نفي الفرضية الصفرية الرابعة وتأكيدها الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحفيز على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الخاتمة

يعد استخدام إستراتيجية الكايزن أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث يتم التركيز على التحسين المستمر لكل جانب من جوانب المؤسسة، وهذا يؤدي بدوره إلى الحصول على المزيد من الإنتاجية، وتقليل التكاليف والأخطاء، وتحسين تجربة العملاء، وبالتأكيد زيادة الربحية. يمكن القول بأن تطبيق إستراتيجية الكايزن هو الطريقة الأكثر فاعلية لتحسين أداء المؤسسة في السوق المالي، ومع تحقيق التحسين المستمر في جميع مجالات المؤسسة، تستطيع إدارتها أن تحقق النجاح المستدام والاستمرارية في السوق المالي والازدهار فيه و تحسين أدائها المالي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية نوردها حسب الآتي:

1. نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر إستراتيجية الكايزن أداة فعالة لتحسين الجودة والكفاءة في المنشآت والمؤسسات وتساهم في تحسين الإنتاجية وإرضاء العملاء إضافة إلى توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين في المنشأة.
- لإستراتيجية الكايزن عدة أبعاد من بينها (القيادة الفعالة، التمكين، التدريب، التحفيز) لتحسين أدائها المالي؛
- يقصد بالأداء المالي تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة، والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية، تتمثل مؤشرات في مجموعة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي؛
- تساهم إستراتيجية الكايزن في تحسين النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في المؤسسة من خلال منع وتقليل حدوث الأخطاء وتقديم نصائح للعاملين والإدارة والحد من الإسراف والضياع مما يزيد من ربحية المؤسسة؛
- تقييم الأداء المالي يقوم على تحديد وضعية المؤسسة من خلال قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء المعايير المحددة مسبقاً.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية

- حققت مؤسسة سوناريك وحدة فرجية رأس المال العامل صافي موجب خلال فترة الدراسة، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بالأموال الدائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان؛
- الاحتياج لرأس المال العامل الصافي الإجمالي كان موجبا في السنوات الثلاثة لأن استخدامات الاستغلال أكبر من موارد الاستغلال؛
- رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب وأكبر من الاحتياجات لرأس المال العامل الصافي بالإضافة إلى أن الخزينة موجبة أي أن المؤسسة متوازنة مالياً؛

- جميع نسب التمويل الدائم والتمويل الذاتي موجبة أو أكبر من الواحد خلال سنوات الدراسة مما يدل على أن المؤسسة باستطاعتها تمويل استخداماتها الثابتة لمواردها الدائمة، ولها القدرة على تمويل استخداماتها الثابتة بأموالها الخاصة؛
- مستوى أهمية القيادة الفعالة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.3915) ؛
- مستوى أهمية التمكين لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.2287) ؛
- مستوى أهمية التدريب لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.3256)؛
- مستوى أهمية التحفيز لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.8721)؛
- تم نفي الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- تم نفي الفرضية الثانية حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- تم نفي الفرضية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؛
- تم نفي الفرضية الرابعة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

2. توصيات الدراسة

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية :
- زيادة الاهتمام بـ إستراتيجية الكايزن وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم الإدارة؛
 - متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على إستراتيجية الكايزن والقيام بإجراء دورات تدريبية للموظفين داخل المؤسسة؛
 - توفير المعلومات الكافية حول إستراتيجية الكايزن في المؤسسة لتجنب مواجهة الصعوبات أثناء دراسات أخرى.

3. آفاق الدراسة :

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وباعتباره موضوع حساس وذو أهمية في المؤسسة، فلا يمكن حصره في

دراسة واحدة فقط بل يحتاج إلى دراسات أخرى تتطرق إلى مختلف الجوانب التي لم نتطرق إليها خلال هذه الدراسة أو يمكن دراسته باستخدام أدوات أخرى، وأفاق البحث في الموضوع مازالت مفتوحة فهي تتيح المجال لبحوث أخرى تتعلق بـ :

- دور إستراتيجية الكايزن في تطوير الخدمات؛
 - دراسة نفس الموضوع وتطبيقه على مجموعة من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
 - دور إستراتيجية الكايزن في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع وإصابة الهدف من دراسته، وما التوفيق إلا من عند الله عزوجل.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أكرم أحمد الطويل ، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجي العمليات والأداء التسويقي، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ، .
2. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
3. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009.
4. دراركة محمد سلمان، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
5. سعد ساعد بحيري، إدارة توازن الأداء، الطبعة 1، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003-2004.
6. عبد السلام أبو قجف، أساسيات التسويق، الطبعة 1، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995.
7. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
8. علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010-1431م.
10. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
11. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009 .
12. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أ أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2009 .

