

الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر -قائمة

**Kaizen as a strategy for improving human resource performance, a case Study of Amor Benamor Mills (Guelma)**

وداد بورصاص<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، bouressace.widad@univ-guelma.dz

تاريخ الاستلام: 16 جويلية 2022.

تاريخ القبول: 24 مارس 2023

تاريخ النشر: أفريل 2023

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية الكايزن على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. أين تم تمثيل استراتيجية الكايزن في كل من ثقافة التحسين المستمر، القضاء على الضياع أو الهدر، وضع قواعد العمل، وقد تم اعتماد 30 استبيان وزع على إطارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة أن ثقافة التحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يليها القضاء على الهدر أو الضياع وأخيرا وضع قواعد العمل.

**الكلمات المفتاحية:** كايزن، أداء الموارد البشرية، التحسين المستمر، مطاحن عمر بن عمر.

**تصنيف JEL:** A1، A14.

**Abstract:** This study aims to measure the impact of the kaizen strategy on the performance of human resources in the Amor Benamor Mills. Where was the kaizen strategy represented in the culture of continuous improvement, waste elimination, business rule-setting), and 30 questionnaires were distributed to the frameworks of the Amor Benamor Mills, and the descriptive analytical approach was also adopted. The study found that the culture of continuous improvement It had the greatest impact on the performance of human resources in Amor Benamor Mills, followed by eliminating waste or waste, and finally setting work rules.

**Keys words:** Kaizen, Human Resource Performance, Continuous Improvement, Amor Benamor Mills.

**JEL classification codes:** A1; A14

المؤلف المرسل: بورصاص و داد، الإيميل: bouressace.widad@univ-guelma.dz .

## مقدمة:

أفرزت التطورات العالمية الأخيرة العديد من التوجهات، حيث أبرزت واقعا جديدا، وأدخلت مفاهيم، وتقنيات حديثة مست كافة المؤسسات، مما فرض على هذه الأخيرة أن تتسم بملامح، ورؤى تتوافق مع طبيعة الاقتصاد العالمي المعاصر، القائم على الديناميكية، المعرفة، التقنية والانفتاح الاقتصادي. وقد انبثق عن هذا الواقع العديد من المفاهيم الحديثة على غرار استراتيجية كايزن اليابانية والتي جاءت لترتقي بالمؤسسة إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها. من خلال اتخاذ خطوات مدروسة من اجل إحداث تغييرات مستهدفة على مستواها تعمل من خلالها على خلق ميزة تنافسية. وهذا ما زاد من أهمية استراتيجية الكايزن لتصبح ضرورة على المؤسسات بكافة أشكالها تبنيها، على غرار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

## 1. مشكلة الدراسة:

ترتكز الدراسة حول البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر استراتيجية كايزن على أداء الموارد البشرية

بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ؟

وللاجابة على هذا التساؤل الجوهرى يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير ثقافة التحسين المستمر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ؟
- ما مدى تأثير القضاء على الضياع أو الهدر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ؟
- ما مدى تأثير وضع قواعد العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ؟

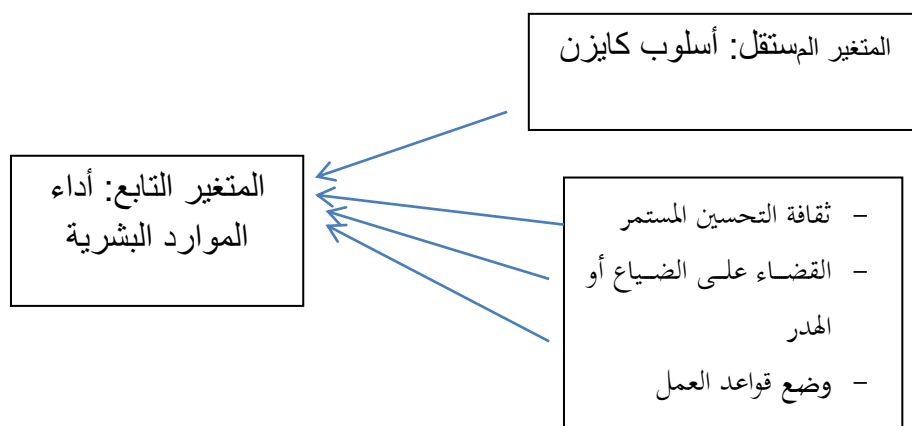
## 2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة التحسين المستمر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .
- الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقضاء على الضياع أو الهدر على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .
- الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوضع قواعد العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

