



## إستراتيجية كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل

### *Kaizen Strategy to Avoid Stress in the Working Environment*

خديجة شناف

جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، (الجزائر)

Khadidja.chennaf@univ-constantine2.dz

#### الملخص:

#### معلومات المقال

تعد كايزن KAIZEN من استراتيجيات التغيير التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق بعد، إنها فلسفة إدارية تهدف إلى التغيير المستمر نحو الأفضل؛ بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل التكاليف وترفع الإنتاجية، وتساعد في حل المشكلات المختلفة للأفراد، وهي تستمد قيمتها من الواقع. تقوم كايزن على العمل الجماعي والمشاركة، والتطوير المستمر والإدارة المرنة؛ وأسعى في هذا المقال إلى تناول كايزن بالتعريف تبيان النتائج التي يمكن أن تعطيها تطبيقاتها بالطريقة المناسبة خاصة خلق بيئة قيادية تتفاعل مع النتائج؛ إذ يشجع تطبيقها على العمل بروح الفريق مما يخلق بيئة عمل خالية من الضغوط النفسية مما سيجنب العاملين الأمراض النفسية التي ترهقهم وتعيق عمل المؤسسة.

تاريخ الارسال:

29 ديسمبر 2021

تاريخ القبول:

09 فيفري 2022

#### الكلمات المفتاحية:

- ✓ إستراتيجية كايزن
- ✓ الضغوط النفسية
- ✓ بيئة العمل.

#### Abstract :

#### Article info

*KAIZEN is one of the strategies for change that our Arab world has not yet known in depth. Simple and small incremental improvements that reduce costs, raise productivity, help solve the various problems of individuals, and derive their value from reality. Kaizen is based on teamwork and participation, continuous development and flexible management; In this article, Kaizen seeks to define the results that its applications can give in an appropriate manner, in particular the creation of a leadership environment that interacts with results; Its application encourages teamwork, creating a stress - free working environment that will spare workers the psychological illness that strains them and hampers the work of the institution...*

Received

29 December 2021

Accepted

09 February 2022

#### Keywords:

- ✓ Kaizen Strategy
- ✓ Stress
- ✓ Work Environment

## 1. مقدمة:

للتخفيف منها، لذا فأسلوب المعالجة للضغط هو أساسا تلك المحاولة التي نبذلها لإعادة الاتزان النفسي، والتكيف مع الأحداث التي أدركنا تهديدها الآنية والمستقبلية. أما إذا عجز الإنسان عن المواجهة والتصدي للمشكلات أو إيجاد الوسائل والأساليب المناسبة لحلها، وفضل الإبقاء عليها دون حل، فإنها ستتفاقم وتزداد صعوبة وسوءاً، وبالتالي قد يصبح من المستحيل مواجهتها، وكلما كان تحديد المشكلة سريعاً وفي الوقت المناسب، بات من الممكن حلها وإيجاد الوسيلة للتخفيف عنها على الأقل في الوقت المناسب أيضاً.

فإذا كان الأمر كذلك في الحياة العامة، فما مصير الأفراد الذين يعانون من الضغوط في مجالات العمل؟، وكيف لهم مواجهتها وتجاوزها بأقل الخسائر الممكنة؟ وما السبل العلمية والمنهجية لحلّ المشكلات والضغوط في بيئة العمل؟... وللإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها قمنا بإعداد هذا المقال لإبراز إستراتيجية كايزن باعتبارها آلية فعّالة للتخفيف من ضغوط العمل وميكانيزم دفاعي لخلق الاتزان النفساجتماعي لدى العاملين؛ من خلال تناول مختلف المعارف المتعلقة بالكايزن، وكيف أنّ الالتزام بهذه الإستراتيجية يساعد كثيراً على تجاوز الضغوط الناجمة عن العمل.

## 2. تحديد المفاهيم:

### 2.1. مفهوم كايزن KAIZEN:

كايزن كلمة يابانية معناها التحسين المستمر، وهي تتكون من جزأين "Kai" وتعني التغيير Change و "Zen" وتعني إلى الأفضل For the better؛ فمعناها التغيير إلى الأفضل (<https://ar.wikipedia.org/w/index.php> title)

أما المعنى الشائع لها فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع النواحي؛ بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى أبسط عامل فيها.