ثانياً: المجلات

13. أميرة عبد الرحمان برهمين، تأصيل مبادئ الكايزن ومقارنتها بالمبادئ الإسلامية، مجلة عالم الجودة، العدد الرابع، 2012، جمهورية مصر العربية.
14. إنعام علي توفيق الشهريلي، محمد سلمان داود، أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات-العراق، المجلد 7، العدد 3، 2017.

15. حديدان صبرينة، تريكي حسان، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 55-66.
16. حسن الشافعي، نادي علي، محمد البناء، متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 109، الجزء الأول، سبتمبر 2021.
17. حسين علي محمد، التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين-دراسة ميدانية-، المجلد 12، العدد 1، 2021.
18. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 7، العدد 7، 2009-2010.
19. دراسة تواتي طاهر، دور مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الاسمنت بمنطقة الماء الأبيض -تبسة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاوي، ديسمبر 2017.
20. رمزي علوان، فارس، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيب التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديري الضرائب لولاية خنشلة -نموذجاً، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2020.
21. سالم رشيد، فلاق علي، زيتوني سارة، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن)، مجلة معارف، العدد 20، 2016.
22. عبد الناصر محمد سيد أحمد، متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/2/3، ص 317-384.
23. عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي AFD، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية وورقلة، 2014.
24. علي أبكر الخليل الكيس، أبو بكر أحمد الهادي عبد الرحيم، أثر تكامل تكاليف دورة حياة المنتج والتحسين المستمر على تحقيق الريادة بالمنشآت الصناعية السودانية، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2022، ص 75-106.
25. قويدري خديجة، عرابية رابع The Japanese Method 'kaizen' And Its Role In Management System Iso ,Establishing The Standard For Quality 9001/2015، 2020.

26. محمد عبد اشستوي، مدخل كاينز kaizen للتحسن المستمر وع لاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث ا لإدارية والاقتصادي، المجلد الثالث، العدد 10، كانون أول 2018.
27. مقدار مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 7، 2017.
28. هرياجي حمزة، بوحروود فتيحة، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر " الكاينز" دراسة حالة بعض المؤسسات الصناع ية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 1، ديسمبر 2019.
29. وداد سعدي، الكايزن...ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص231-249.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات
30. إبراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2011.
31. باغي خلود، مخلوفي شهرزاد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2020-2021.
32. جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء للمؤسسة و اتخاذ القرارات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (KANAGHAZ، 2008-2005)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
33. حميدي أم الخير، رحمانى عربية، (2015)، دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات ا لالكترونية ENIE، مذكرة ماستر في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د موالى الطاهر، سعيدة.
34. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات في الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.

35. ريغة أحمد الصغري، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
36. السمان وثائر أحمد سعدون، التكامل بين إستراتيجية التصنيع الرشيق وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في مجموعة ختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.
37. طايبي أنوار، أثر تطبيق مفهوم القيمة العادلة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونغاز-أم البواقي-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020-2021.
38. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
39. عامر ذايب العتيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط.
40. كاتب كنزة، دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة الأمير-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.
41. محمد عامر زاهي العدراوي، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، 2017.
42. نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
43. نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015.
44. نوال بو كريطة، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

a. Livres :

45. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
46. Fawaz Abdullah, **Lean Manufacturing: Tools and Techniques in the Process Industry with a Focus on Steel**, Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of School of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, (2003).
47. Goetsch , David., & Davis, Stanley. (2014). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (éd. 7th). USA: Pearson.
48. Imai M, **Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success**, Mc Graw Hill, New York, USA, 1986.
49. Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloz , 6 ed, Paris, 2000.
50. Midinilla, Angel. (2014). Agile Kaizen managing continuous improvement far beyond retrospective. Germany: Springer.
51. Skaggs, Todd, **Essential in the Lean manufacturing Structure is the – 5S – Philosophy**, the 5S Philosophy to Improve the Work Place, (2003).
52. Source :A Roadmap to quality,An e-learning manual for implementing total quality management ,United Nations industrial development organization, Japanese standards association ,Volume 1 , Vienna,2007.

b. Revues:

53. Bhupendra Kumar Daiya, “**Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement Plant : A case Study**”, IOSR Journal of Engineering, Volume 2, Issue 9, 2012.
54. Ravinder Kumar, (2019), Kaizen A Tool For Continuous Quality Improvement In Indian Manufacturing Organization, International Journal Of Mathematical, Engineering And Management Science, January 21-2019.

c. Site Internet:

55. NageswaraRao Posinasetti,(2014),what benefits have you seen applying Kaizen as a continuous improvement tool in your organization, University of Northern Iowa. Available at www.reseachgate.net-post.

56. Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir.(conférence à L'IGFIE 5/12/2001),(www.IGFquebec.com/activités/P_voyer.Pdh)

الملاحق

الملحق رقم (1): جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3	
Désignation de l'entreprise:	EPE SONARIC SPA		
	EPE SONARIC SPA		
Activité:	PRODUCTION/COMMERC.PRODUIT ELECTRO-MENAG		
Adresse:	MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH BOUZAREAH		
	Exercice clos le	31/12/18	
BILAN (ACTIF)			
		2018	2017
		Net	Net
		Net	Net
		Net	Net
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	5 729 473	4 793 038	936 435
Immobilisations corporelles			
Terrains	443 656 556	443 656 556	443 656 556
Bâtiments	719 783 284	263 092 152	456 691 132
Autres immobilisations corporelles	921 118 988	730 181 573	190 937 414
Immobilisations en concession			
Immobilisations encours	68 536	68 536	1 358 411
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	162 709 070	162 709 070	160 803 434
Impôts différés actif	38 553 217	38 553 217	37 071 611
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 991 819 126	3 000 856 754	2 933 952 992
ACTIF COURANT			
Stocks et encours	929 977 191	15 774 851	914 202 539
Créances et emplois assimilés			
Clients	276 983 084	57 445 668	219 537 416
Autres débiteurs	9 907 786	33 343	9 874 442
Impôts et assimilés	3 343 771		3 343 771
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	539 679 638	539 679 638	630 905 513
TOTAL ACTIF COURANT	1 759 897 676	74 258 663	1 666 687 807
TOTAL GENERAL ACTIF	4 051 510 597	1 071 328 427	2 980 190 170

الملحق رقم (2): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2018

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3	
Désignation de l'entreprise:	EPE SONARIC SPA		
Activité:	EPE SONARIC SPA PRODUCTION/COMMERC.PRODUIT ELECTRO-MENAG		
Adresse:	MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH BOUZAREAH		
Exercice clos le		31/12/18	
BILAN (PASSIF)			
	2018	2017	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	371 046 251	353 402 635	
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361	
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	87 321 105	80 283 615	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542	64 920 542	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	2 328 828 228	2 324 148 123	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	334 877 268	148 000 000	
Impôts (différés et provisionnés)	11 210 085	13 524 179	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	177 155 298	167 322 858	
TOTAL II	523 242 651	328 847 037	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	49 601 336	33 417 492	
Impôts	8 592 705	66 676 752	
Autres dettes	69 924 247	81 113 290	
Trésorerie passif			
TOTAL III	128 118 290	181 207 536	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	2 980 190 176	2 834 202 697	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (3): جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3			
Désignation de l'entreprise:		EPE SONARIC SPA			
Activité:		EPE SONARIC SPA			
Adresse:		FABRICATION ET COMMERC ELECTRO-MENAGERS			
Exercice clos le		31/12/19			
BILAN (ACTIF)					
ACTIF	Montants Bruts	2019		2018	
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	5 997 664	5 092 715	904 949	936 436	
Immobilisations corporelles					
Terrains	443 656 556		443 656 556	443 656 556	
Bâtements	719 783 284	282 043 467	437 739 817	456 691 132	
Autres immobilisations corporelles	928 133 208	766 259 033	161 874 174	190 937 414	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	13 452 987		13 452 987	68 536	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	161 420 189		161 420 189	162 709 070	
Impôts différés actif	45 207 609		45 207 609	38 553 217	
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 317 651 500	1 063 395 215	1 254 256 284	1 293 552 362	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	766 212 731	17 265 660	748 947 070	914 202 539	
Créances et emplois assimilés					
Clients	315 262 845	60 336 912	254 925 933	219 537 416	
Autres débiteurs	11 474 559	33 343	11 441 215	9 874 442	
Impôts et assimilés	1 226 958		1 226 958	3 343 771	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	787 099 642		787 099 642	539 679 638	
TOTAL ACTIF COURANT	1 881 276 737	77 635 916	1 803 640 820	1 686 637 607	
TOTAL GENERAL ACTIF	4 198 928 237	1 131 031 132	3 067 897 105	2 980 190 170	