### 3. نموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية وفرضياتها يمكن وصف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

#### الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العناصر التالية:

- تسليط الضوء على استراتيجية الكايزن كأسلوب حديث للتغيير والتحسين؛
- إبراز أهمية دور استراتيجية الكايزن في تحسين أداء الموارد البشرية ؛
- الوصول إلى مقترحات من اجل توجيه استراتيجية الكايزن للوصول إلى أداء كفؤ وفعال للموارد البشرية.

### 5. أهداف الدراسة:

- التأكيد على أهمية استراتيجية الكايزن وأثره على أداء الموارد البشرية؛
- الوقوف على أثر استراتيجية الكايزن على أداء الموارد البشرية ؛
- تحديد العوامل التي تؤثر في استخدام استراتيجية الكايزن للوصول إلى أداء كفؤ وفعال للموارد البشرية ؛
- الوقوف على مدى تأثير هذه العوامل على أداء الموارد البشرية.

### 6. الدراسات السابقة:

دراسة الطاهر توابية بعنوان: "أثر مبادئ استراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الإسمنت الماء الأبيض تبسة"، (توابية ، 2017)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية التحسين المستمر على تفعيل التكنولوجيا المستخدمة في الحفاظ على البيئة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي وتم توزيع 80 استبيان على مؤسسة الماء الأبيض للأسمنت، أين توصل لنتيجة أن المؤسسة لا تتبنى كل أبعاد هذه الاستراتيجية، وقدم مجموعة من التوصيات تمثلت أساسا في ضرورة قيام المؤسسة بتطبيق استراتيجية الكايزن حسب أولويات الأبعاد المهمة.

دراسة خديجة قوادرية وعرابة رابع الطريقة اليابانية kaizen ودورها في إرساء المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ISO9001/ 2015 ، (Araba & Kouadria, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجية الطريقة اليابانية كايزن (استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الضياع أو الهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل) في النجاح وتحقيق المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001/ 2015 في المجمع الصناعي قوميدي بمدينة البليدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق للمفاهيم الأساسية للدراسة، و بهدف إسقاط المفاهيم ميدانيا تم توزيع الاستبيان بطريقة العين القصدية على 40 مفردة في المؤسسة محل الدراسة ولاختبار الفرضيات تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي منها الارتباط، والانحدار الخطي البسيط، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة، كما تم تفسير النتائج ومناقشتها وتقديم بعض الاقتراحات.

دراسة رمزي علوان وفارس طلوش، دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة-نموذجا - (علوان و طلوش، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة الكايزن كمدخل حديث من مداخل التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي، أين تم إسقاط دراستنا على عينة من موظفي مديرية الضرائب لولاية خنشلة، أين تم توزيع 30 استمارة استبيان، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على الدور الذي يلعبه الكايزن في تحسين الأداء الضريبي. وقد توصلت الدراسة إلى كون الكايزن الذي يعتبر كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي من أجل تحسين الأداء الضريبي بمديرية الضرائب لولاية خنشلة، غير أنه يساهم بدرجة متوسطة في تشجيع الاتصال الداخلي بين الموظفين.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من حيث طريقة اختيار عينة الدراسة فقد اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة التي اعتمدت الطريقة العشوائية، كما اتفقت دراستنا مع مختلف الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة أين تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، كما اتفقت دراستنا مع دراسات السابقة في اعتماد دراسة الانحدار من أجل الوقوف على درجة تأثير استراتيجية الكايزن بمختلف أبعاده على أداء الموارد البشرية. في حين اختلفت عن الدراسات السابقة بإضافة بعد ثقافة التحسين المستمر.