يتعرض الناس يومياً للضغوط بشكل أو بآخر؛ إلا أنّ تعرّضهم لمخاطر هذه الضغوط يختلف من شخص إلى آخر، وبالتالي درجة التأثير تختلف، كما يختلف التهديد ومستواه أيضاً من فرد إلى آخر؛ لذا فإنّ استجابة الفرد إليها تختلف بدورها تبعاً لطبيعة الشخصية والتكوين، ونوع البيئة والوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، ويؤثر في تشكيل شخصيته وموّهها وتحديد أسلوب التعامل مع الضّغط، وكذلك الحيلة الدفاعية النفسية ومطالبة الشخصية في الرّد لإحداث التوازن الداخلي.

ويضطرب الناس بسبب الأشياء؛ وكذا بسبب وجهات نظرهم التي تتكوّن عن هذه الأشياء، وأسلوب معالجتها بغية التخفيف منها، لكي لا تتحوّل إلى أعراض مرضية تُفعد الفرد عن ممارسة حياته العّامة. فإذا حصلت الموازنة الصحيحة بين المعنويات والماديات لن تتدهور حالة الفرد الصحيّة والنفسية والاجتماعية، ويستطيع أن يخفّف من تلك الهموم والضغوط والتأقلم في مجتمعه الصّغير أو الكبير.

إنّ أساليب التعامل والآليات الدفاعية تساعد الناس على خفض القلق، خاصة إذا ما واجهوا مشكلات كثيرة؛ فاستخدام هذه الأساليب والآليات الدفاعية إنّما هو مناورة مناسبة لتحقيق التوازن الداخلي للإنسان، فكما قال (أبيكتموس 135 ق م) قديماً: "لا يفرغ الناس من الأشياء ذاتها، ولكن من الأفكار التي ينسجونها حولها".

فاختلاف الأشخاص ينتج عنه -بالتأكيد- اختلاف في ردود الأفعال الناجمة عن الضغوط التي تواجههم، وذلك يقود إلى أسلوب التعامل مع هذه الضّغوط ونوعيتها والطريقة التي يواجهها بها كلّ فرد وأسلوبه الخاص لتجاوزها أو حلّها. وقد نتظاهر غالباً بأنّ محافونا ومشاكلنا لا تصاحبنا على الدوام، وقد نقوم بالتغافل عنها، على أمل الابتعاد عنها وتجاوزها تلقائياً؛ غير أنّ المشكلة أنّ الضغوط والمشكلات لن تدعنا وشأننا... فهي تحتاج إلى المعالجة والحلّ. وهو الأمر الذي يعني مواجهتها باللجوء إلى أسلوب مناسب أو طريقة مناسبة

استثمارات وموارد جديدة، وهي منهجية تصلح في ظروف محدودة الموارد.

مما سبق يمكن القول أنّ مفهوم كايزن لدى اليابانيين يتحدّد في إحداث تغيير بطيء تدريجياً في العمل ولكن باستمرار، وعمل شيء قليل بطريقة أفضل كلّ يوم، من خلال دراسة العمل اليومي وتبسيطه وتحسينه باستمرار والتخلص من الضائع أو الفاقد وتحقيق مستويات أعلى للأداء؛ بمعنى أن كل عمل ينقذ يمكن تحسينه، وكلّ عملية تتمّ حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدر من أي نوع سواء كان مادياً أو معنوياً أو فكرياً، وتقليل هذا الهدر في العمليات وهي المحور الرئيس للتغيير. (غنيم، 2015، ص22).

وقد عرفها ماساكي إيماي كتاب "كايزن: مفتاح التفوق والنجاح الياباني" بأنه تغيير الطريقة لتحقيق هدف أو لمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي وعندما يكون التغيير طفيفاً تسمى العملية بالكايزن أما عندما يكون التغيير جذرياً فنسمى العملية الكايزن فالفرق بين الإستراتيجيتين يكمن في حجم التغيير.