الملحق رقم (4): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 099902090259683		
Désignation de l'entreprise:	EPE SONARIC SPA	
Activité:	EPE SONARIC SPA	
Adresse:	FABRICATION ET COMMERC ELECTRO-MENAGERS	
Exercice clos le	31/12/19	
BILAN (PASSIF)		
	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	390 547 356	371 046 251
Ecart de réévaluation	39 236 381	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	130 979 631	67 321 105
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542	64 920 542
	Part de la société consolidante (1)	
	Part des minoritaires (1)	
TOTAL I	2 411 989 069	2 328 629 228
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	210 742 000	334 877 268
Impôts (différés et provisionnés)	8 898 049	11 210 085
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	210 155 483	177 155 298
TOTAL II	428 793 512	523 242 651
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	78 250 674	49 601 336
Impôts	3 132 992	8 592 705
Autres dettes	144 730 865	69 924 247
Trésorerie passif		
TOTAL III	226 114 532	128 118 290
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	3 067 897 106	2 980 190 170

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

21 MAI 2020



الملحق رقم (5): جانب الأصول لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2020

EPE SONARIC SPA

BILAN (ACTIF) AU 31/12/2020				
ACTIF	2020		2019	
	Montants Bruts	Amortissements et perte de valeur	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	6 597 664,51	5 414 003,09	1 183 661,42	904 949,39
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556,65		443 656 556,65	443 656 556,65
Batiments	721 163 844,85	300 927 065,16	420 236 779,69	437 739 817,70
Autres immobilisations corporelles	1 002 921 959,28	801 141 803,26	201 780 156,02	161 874 174,64
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	12 453 048,70		12 453 048,70	13 452 987,89
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	162 380 477,41		162 380 477,41	161 420 189,42
Impôts différés actif	49 566 372,73		49 566 372,73	45 207 609,00
TOTAL ACTIF NON-COURANT	2 398 739 924,13	1 107 482 871,51	1 291 257 052,62	1 264 256 284,69
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	1 496 816 379,64	22 052 466,55	1 474 763 913,09	748 947 070,76
Créances et emplois assimilés			0,00	
Clients	267 458 695,24	54 835 073,57	212 623 621,67	254 925 933,30
Autres débiteurs	25 670 688,71		25 670 688,71	11 441 215,58
Impôts et assimilés	667 696,54		667 696,54	1 226 958,57
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	898 284 809,58		898 284 809,58	787 099 642,11
TOTAL ACTIF COURANT	2 688 898 269,71	76 887 540,12	2 612 010 729,59	1 803 640 820,32
TOTAL GENERAL ACTIF	5 087 638 193,84	1 184 370 411,63	3 903 267 782,21	3 067 897 105,01

الملحق رقم (6): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة سوناريك سنة 2020

EPE SONARIC SPA

BILAN (PASSIF) AU 31/12/2020		
PASSIF	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 825 504 967,74	1 786 304 967,74
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	465 362 482,14	390 547 356,21
Ecarts de réévaluation		39 236 361,37
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net par du groupe (1)	136 102 687,04	130 979 831,65
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542,92	64 920 542,92
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 491 890 679,84	2 411 989 059,89
PASSIFS NON-COURANTS:		
Emprunts et dettes financières	136 250 000,00	210 742 000,00
Impôts (différés et provisionnés)	6 581 954,56	8 896 049,22
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	232 512 806,17	210 155 463,29
TOTAL II	375 344 760,73	429 793 512,51
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	833 157 044,45	78 250 674,84
Impôts	14 631 047,79	3 132 992,11
Autres dettes	188 244 249,40	144 730 865,66
Trésorerie Passive		
TOTAL III	1 036 032 341,64	226 114 532,61
TOTAL PASSIF (I+II+III)	3 903 267 782,21	3 067 897 105,01

الملحق رقم (7): جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2018

RUBRIQUES		2018		2017	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
		(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)	(en Dinars)
Ventes de marchandises			124 066 267		148 383 621
	Produits fabriqués		1 381 097 368		1 356 566 229
Production vendue	Prestations de services		9 834 560		7 201 012
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			1 514 998 196		1 512 450 869
Production stockée ou déstockée			234 391 614		73 082 634
Production immobilisée			465 669		65 525
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			1 749 845 480		1 688 299 044
Achats de marchandises vendues		105 123 561		128 014 852	
Matières premières		973 637 824		766 578 787	
Autres approvisionnements		37 776 043		36 268 915	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		12 438 321		11 599 453	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats					
	Sous-traitance générale	6 936 412		4 385 850	
	Locations	1 457 400		4 785 600	
Services	Entretien, réparations et maintenance	3 309 341		4 100 872	
	Primes d'assurances	7 874 246		7 117 857	
extérieurs	Personnel extérieur à l'entreprise	2 921 963		3 526 138	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 584 365		3 316 599	
	Publicité	5 351 924		5 800 815	
	Déplacements, missions et réceptions	6 361 041		8 210 845	
Autres services		21 566 593		18 998 753	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		1 187 338 041		1 002 705 342	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			562 507 439		685 593 690

.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N° 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

EPE SONARIC SPA

Activité: PRODUCTION/COMMERC.PRODUIT ELECTRO-MENAG

Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH BOUZAREAH

Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

COMPTÉ DE RESULTAT J.