## الجانب النظري:

### 1. مفهوم استراتيجية الكايزن:

الكايزن "Kaizen": إستراتيجية يابانية، هدفها التغيير نحو الأفضل، وتتألف خطة الكايزن "Kaizen" من كلمتين يابانيتين: • كاي "Kai"، وتعني: التغيير، • زن "zen"، وتعني: للأفضل. (سعدي، 2021، صفحة 234)، فالكايزن منهجية يابانية

## عنوان المقال : الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

لتحسين الأداء، وهي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة" (علوان و طلوش، 2020، صفحة 446)، حيث يركز مفهوم الكايزن على أن كل عمل يُنفَّذ يُمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحوي على هدرٍ ما؛ سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسبٍ قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها. (سعدى، 2021، صفحة 234)، إذاً التغيير باستخدام الكايزن "Kaizen" - يُعد فكرة للتخلص من الهدر "waste" في العمليات. وحسب الكايزن فعندما تضيف تحسناً صغيراً كل يوم ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، حيث تكون التحسينات مستمرة في الأمكنة والمواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدات الإقتصادية أو المنظمات الإدارية التي تحتاج إلى تغييرات" (Rosak, 2019, p. 158).

2. خصائص أسلوب كايزن: يتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها فيما يلي: (سعدى،

2021، صفحة 235)

- يتم التقدم بخطوات صغيرة ومنخفضة؛

- الاطار الزمني مستمر وتزايدي؛

- التغيير متواصل وتدرجي؛

- المدخل أساسه جهود الفرد والجماعة؛

- يهتم أسلوب العمل بالمحافظة على ما أُجْزَ وتحسين ما يمكن تحسينه؛

- متطلبات العمل هي استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه؛

- من حيث الأثر الذي يحدثه التغيير طويل الأمد غير مفاجئ.

3. خطوات تطبيق منهج الكايزن: لتطبيق منهج الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة المعروفة

ب"5S"، وقد اشتق هذا المصطلح Seiton, Seiri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke اليابانية للكلمات

الأولى الحروف من The five S's ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (عوض الكسر، 2017، صفحة 63)

- التصنيف: وهو التخلص من الأشياء التي يحتاجها الموظف وذلك بعد التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.

- الترتيب: وهي خطوة تتضمن قاعدة 30 ثانية التي تشير إلى أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى ترتيب وإيجاد حلول تخزين وترتيب مبتكرة وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء.

- النظافة: تعرف الكايزن النظافة بان تكون نظافة المكان كمياري ينظر إليه الآخرون.

- المعايرة: وتتم من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية وبذلك يتم وضع معايير لابقاء الأشياء منظمة، مرتبة ونظيفة، سواء على الصعيد الشخصي او البيئي.

- الالتزام: وهو ان يتم بشكل يومي ودور القيام بالعمل الصحيح كمنهج.

4. مبادئ كايزن: من مبادئ الكايزن نذكر: ( عبد الخالق و بكر، 2016، صفحة 43)

- يجب أن لا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان في المنظمة،
- لا يوجد شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه .
- بدلا من الانتقاد الذي يوجه للفرد، يجب اقتراح التحسينات . أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن . توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
- الجودة أولا وليس الربح أولا فالمنظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العالم على الاعتراف بوجود مشكلات وأن يقترح حلولاً مناسبة لها.
- مبدأ منع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العالم بالتقصير والسعي من أجل معالجته
- التوقف لحل المشكلات
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.

### 5. مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية.

اختلف الكتاب والدارسين في تحديد مفهوم أداء الموارد البشرية، حيث ينبع هذا الاختلاف بشكل أساسي من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لدى العديد من الباحثين، ولعل مفهوم الأداء ارتبط لدى العديد من الدارسين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي منظمة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من سبعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم أداء الموارد البشرية وهي:

- يتمثل الأداء في الجهد الذي يبذله الفرد سعياً إلى تحقيق الأهداف الوظيفية. وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه " مستوى تحقيق الأهداف " (Alain Burlaud, 1995, p. 271) ، ويتفق مع هذا السياق باحثين آخرين إذ يعبرون عن الأداء بكونه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف لتحقيق هدف معين " (إبراهيم، 2009، صفحة 29)، ويضيف البعض الآخر أن الأداء هو "سجل بالنتائج المحققة يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة". (مصطفى، 2004، صفحة 317)

هذا التوجه يحد من الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، ورغم أن هذا التوجه لا يخلو من الصحة إلا أنه غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على الفرد بأنه يحقق أداء جيد بمجرد تحقيقه للأهداف المنوطة به، فالفرد قد يتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد.