## 2.2 مفهوم الضغوط النفسية:

في اللغة فجد كلمة: ضَغَط، الضَّغَط؛ أي عصر الشيء (كتاب العين، 2003، ص19) ضغط ضغطاً وأضغط: عصره، زحمة وضيق عليه (المنجد في اللغة والإعلام، 1986، ص401). وهناك من يستخدم كلمة "ضغط" للتعبير عن (STRESS) المأخوذة من الكلمة اللاتينية (SREINGER)؛ والتي تعني السحب بشدة (Rodrawtign)، وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشرة لتعني: إكراهها وقصرها وجهداً قوياً وإجهاداً وتوتراً لدى الفرد سواء على المستوى العضوي أو العقلي.

ومن الناحية الاصطلاحية نجد أنّ مفهوم الضغط النفسي ورد في (موسوعة علم النفس والتحليل النفسي)، على أنه: "حالة يعانيها الفرد يُواجه بمطلبٍ ملحٍّ فوق حدود استطاعته، أو حين يقع في موقف صراع حاد، أو خطر شديد لتعطي إحساساً بالتوتر أو تشويهاً في تكامل الشخصية، وإن زادت شدة هذه

وفي اللغة الإنجليزية استحدث (أتوني روبنز) مصطلحاً للتعبير عن هذه الكلمة، إلا وهو CAM-I بمعنى التحسين المستمر الدائم "Continuous and Never Lasting Improvement".

أما في اللغة الصّينية فقد تمّ استحداث مصطلح "چاي سان" Gai San وهو مرادف لكلمة Kaizen الياباني، وتعني الكلمة الأولى "Gai" عمل التصحيح. أما كلمة "San" فتعني العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، وليس على فرد معين بحد ذاته .

(عدنان، شايوش، 2018، <https://sst5.com/25/images/kyzen/Article/1962/>)

ومن الناحية الاصطلاحية فسأركّز وأتبنى تعريف العقيلي (2001) الذي مفاده أنّ كايزن عبارة عن: "أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة Incremental Improvements ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، يعمل على خفض التكاليف ويقلل من الفاقد والهدر في الموارد ويزيد من معدل الإنتاجية"، وهو عبارة عن "أدوات حاسمة في تأكيد أنشطة التحسين المستمر وهي تدعم عملية تخفيض التكلفة في خط مسار الإنتاج إذا ما وفّت مع الكلفة المستهدفة فإنها تساعد على تخفيض الكلفة في دورة تصميم وتطوير وإنتاج المنتج الكامل" (ص133).

وهي عبارة عن "إستراتيجية سهلة وإبداعية تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والمصاريف والمساحات وبحيث مهدت الطريق للشركات اليابانية لتحقيق أعلى معدلات صافي أرباح في العالم على الرغم من أنها تباع عدد منتجات أقل من منافساتها العالمية وبجودة أعلى"

(<http://dawliatraining.com/trainers/bags/show/69>)

فالكايزن حسب هذا التعريف يمثّل منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكلّ شيء بالمؤسّسة، اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص

بأنها: كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الفرد على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي في مجال عمله. وعرف الخزامي (دت) ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالاتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط" (ص13). ومن هنا يمكن القول أنّ ضغوط العمل تختلف من موقع لآخر، وبالتالي تختلف درجات التأثير بها تبعاً لدرجة التعرض لها ومدى ارتباطها بحياة الفرد الشخصية والعملية، هذا التعرض المستمر للضغوط الشديدة يؤثر على مهام الفرد وواجباته الأسرية والوظيفية وعلاقته مع المجتمع المحيط به وقد يؤثر أيضا على صحته.

### 3.2. مفهوم بيئة العمل:

تعني بيئة العمل بالإنجليزية (Work Environment) هو الموقع الذي يُستخدم لأداء مهمة مُعينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تُحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو المباني، كما قد تشمل مُكوّنات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميّزات الإضافية الخاصة في العمل...

أمّا اصطلاحاً فنجد أنّ بن رحمون (2014/2013) قد قدّم تعريفاً لبيئة العمل مفاده أنّها: "المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة، أو المصنع، أو المكتب" (ص32). فبيئة العمل حسبه تقتصر على الحيز المكاني الذي يتم فيه العمل أو تلك الظروف الفيزيائية، وهذه الظروف تؤثر على الفرد في العمل، سواء على مستوى سلوكه أو اتجاهاته...، فالفرد يرغب أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخالٍ من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، وهذه البيئة الفيزيائية تشكّل مصدراً أساسياً للضغوط في العمل؛ ومن أهمّ ظروف بيئة العمل المادية، نذكر: ساعات العمل (التوقيت)، الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة والتلوثية وفترات الراحة بالإضافة إلى مدى وجود توافرها بالشكل المناسب.