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	388 671 061		405 466 072	
Impôts et taxes et versements assimilés	22 925 370		21 012 297	
IV-Excédent brut d'exploitation		150 911 096		156 125 300
Autres produits opérationnels		42 725 890		35 325 998
Autres charges opérationnelles	4 493 138		6 645 863	
Dotations aux amortissements	94 799 829		89 251 661	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 926 489		19 157 728
V-Résultat opérationnel		96 270 419		114 711 512
Produits financiers		2 045 907		1 902 389
Charges financières	10 239 444		7 490 872	
VI-Résultat financier	8 193 536		5 588 493	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		88 076 883		109 123 029
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	22 270 468		25 084 867	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		1 514 689		3 754 547
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		67 321 105		80 283 616

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم (8): جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 099902090259683

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA
EPE SONARIC SPA
Activité: FABRICATION ET COMMERCE ELECTRO-MENAGERS
Adresse:

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

21 MAI 2020

المندوبية العامة للإدارة العامة للمحاسبة والرقابة المالية والائتمانية
المندوبية العامة للإدارة العامة للمحاسبة والرقابة المالية والائتمانية

COMPTÉ DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		139 848 391		124 066 267
Produits fabriqués		1 886 978 464		1 381 097 368
Production vendue		5 182 276		9 834 560
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		2 032 008 132		1 614 988 196
Production stockée ou déstockée	86 665 449			234 391 614
Production immobilisée		2 441 887		455 669
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 947 785 570		1 749 846 480
Achats de marchandises vendues	118 698 418		105 123 561	
Matières premières	962 910 847		973 637 824	
Autres approvisionnements	46 974 191		37 776 043	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	11 875 362		12 438 321	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	86 990			
Sous-traitance générale	9 677 436		6 936 412	
Locations	812 800		1 467 400	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	5 033 685		3 309 341	
Primes d'assurances	7 556 115		7 874 246	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise	2 873 258		2 921 963	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 094 698		2 584 365	
Publicité	2 857 566		5 351 924	
Déplacements, missions et réceptions	9 678 342		6 361 041	
Autres services	16 162 232		21 565 593	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 198 291 944		1 187 338 041	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		749 493 625		562 507 439
Charges de personnel	472 188 609		388 671 061	
Impôts et taxes et versements assimilés	25 161 940		22 925 370	
IV-Excédent brut d'exploitation		252 143 076		150 914 008
Autres produits opérationnels		29 995 797		42 725 890

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA
EPE SONARIC SPA
Activité: FABRICATION ET COMMERCE ELECTRO-MENAGERS
Adresse:

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres charges opérationnelles	2 239 815		4 493 138	
Dotations aux amortissements	101 874 454		94 799 829	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 278 369		1 926 489
V-Résultat opérationnel		183 302 973		98 270 419
Produits financiers		1 810 822		2 045 907
Charges financières	19 628 469		10 239 444	
VI-Résultat financier	17 817 647		8 193 636	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		165 466 326		88 076 883
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	41 192 971		22 270 468	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		6 687 476		1 514 689
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		130 979 831		87 321 105

(*) A détailler sur état annexe à joindre

21 MAI 2020



الملحق رقم (9): جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2020

EPE SONARIC SPA				
COMPTÉ DE RESULTAT (01) AU 31/12/2020				
Rubriques	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		68 521 002,46		136 848 391,09
Produits fabriqués		1 446 857 519,98		1 886 978 464,91
Production vendue		10 741 694,21		5 182 276,69
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		1 526 120 216,65		2 032 009 132,69
Production stockée ou déstockée		421 233 601,71	86 665 449,92	
Production immobilisée		97 978,32		2 441 887,75
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 947 451 796,68		1 947 785 870,52
Achats de marchandises vendues	57 573 098,46		118 698 418,00	
Matières premières	1 062 428 727,22		962 910 847,13	
Autres approvisionnements	47 410 851,96		46 974 191,92	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	11 686 194,71		11 875 362,52	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			86 990,32	
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	23 543 814,08		9 677 436,12	
Locations	2 829 168,50		812 800,00	
Entretien, réparations et maintenance	2 945 781,62		5 033 685,05	
Primes d'assurances	7 483 298,17		7 556 115,26	
Personnel extérieur à l'entreprise	3 132 802,13		2 873 258,45	
Remunération d'intermédiaires et honoraires	3 039 974,00		3 094 698,79	
Publicité	2 324 440,26		2 857 566,48	
Déplacements, missions et réceptions	6 229 569,30		9 678 342,21	
Autres services	28 132 275,44		16 162 232,47	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 258 759 997,85		1 198 291 944,63	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		688 691 798,83		749 493 625,89
Charges de personnel	432 451 368,90		472 188 609,04	
Impôts et taxes et versements assimilés	23 918 264,05		25 161 940,05	
IV-Excédent brut d'exploitation		232 322 165,88		252 143 076,79