• الاداء هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. حيث يوضح بعض الكتاب أن أداء الفرد "عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة" (النصر، 2008، صفحة 74)، ويضيف البعض الآخر فيقولون أن "أداء الفرد هو نسيج من عدة مكونات تتطور عبر الزمن، ومن تم تتغير معايير التقييم الداخلية من جهة وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وقدراته ومهاراته، ومن جهة أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها" (بوحنية و الإمام، 2006). وفي نفس السياق يشير بعض الباحثين أن "أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك".

• الاداء سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. في هذا السياق عرف الكتاب أداء الفرد على أنه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به". (هلال، 1999، الصفحات 19-29) كما يوضح البعض " أن أداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العائد المتوقع الحصول عليه من أداء هذا العمل، وأن درجة هذا التوقع تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى". ويركز البعض على أن " أداء الفرد يتعلق بمدى إدراكه لمناخ العمل وبيئته الداخلية والخارجية، حيث يتوقف الأداء على الإدراك ومدى اختلافه من موظف لآخر (بوحنية و الإمام، 2006)، ويؤكد كتاب آخرون على هذا التوجه قائلين أن "الأداء هو ما يقاس من السلوك، والأداء هو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً (عشماوي، 2014، صفحة 54)

• نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور، حيث يرى أصحاب هذا التوجه أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

– الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

– القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ (راوية، 2000، صفحة 210)

– إدراك الدور أو المهمة تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (حمدي، 2003، صفحة 51)

والذي يؤخذ على هذا التوجه أنه يحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط، وهي عناصر تخضع

لسيطرة الموظف بينما في الواقع أن هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف هذه العناصر هي: (Wuss, 2003, p. 78)

- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة؛
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تنصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجة للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

● منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد. حيث يوضح بعض الكتاب أن الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2000، صفحة 20)

● النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وضمن هذا التوجه يرى بعض الدارسين أن الأداء هو "النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما". (Mougin, 1996, p. 17) كما يضيف البعض الآخر أن أداء الموارد البشرية هو "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص" (درة، 2003، صفحة 95)

● المفهوم الشمولي. حيث وصف الكتاب الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. وعليه فالأداء عبارة عن سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهو ما يحدد جدارة الفرد بتولي الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، أما العوامل الداخلية فتتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

ومهما اختلف المنظرين أو الكتاب ومدراء المنظمات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهوم جوهري في المجال الإداري النظري والتطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن أداء الموارد البشرية، يمكن النظر إليه بصورة تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاور تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

**الجانب التطبيقي:**

**الطريقة والأدوات:**



1. **منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل الباحثة، من ثم العمل على تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.
2. **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في إطار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد شملت 30 مبحوثا حيث تم استرجاع 30 استبيانا من مجموع الاستبيانات الموزعة.
3. **أدوات جمع البيانات:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبانة، والتي تم تطويرها وبنائها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد صُممت الاداة باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي " حيث تراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماما إلى موافق تمامًا. وقد تم تقسيمها إلى محورين كما يلي :
  - أ. المحور الأول: يتعلق بأبعاد استراتيجية الكايزن كمتغيرات مستقلة ويضم ثلاث أبعاد ثقافة التحسين المستمر، القضاء على الضياع أو الهدر، وضع قواعد العمل، يضم المحور 16 عبارة.
  - ب. المحور الثاني: يتعلق بأداء الموارد البشرية ويشتمل على 13 عبارة.