الضغوط فإنها تفقد الفرد توازنه وتغير نمط سلوكه" ( فرج وآخرون، 1993، ص445).

أما عبد المعطي (2006) فعرف الضغوط النفسية بأنها: "تلك المثيرات الداخلية أو البيئية، والتي تكون على درجة من الشدة والدوام بما يُثقل القدرة التوافقية للفرد، والتي تؤدي في ظروف معينة إلى الاختلال الوظيفي والسلوكي" (ص23).

كما أنّها تعني الحالة التي يتعرض فيها الكائن الحي لظروف أو مطالب تفرض عليه نوعاً من التوافق، وتزداد تلك الحالة إلى درجة الخطر كلما ازدادت شدة الظروف (محمد، 1995، ص73).

ويعتبر الضغط النفسي أحد المشاعر الأساسية في تكوين النفس الإنسانية، فهو يعني التوتر النفسي الذي يجد من سعادة الفرد وراحة باله، ويمكننا القول أنّ الضغط أيضاً له درجة صحية إيجابية تدفع الإنسان نحو العمل لدرء الأخطار المحتملة التي يتعرض لها في صراعه مع الحياة، فالضغط يمكن أن يصبح باعثاً إيجابياً يساعد في الحفاظ على الذات والنجاح في الحياة، لكن المشكلة تكمن في ازدياد شدة الضغط وفي استمراره دون سبب واضح.

هذا وعرف سيلاي Selye الضغط النفسي بأنه: "مجموعة من الأعراض تتزامن مع التعرض لموقف ضاغط وهو استجابة غير محددة من الجسم نحو متطلبات البيئة". Laurent et Fillion, (2003, P102). وهذه التعريفات تخصّ الضغوط النفسية عموماً، وفيما يلي بعض التعريفات لهذا المفهوم في العمل:

يرى الطيريري (1994) أن: "الضغوط تنتج حينما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها القدرات والمصادر المتوفرة للفرد". (ص17)

فرغم تعدد مصادر الضغوط النفسية وتنوعها، فإنّ العمل يبقى أحد أهمّ المصادر وأخطرها؛ حيث تختلف مستويات الضغط النفسي تبعاً لتنوع العمل وطبيعته، أي أنّ درجة تعقّد الأعمال والمهام التي يؤديها الفرد في بيئة عمله تؤثر بشكل أو بآخر في توليد ضغوط على العاملين... وهو ما جعل "ميثيل باتن" يرى

بالمجمل، فقد يكون بعضها ضرورياً، وبناءً على ذلك تقسم ضغوط العمل إلى الضغوط الحميدة والضرورية التي تحتاجها بيئة العمل ولتحافظ على تنفيذ الموظفين لعملهم على أتم وجه، والضغوط غير الحميدة والضارة وهي تلك الضغوط التي تؤثر على الموظفين بشكل سلبي وقد ينتج عنها ضرر بالعمل مثل عزوف الموظفين عن العمل.

• **ضغوط العمل بناءً على مرحلة الضغط:** وفي هذه الحالة تمرّ ضغوط العمل بعدد من المراحل، لتصل إلى طور اكتمالها، وتبدأ آثارها بالظهور، ويبدأ الضغط بالظهور أولي ثم ينمو حتى يسيطر على الموظفين، ثم يصل إلى مرحلة النضوج ليصبح أكبر من قدرة الموظفين على الاحتمال، ويعود بعدها لينكمش ثم يصل إلى مرحلة الانتهاء.

• **ضغوط العمل بناءً على شمول الضغط:** ويكون الضغط هنا إما شامل يؤثر على جميع اهتمامات الموظفين ويكون في الاستجابة له نوع من المخاطرة، وإما ان يكون فرعياً وهو الضغط على فئة معينة من فئات الموظفين في المؤسسة، فتصطدم مصالحهم مع مصالح غيرهم وأهدافهم.