EPE SONARIC SPA

COMPTE DE RESULTAT (02) AU 31/12/2020

Autres produits opérationnels		35 530 330,13		29 995 797,15
Autres charges opérationnelles	8 292 340,42		2 239 815,50	
Dotations aux amortissements	89 653 393,40		101 874 454,32	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 939 251,87		5 278 369,69
V- Résultat opérationnel		175 846 014,06		183 302 973,81
Produits financiers		1 798 636,51		1 810 822,27
Charges financières	8 218 500,03		19 628 469,60	
VI-Résultat financier	6 419 863,52		17 817 647,33	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		169 426 150,54		165 486 326,48
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	37 702 445,56		41 192 971,00	
Impôts différés (variations) sur résultats		4 378 982,06		6 687 476,17
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		136 102 687,04		130 979 831,65

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

الملحق رقم (10): الاستبيان حول أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان حول:

أثر إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية -

في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية حول موضوع " أثر إستراتيجية الكايزن (التحسين المستمر) على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية - " نرجو من سيادتكم مساعدتنا بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان لمعرفة آرائكم حول الموضوع، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن إجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي، وأن كافة المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحظى بالسرية التامة .

تقبلوا منا أسمى عبارات التحية والتقدير

إشراف الدكتور:

كمال زموري

إعداد الطالبتين :

- بوالعيش رميساء

- فنور ريان

السنة الجامعية 2022-2023

الأول: المعلومات الشخصية والمهنية

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة بين 30-39 سنة بين 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

(3) المستوى العلمي :

ثانوي فأقل جامعي (BAC+3/+4/+5) دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

(4) المركز الوظيفي :

مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف إداري عامل مهني

(5) الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات بين 5-10 سنوات بين 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: إستراتيجية الكايزن

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: القيادة الفعالة						
1	توجد علاقة ثقة متبادلة بين المسؤول والعمالين.					
2	هناك سهو في التواصل بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.					
3	يقوم المسؤول المباشر بزرع ثقافة التغيير لكل العاملين في المؤسسة.					
4	يسعى المسؤول لتوفير المعلومات والبيانات لكافة العاملين.					
5	يحرص المسؤول على الاحتكاك بكافة العاملين في المؤسسة.					
6	يقوم المسؤول بعمليات التحسين التدريجي بشكل مستمر وفق خطوات مدروسة بشكل جيد.					
البعد الثاني: التمكين						
7	تعمل المؤسسة على زرع الروح التشاركية لدى مختلف العاملين بها.					
8	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في كل المستويات في عملية التغيير نحو الأفضل.					
9	هناك تواصل بين العاملين ضمن فريق العمل لتحديد الأخطاء والتوصل إلى حلول.					
10	تدعم بيئة المؤسسة الداخلية الأفكار الجديدة.					
11	تقبل المؤسسة المخاطرة لتنفيذ الأفكار الجديدة.					

الملاحق:

					12	ترفع ظروف العمل في المؤسسة من الروح المعنوية لدى العاملين.
البعد الثالث: التدريب						
					13	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات عمالها.
					14	تتوافق احتياجات العاملين مع الأنشطة التدريبية المقدمة لهم.
					15	ثقافة التحسين سائدة في البرامج التكوينية للمؤسسة.
					16	يعمل التدريب في المؤسسة على القضاء على الروتين.
					17	توفر المؤسسة كل الظروف الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه في الدورات التدريبية.
					18	لتتزم المؤسسة بتدريب العاملين على الانضباط الذاتي.
البعد الرابع: التحفيز						
					19	تقدم المؤسسة أجور تتوافق مع الجهد المبذول من طرف العمال.
					20	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية تلبي احتياجات عمالها.
					21	فرص الترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة بمساواة وبكل شفافية.
					22	يتقاضى العمال أجرا إضافيا مقابل الأفكار الجديدة التي يقترحونها.
					23	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة.
					24	تقوم المؤسسة بتشجيع وتقدير معنوي لأداء العاملين بتقديم الهدايا.