### النتائج ومناقشتها:

#### 1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة :

##### 1.1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد استراتيجية الكايزن: من خلال معطيات الجدول رقم 01

نلاحظ ما يلي :

- في مقدمة الترتيب جاءت العبارة 11 والتي تندرج ضمن بعد القضاء على الهدر في العمليات، وهي تنص على أنه يتم اصلاح الآلات المعطلة في وقتها مع استبدالها لمنع توقف الانتاج. بمتوسط حسابي بلغ تقريبا 3,9667 وانحراف معياري قدر بحوالي 018257، وعليه كان اتجاه الاجابة موافق؛
- أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 13 والتي تنص على أنه يتم تنظيف مكان العمل بشكل يومي، بمتوسط حسابي بلغ تقريبا 3,9667 وانحراف معياري قدر بحوالي 0,18257، وعليه كان اتجاه الاجابة موافق؛
- أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 02 والتي تنص على مايلي ترون أنه لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه، بمتوسط حسابي بلغ 3,9333 ، وانحراف معياري بلغ 025371 وعليه كان اتجاه الاجابة موافق ؛
- في حين تذييل الترتيب العبارة رقم 12 والتي تنص على ما يلي: يتم ترتيب الادوات المستخدمة في العمل في أماكنها الصحيحة، بمتوسط حسابي بلغ 2,6000 ، وانحراف معياري بلغ 081368، وعليه كان اتجاه الاجابة غير موافق؛
- كما احتلت العبارة 07 الترتيب 15 والتي تنص على ما يلي: تركز المؤسسة على تحقيق الجودة أولا وليس الربح، بمتوسط حسابي بلغ 2,9000 ، وانحراف معياري بلغ 060743، وعليه كان اتجاه الاجابة محايد.

##### 2.1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية: من خلال معطيات الجدول رقم 02 والمتعلقة

بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية لاحظنا ما يلي:

- جاءت العبارة 21 والتي تنص على ما يلي ينجز مرؤوسوك أعمالهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها، في مقدمة الترتيب بمتوسط حسابي 3,9667، وانحراف معياري بلغ حوالي 018257 وعليه كان اتجاه الاجابة موافق؛
- أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 22 والتي تقول لدى مرؤوسوك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي. بمتوسط حسابي 3,9333، وانحراف معياري بلغ حوالي 025371، وعليه كان اتجاه الاجابة موافق؛
- في حين احتلت العبارة رقم 20 المرتبة الأخيرة وهي تنص على ما يلي يحافظ مرؤوسوك دائما على أوقات العمل والنجاز مهامهم في الوقت المحدد.. بمتوسط حسابي 3,7000، وانحراف معياري بلغ حوالي 053498، وعليه كان اتجاه الاجابة موافق.
- كما احتلت العبارة رقم 29 المرتبة 12 وهي تنص على ما يلي يحصل مرؤوسوك دوما على معدلات أداء مرتفعة. بمتوسط حسابي 3,8000، وانحراف معياري بلغ حوالي 040684، وعليه كان اتجاه الاجابة موافق.

## 2. اختبار الفرضيات :

1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بعد معالجة البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان إحصائيا تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم(03) والتي تدل على:

- وفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته 0,144242، فإن المتغيرات المفسرة للتحفيز المادي تفسر 14.42% من التباين الكلي في اختبار أداء الموارد البشرية كما بلغ معامل الارتباط بين ثقافة التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية 0,379791 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة.
  - ارتفاع قيمة "F" المحسوبة 4,720 عن قيمة "F" الجدولية بدرجات حرية (28.1) ومستوى معنوية 0.05 يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويستدل على معنوية نموذج الانحدار بمستوى معنوية F التي بلغت 0038 والذي يعني أن نسبة الخطأ في قبول النموذج تقترب من الصفر.
  - يوضح نموذج الانحدار المتغير معنوي على أداء الموارد البشرية ويستدل على ذلك بمستوى المعنوية T للمتغير المستقل  $t=0,05$ ، يتضح من الجدول رقم 03 أن قيمة t المحسوبة = 1,654 أكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة التحسين المستمر على بناء أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. " هي مقبولة وصحيحة.
- 2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال معطيات الجدول رقم 04 يمكن أن نستنتج ما يلي:

- وفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته 0,216726، فإن المتغيرات المفسرة للرسائل الإعلانية تفسر 21.67% من التباين الكلي في اختبار أداء الموارد البشرية كما بلغ معامل الارتباط بين القضاء على الهدر والضياع وأداء الموارد البشرية 0,465538 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة.
- ارتفاع قيمة "F" المحسوبة 7,747 عن قيمة "F" الجدولية بدرجات حرية (28.1) ومستوى معنوية 0.05 يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويستدل على معنوية نموذج الانحدار بمستوى معنوية F التي بلغت 0.01 والذي يعني أن نسبة الخطأ في قبول النموذج تقترب من الصفر.

- يوضح نموذج الانحدار المتغير معنوي على أداء الموارد البشرية ويستدل على ذلك بمستوى المعنوية  $T$  للمتغير المستقل  $t=0,05$ ، يتضح من الجدول رقم 04 أن قيمة  $t$  المحسوبة = 2,783 أكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقضاء على الهدر والضياع على أداء الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ". هي مقبولة وصحيحة.
- 3.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول رقم 05 أن:
  - وفقاً لمعامل التحديد والذي تصل قيمته 0,151 فإن المتغيرات المفسرة لوسائل النشر الإلكتروني تفسر 15.10 % من التباين الكلي في اختبار أداء الموارد البشرية كما بلغ معامل الارتباط بين قواعد العمل وأداء الموارد البشرية 0,388 مما يعني وجود علاقة طردية موجبة.
  - ارتفاع قيمة "F" المحسوبة 4,976 عن قيمة "F" الجدولية بدرجات حرية (28.1) ومستوى معنوية 0.05 يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويستدل على معنوية نموذج الانحدار بمستوى معنوية  $F$  التي بلغت 0,033899 والذي يعني أن نسبة الخطأ في قبول النموذج تقترب من الصفر.
- يوضح نموذج الانحدار المتغير معنوي على أداء الموارد البشرية ويستدل على ذلك بمستوى المعنوية  $T$  للمتغير المستقل  $t=0,05$ ، يتضح من الجدول رقم 05 أن قيمة  $t$  المحسوبة = 5,835 أكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لوضع قواعد العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر " هي مقبولة وصحيحة.

### الخلاصة :

في ظل الديناميكية المتزايدة لبيئة الأعمال، أصبح نجاح المؤسسات منوطاً بشكل كبير بمدى نجاعة الأساليب الإدارية المعتمدة، ولعل من أبرز هذه الأساليب أسلوب الكايزن، الذي أعطى دفعة لمؤسسات اليوم من أجل مجاراة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة، وعلى هذا الأساس سارعت المؤسسات إلى محاولة غرس ثقافة الكايزن بحثاً عن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وللوقوف على هذا الأسلوب مدى تأثيره في أداء الموارد البشرية، تم توزيع استبيان على عينة من إدارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ، وبعد إجراء هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج وهي كالتالي :

- تطبق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر استراتيجية استراتيجية الكايزن بمختلف أبعاده
- يتسم أداء الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسة عمر بن عمر بالجودة.
- وجود علاقة طردية قوية بين إستخدام استراتيجية الكايزن وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ثقافة التحسين المستمر وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القضاء على الهدر والضياع وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وضع قواعد العمل وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

- تبين من الدراسة أن أبعاد استراتيجية الكايزن تؤثر على أداء الموارد البشرية وهي تتباين في تأثيرها حيث نجد مرتبة حسب أهميتها وقوة تأثيرها كالتالي:
- ثقافة التحسين المستمر
- وضع قاعد العمل
- القضاء على الهدر والضياع

## التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية :
- يجب على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر دعم مفهوم استراتيجية الكايزن في أسلوب عملها اليومي؛
- غرس ثقافة التحسين المستمر لدى الأفراد بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ؛
- حث المؤسسة على التركيز على الجودة قبل الربح؛
- نشر التوعية لدى العمل بأهمية التقيد بقواعد العمل من ترتيب وتنظيم للقضاء على هدر وضياع الوقت؛
- التركيز على حل المشكلات بشكل جذري؛
- حث العمال على إجراء تحسينات يومية مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان منها، مع دعم الادارة العليا لذلك.