• **ضغوط العمل وفقاً لشدة الضغط وعنفه:** وتكون الضغوط هنا إما شديدة العنف وهي طويلة الأمد وتتعلق باستراتيجيات العمل في المؤسسة، أو متوسطة العنف وتكون متوسطة الأجل، وضغوط هادئة وتتصل هذه الضغوط بظروف يومية تمرّ بها المؤسسة، ويُعدّ هذا النوع من الضغوط قصير الأجل (فرج وآخرون، 1993، ص449)

#### 4- عوامل ظهور ضغوط العمل:

إن الضغط النفسي مثل الألم فلكليهما دور إيجابي في التنبيه عن خلل في الوظائف، فبينما يقوم الألم بالتنبيه عن هذا الخلل في الوظائف الجسمانية، يقوم الضغط النفسي بالتنبيه عن ذلك الخلل في الوظائف العصبية، وبذلك يقوم الألم والضغط النفسي يرشد إلى ضرورة التوقف عن هذا الشيء أو ذاك إذا أردت الصحة الجسمية والنفسية.

فالضغط النفسي حدث ملموس في حياتنا اليومية وعلينا التعامل معه أو مع نتائجه، والمطلوب هو تحقيق التوازن والمثالية

كما تعرّف كذلك بأنها "الموقع الذي يتم فيه إكمال مهمة معينة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل، إلى جانب المحيط الحالي، مثل: موقع البناء، أو مبنى المكتب، كما تشمل عوامل أخرى تتعلق بالمكان، مثل: جودة الهواء، ومستوى الضوضاء، بالإضافة إلى توافر مميزات إضافية، توفر القهوة باستمرار، أو مواقف كافية للسيارات" [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com). Retrieved: 16-(2019-4).

إنّ البيئة الفيزيائية للعمل تؤثر تأثيراً واضحاً على الإنتاج كما ونوعاً إضافة إلى تأثيرها النفسي على العاملين في حد ذاتهم، ومن ثم على اتجاهاتهم ومواقفهم نحو أعمالهم؛ إذ من الطبيعي أن ينخفض مستوى أداء العامل وتقل إنتاجيته إذا ما كان يؤدي نشاطه في ظل حرارة عالية أو ضجيج مرتفع وإضاءة قليلة أو شديدة، وفي أماكن عمل مليئة بالأخطار؛ حيث يؤدي ذلك إلى الإرهاق وإلى نقص التركيز، وبالتالي تدني الإنتاجية وضعف الأداء...

حسب ما سبق نستنتج إن الضغوط النفسية في بيئة العمل فهي مجموعة تجارب تؤثر على الفرد، وتعود أسبابها إلى عوامل بيئية وشخصية ترتبط مع عملهم في المؤسسة، ونتيجة لهذه العوامل تظهر آثار سلوكية وجسمانية ونفسية على الفرد تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي، وبصفة أدق هي عبارة عن تفاعلات تحدث للأفراد في بيئة العمل، ونتيجة لهذه التفاعلات تنتج حالة وجدانية ذات طابع سيء، وتمثل الضغوط النفسية في القلق والتوتر والإحباط والصراع والنزاع والشعور بالألم لأنها تعتبر استجابات جسدية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدراتهم على التأقلم معها.

#### 3- أنواع ضغوط العمل:

هناك عدّة أنواع لضغوط العمل، وكلّ منها مميّز بمواصفات تخصّه، وتفرض أسلوباً للتعامل معه، وفي ما يأتي سنذكر أهم أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعايير محددو:

• **ضغوط العمل بناءً على الضرر والضرورة:** لكلّ عمل طبيعة خاصّة به، وتأثيرات هذه الضغوط ليست ضارةً

• الحديث مع زملاء العمل حول ضغوط العمل وأسبابها ذلك يشعر الموظف براحة نفسية وتزيل عنه عبء ضغوط العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لا يوجد عمل يخلو من الضغوط، والتي لها عوامل وأسباب كثيرة تحدثنا عنها في بحثنا، لذلك على الموظف أن يدركها وأن يسعى جاهداً لمواجهتها والتخلّص منها وأن يكون دائم التفكير في مستقبله، وأن يواجه المشاكل ومصاعب الحياة، وأن يفكر في طريقة لمواجهتها، والتغلب عليها، وأن يستمرّ في كفاحه في سبيل النجاح في هذا العمل.