المحور الثالث: الأداء المالي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
25	تعزز المؤسسة أدائها المالي من خلال الإستراتيجية المالية للالتزام بالقواعد والقوانين ذات العلاقة.					
26	تعمل المؤسسة على تفعيل النظام المحاسبي والرقابة المالية من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها مما يزيد من ربحيتها.					
27	إعداد ومراجعة القوائم المالية للمؤسسة يمكنها من تحديد نسبة سيولة تكون كافية لسداد التزاماتها اتجاه الغير.					
28	يمكن المستوى الوظيفي الفعال للمؤسسة من تحسين مردوديتها مما يزيد من معدلات العائد على الاستثمار.					
29	تحقق المؤسسة رقم أعمال جيد على منتجاتها الجديدة.					
30	تحتفظ المؤسسة برأس مال مناسب لمواجهة المخاطر.					
31	تتميز التدفقات النقدية للمؤسسة بالتذبذب.					
32	تعمل الإدارة على تعظيم ثروة الملاك لتحقيق عوائد حقيقية.					
33	تعمل المؤسسة على جعل رأس المال العامل في تحسن مستمر.					

" نشكركم على حسن تعاملكم معنا "

الملحق رقم (11): قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	زموري كمال	1
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	بودرجة رمزي	2
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم "ب"	ركيمة فارس	3
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشري فريد	4
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	أستاذ محاضر قسم "أ"	هولي فرحات	5

الملحق رقم (12): وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

من حيث الجنس:

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	35	81,4	81,4	81,4
	أنثى	8	18,6	18,6	100,0
Total		43	100,0	100,0	

من حيث الفئة العمرية:

		العمرية_الفئة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 30 سنة	8	18,6	18,6	18,6
	بين 30-39 سنة	19	44,2	44,2	62,8
	بين 40-49 سنة	13	30,2	30,2	93,0
	50 سنة فأكثر	3	7,0	7,0	100,0
Total		43	100,0	100,0	

من حيث المستوى العلمي:

		العلمي_المستوى		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي فأقل	21	48,8	48,8	48,8
	جامعي	21	48,8	48,8	97,7
	دراسات عليا	1	2,3	2,3	100,0
Total		43	100,0	100,0	

من حيث المركز الوظيفي:

الوظيفي_المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	2,3	2,3	2,3
نائب مدير	3	7,0	7,0	9,3
رئيس مصلحة	11	25,6	25,6	34,9
موظف إداري	22	51,2	51,2	86,0
عامل مهني	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

من حيث الخبرة المهنية:

المهنية_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	9,3	9,3	9,3
بين 5-10 سنوات	20	46,5	46,5	55,8
بين 11-15 سنة	10	23,3	23,3	79,1
16 سنة فأكثر	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل الأبعاد

محور إستراتيجية الكايزن

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	24

بعد القيادة الفعالة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	6

بعد التمكين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	6

بعد التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	6

بعد التحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	6

محور الأداء المالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	9

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	33

الملحق رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t"

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لبعء القيادة الفعالة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ع1	43	3,53	1,182	,180
ع2	43	3,53	1,260	,192
ع3	43	3,26	1,177	,179
ع4	43	3,33	1,169	,178
ع5	43	3,30	1,166	,178
ع6	43	3,40	1,027	,157
القيادة الفعالة	43	3,3915	,98325	,14994

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ع1	19,608	42	,000	3,535	3,17	3,90
ع2	18,394	42	,000	3,535	3,15	3,92
ع3	18,139	42	,000	3,256	2,89	3,62
ع4	18,647	42	,000	3,326	2,97	3,69
ع5	18,577	42	,000	3,302	2,94	3,66
ع6	21,684	42	,000	3,395	3,08	3,71
القيادة الفعالة	22,618	42	,000	3,39147	3,0889	3,6941

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لبعء التمكين

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ع7	43	3,23	1,172	,179
ع8	43	3,28	1,182	,180
ع9	43	3,33	1,149	,175
ع10	43	3,23	,972	,148
ع11	43	2,86	1,082	,165
ع12	43	3,44	1,201	,183
التمكين	43	3,2287	,89237	,13609

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ع7	18,089	42	,000	3,233	2,87	3,59
ع8	18,196	42	,000	3,279	2,92	3,64
ع9	18,980	42	,000	3,326	2,97	3,68
ع10	21,810	42	,000	3,233	2,93	3,53
ع11	17,337	42	,000	2,860	2,53	3,19
ع12	18,789	42	,000	3,442	3,07	3,81
التمكين	23,725	42	,000	3,22868	2,9541	3,5033

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لبعء التدريب

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ع13	43	3,28	1,161	,177
ع14	43	3,12	1,117	,170
ع15	43	3,30	,989	,151
ع16	43	3,40	1,158	,177
ع17	43	3,30	1,081	,165
ع18	42	3,55	,968	,149
التدريب	43	3,3256	,78254	,11934