## المراجع:

- 1 أحمد سيد مصطفى . (2004). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: دون دار نشر.
- 2 الحربي خالد حمدي. (2003). أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. الرياض: رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 3 الشيخ الداوي. (2009-2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (07)، 217.
- 4 الطاهر تواتية. (2017). أثر مبادئ استراتيجية الكايزن (kaizen) في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض - تبسة- الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4 (2)، 125-154.
- 5 الملكاوي إبراهيم. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 6 حسن راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 7 رمزي علوان، و فارس طلوش. (2020). دور الكايزن كمدخل حديث للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الضريبي مديرية الضرائب لولاية خنشلة - نموذجاً -. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 07 (02)، 442-461.
- 8 شريفة عوض الكسر. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهه نظر الهيئة الادارية دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء 6. مجله العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 01 (05)، 58-86.
- 9 عبد الباري إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

## عنوان المقال : الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

- 10 قوي بوحنية، و سلمى الإمام. (2006). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. *المجلة العلمية للإدارة*(01).
- 11 محمد عبد الغني حسن هلال. (1999). *مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء* (الإصدار 02). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 12 محمد عبد الوهاب حسن عثماوي. (2014). *دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للسويق والتوريدات.
- 13 مدحت أبو النصر. (2008). *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 14 نادية عبد الخالق ، و رمضان بكر. (2016). مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 43.
- 15 و داد سعدي. (2021). الكايزن... ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية. *مجلة دراسات سياسية*، 05(01)، 249-231.
- 16 Alain Burlaud, J.-Y. E. (1995). *dictionnaire de gestion*. paris: Edition Foucher.
- 17 Araba, R., & Kouadria, K. (2021). The Japanese Method 'kaizen' and its role in establishing the standard for quality management system ISO 9001/2015. *Al-riyada for Business Economics Journal*, 7(01), 107-124.
- 18 Miner, J. (1978). *The management process: Theory research and practice* (éd. 2). New York: McGraw Hill Book company.
- 19 Mougin, Y. (1996). *processus, Les outils d'optimisation de la performance*. paris: Edition d'organisation.
- 20 Rosak, J. (2019). *Quality Of Life Improvement In KAIZEN Aspect*. (éd. 01). QP.
- 21 Wuss, D. (2003). *resources humines* (éd. 02). paris: Edition d'organization.

الملاحق:

جدول 1: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد الكايزن

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
<b>ثقافة التحسين المستمر</b>				
موافق	13	0, 50401	3,4333	1. تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات يومية مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان منها
موافق	03	0, 25371	3,9333	2. ترون أنه لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه .
موافق	11	0, 44978	3,7333	3. يتم تقبل أفكار الأفراد داخل المؤسسة
موافق	10	0, 44978	3,7333	4. عادة ما يعترف أفراد المؤسسة بوجود مشكلات ويقترحون حلولاً مناسبة لها.
موافق	08	0, 37905	3,8333	5. يتمتع أفراد المؤسسة بروح المسؤولية فيسعون إلى معالجة التقصيرات في حالة وجودها.
موافق	07	0, 34575	3,8667	6. يتم اقتراح التحسينات. بشكل مستمر داخل المؤسسة
محايد	15	0, 60743	2,9000	7. تركز المؤسسة على تحقيق الجودة أولاً وليس الربح