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ع13	18,514	42	,000	3,279	2,92	3,64
ع14	18,292	42	,000	3,116	2,77	3,46
ع15	21,899	42	,000	3,302	3,00	3,61
ع16	19,234	42	,000	3,395	3,04	3,75
ع17	20,034	42	,000	3,302	2,97	3,63
ع18	23,755	41	,000	3,548	3,25	3,85
التدريب	27,867	42	,000	3,32558	3,0848	3,5664

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" لبعء التحفيز

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ع19	43	2,93	1,223	,186
ع20	43	2,93	1,009	,154
ع21	43	2,98	1,225	,187
ع22	43	2,26	1,136	,173
ع23	43	3,14	1,125	,172
ع24	43	3,00	1,134	,173
التحفيز	43	2,8721	,96351	,14693

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ع19	15,715	42	,000	2,930	2,55	3,31
ع20	19,036	42	,000	2,930	2,62	3,24
ع21	15,941	42	,000	2,977	2,60	3,35
ع22	13,023	42	,000	2,256	1,91	2,61
ع23	18,299	42	,000	3,140	2,79	3,49
ع24	17,349	42	,000	3,000	2,65	3,35
التحفيز	19,547	42	,000	2,87209	2,5756	3,1686

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" للأداء المالي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ع25	43	3,37	,817	,125
ع26	43	3,63	1,092	,166
ع27	43	3,42	,957	,146
ع28	43	3,56	,908	,138
ع29	43	3,74	,928	,142
ع30	43	3,81	,932	,142
ع31	43	3,79	,914	,139
ع32	43	3,30	,832	,127
ع33	43	3,14	1,246	,190
الأداء المالي	43	3,5297	,60657	,09250

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ع25	27,059	42	,000	3,372	3,12	3,62
ع26	21,794	42	,000	3,628	3,29	3,96
ع27	23,425	42	,000	3,419	3,12	3,71
ع28	25,705	42	,000	3,558	3,28	3,84
ع29	26,451	42	,000	3,744	3,46	4,03
ع30	26,824	42	,000	3,814	3,53	4,10
ع31	27,185	42	,000	3,791	3,51	4,07
ع32	26,029	42	,000	3,302	3,05	3,56
ع33	16,528	42	,000	3,140	2,76	3,52
الأداء المالي	38,159	42	,000	3,52972	3,3430	3,7164

الملحق رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة الفعالة على تحسين الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,192	,172	,55189

a. Prédicteurs : (Constante), الفعالة_القيادة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,965	1	2,965	9,734	,003 ^b
	Résidus	12,488	41	,305		
	Total	15,453	42			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الفعالة_القيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	2,613	,306		8,553	,000	1,996	3,230
القيادة_الفعالة	,270	,087	,438	3,120	,003	,095	,445

Variable dépendante : المالي_الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين على تحسين الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 ^a	,222	,203	,54142

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,434	1	3,434	11,715	,001 ^b
	Résidus	12,019	41	,293		
	Total	15,453	42			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	2,495	,313		7,963	,000	1,862	3,128
التمكين	,320	,094	,471	3,423	,001	,131	,509

Variable dépendante : المالي_الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب على تحسين الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,350	,48915

a. Prédictors : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,643	1	5,643	23,583	,000 ^b
	Résidus	9,810	41	,239		
	Total	15,453	42			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	1,972	,329		5,988	,000	1,307	2,637
التدريب	,468	,096	,604	4,856	,000	,274	,663

Variable dépendante : المالي_الأداء

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز على تحسين الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,412 ^a	,170	,150	,55935

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,625	1	2,625	8,391	,006 ^b
	Résidus	12,828	41	,313		
	Total	15,453	42			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			B	
						Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	2,784	,271		10,273	,000	2,237	3,332
التحفيز	,259	,090	,412	2,897	,006	,079	,440

Variable dépendante : المالي_الأداء

الملحق رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إستراتيجية الكايزن على تحسين الأداء المالي

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,387	,323	,49908

a. Prédicteurs : (Constante), الفعالة_القيادة, التمكين, التدريب, التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,988	4	1,497	6,010	,001 ^b
	Résidus	9,465	38	,249		
	Total	15,453	42			

a. Variable dépendante : المالي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الفعالة_القيادة, التمكين, التدريب, التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
(Constante)	1,872	,350		5,346	,000	1,163	2,581
القيادة_الفعالة	-,100	,151	-,162	-,663	,512	-,405	,205
التمكين	,181	,166	,267	1,094	,281	-,154	,517
التدريب	,514	,167	,663	3,086	,004	,177	,851
التحفيز	-,104	,151	-,165	-,688	,496	-,410	,202

a. Variable dépendante : المالي_الأداء