## عنوان المقال : الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

موافق	12	0, 52083	3,7333	8. يتم التوقف لحل المشكلات الموجودة مع تقديم حلول جذرية وعدم تجاوزها
القضاء على الهدر في العمليات				
موافق	09	0, 48423	3,8000	9. يتم اعتماد المراقبة بكافة أشكالها لتفادي الاخطاء ومعالجتها في وقتها في حالة حدوثها
محايد	14	0, 86834	2,9333	10. يتم ترتيب الاشياء في مواقعها الصحيحة وحسب ترتيبها لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة
موافق	01	0, 18257	3,9667	11. يتم اصلاح الالات المعطلة في وقتها مع استبدالها لمنع توقف الانتاج
وضع قواعد العمل				
غير موافق	16	81368,	2,6000	12. يتم ترتيب الادوات المستخدمة في العمل في أماكنها الصحيحة
موافق	02	0, 18257	3,9667	13. يتم تنظيف مكان العمل بشكل يومي
موافق	05	0, 30513	3,9000	14. تحرص المؤسسة على ارتداء أفرادها العاملين للملابس الواقية والخاصة بالعملية الانتاجية
موافق	06	0, 34575	3,8667	15. يلتزم الافراد العاملين بإجراءات الترتيب والنظافة
موافق	04	0, 30513	3,9000	16. يتم معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين
موافق		0, 21934	3,609 167	اجمالي المتطلب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## جدول 2: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
17. لدى مرؤوسيك القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في انجازه.	3,933	0,253	04	موافق
	3	71		
18. يتمكن مرؤوسوك من انجاز العمل الموكل إليهم في ضوء الموارد التي تم تحديدها.	3,900	0,305	05	موافق
	0	13		
19. يستطيع مرؤوسوك تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من اجراءات.	3,933	0,253	03	موافق
	3	71		
20. يحافظ مرؤوسوك دائما على أوقات العمل وأنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	3,700	0,534	13	موافق
	0	98		
21. ينجز مرؤوسوك أعمالهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.	3,966	0,182	01	موافق
	7	57		
22. لدى مرؤوسوك القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	3,933	0,253	02	موافق
	3	71		
23. يحرص مرؤوسوك دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم ويحاولون الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	3,900	0,305	07	موافق
	0	13		
24. لدى مرؤوسيك القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	3,900	0,305	06	موافق
	0	13		
25. لدى مرؤوسيك القدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز المهام الاضافية التي توكل إليهم.	3,900	0,305	08	موافق
	0	13		
26. يقوم مرؤوسوك دائما بمراجعة العمل الذي يقومون به بشكل نهائي لكي يتأكدوا من انجازه وفق التعليمات المحددة	3,833	0,379	11	موافق



## عنوان المقال : الكايزن كاستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

		05	3	وخلوه من الأخطاء.
موافق	10	0,345 75	3,866 7	27. يتعامل مرؤوسوك بحكمة واتزان في المواقف المختلفة ( الطارئة، المفاجئة، الحرجة )
موافق	09	0,345 75	3,866 7	28. يعمل مرؤوسوك دائما على إقامة علاقات ايجابية لمصلحة العمل مع الرؤساء وتذليل معوقات العمل في الإدارة.
موافق	12	0,406 84	3,800 0	29. يحصل مرؤوسوك دوما على معدلات أداء مرتفعة.
		0,157 36	3,879 5	اجمالي المتطلب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### الجدول 3: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R	معامل الارتباط بيرسون R	ثقافة التحسين المستمر /أداء الموارد البشرية
اختبار T للنموذج		اختبار F						
مستوى المعنوية	قيمة معامل T	مستوى المعنوية	معامل التباين F					
0,109	1,654	0,038	4,720	1,677064	0,604093	0,144242	0,379791	النتائج
0,038	2,172							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

### الجدول 4: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

القضاء على	معامل	معامل	الجزء الثابت	تحليل التباين ANOVA
------------	-------	-------	--------------	---------------------

اختبار T للنموذج		اختبار F		a	المستقل b	التحديد R	الارتباط بيرسون R	المدر في العمليات/أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية	قيمة معامل T	مستوى المعنوية	معامل التباين F					
0,00	12,56	0,01	7,74	3,1788	0,1964	0,2167	0,4655	النتائج
0	2	0	7	51	40	26	38	
0,01	2,783							
0								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

#### الجدول 5: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R	معامل الارتباط بيرسون R	قواعد العمل/أداء الموارد البشرية
اختبار T للنموذج		اختبار F						
مستوى المعنوية	قيمة معامل T	مستوى المعنوية	معامل التباين F					
0,00	5,83	0,03389	4,97	2,80781	0,29387	0,151	0,38	النتائج
0	5			5	7			
0,03	2,23			9	6			
4	1							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.