(Laurent et Fillion, 2003, P102)

6. إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردي:

يقصد بإستراتيجيات التعامل على المستوى الفردي تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه، وأهمها نذكر ما يلي:

6.1. الكشف الطبي:

إنّ التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية شديدة على الصحة، وفقاً لما سبق الإشارة إليه، ومن ثمّ فإنّ الكشف الطبي الدوري يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لضغوط العمل، فقد يكشف مثل هذا الفحص العوامل المساعدة على زيادة الضغط مثل: التدخين، تناول المشروبات المنبهة أو الروحية، أو زيادة الوزن، أو أمراض معينة، تسبّب سرعة الانفعال وما شابه ذلك من عوامل، وبالتالي فإنّ معرفة تلك العوامل واتخاذ الإجراءات الطبيّة المناسبة حيالها يعمل كحاجز صدّ قوي ضدّ تأثيرات ضغوط العمل.

6.2. الراحة والانغماس:

إنّ الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازات عمل، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة الضغوط، وعادة ما تزداد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى

في حالة الضغط النفسي ، فانعدام أي نوع من الضغوط النفسية أو انعدام التوازن النفسي قد يؤدي إلى الملل وعدم الاكتراث وضعف الأداء، تظهر ضغوط العمل في المؤسسات نتيجة لعدد من العوامل وهي كالآتي:

• **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل التي تسبب حدوث ضغوط العمل، كالسياسات التي تطبق في تنظيم العمل، والمناخ التنظيمي، وحجم المنشأة، وتوجد مصادرٌ عديدة لهذا النوع من العوام.

• **العوامل البيئية:** وهذه العوامل تؤثر على مدى توتر العاملين في المؤسسة ومنها عدم ثبوت الحالة الاقتصادية في بلد ما، فيؤثر ذلك سلباً على الأفراد، كارتفاع الأسعار وعدم توافر السلع الأساسية، وذلك يجعل الأفراد يشعرون بالقلق والتوتر، كما يؤثر التطور التكنولوجي السريع على الأفراد ويجعلهم في قلق وتوتر دائم في حال لم يقدروا على استخدام هذه التقنيات.

• **العوامل الشخصية:** تصدر هذه العوامل عن العامل بشكل شخصي، وتتعلق إمّا بظروف حياته كالمعاناة من المشكلات الأسرية التي تؤدي إلى شعوره بالانفعال، أو تتعلق بطموحه في تحقيق هدف معين (Laurent et Fillion, 2003, P102).

5- كيفية التخلص من ضغط العمل

هناك طرق متعددة للتخلص من ضغوط العمل، نذكر منها بعض النقاط فيما يأتي:

• التركيز في العمل والتفكير بطريقة للوصول إلى النجاح والتقدم والإنجازات المهمة.

• الاستفادة من جميع المشاكل والأزمات التي تواجه الفرد في عمله.

• الشعور بالتفاؤل وأخذ الأمور بإيجابية فذلك يحدّ من التوتر ويجعل الموظف أكثر إنتاجاً إيجاباً.

• مراجعة النفس بشكل مستمرّ والاسترخاء والتأمل في أسباب الضغط ومحاولة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ذلك يجعل الموظف أكثر صلابة في مواجهة أيّ ضغط.

الاستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط وتغيير الموقف بكامله. (الصليمي،

[https://www.manhal.net/index,](https://www.manhal.net/index_consulté) (le:21/08/2021

7. إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة:

إنّ أي إستراتيجيات للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل تصبح في واقع الأمر مضیعة للوقت والجهد ما لم يكن لدى إدارة المؤسسة إدراك وفهم كامل لها، وأنّ مشكلة ضغوط العمل هي إحدى المشكلات الأساسية، وأنّ حلّ تلك المشكلة يقع بالدّرجة الأولى على كاهلها وليس على كاهل الأفراد العاملين بها، ومن ثمّ فإنّ الإدارة الواعية عليها أن تتعرّف على المصادر المسببة للضغط فيها، وبالتالي تتبنى الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقلّ التخفيف من وطأته.

ومن أهمّ هذه الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة المؤسسة إتباعها في هذا المجال ما يلي:

#### 7.1. تطوير نظم الاختيار والتعيين:

عادة ما يكون اهتمام نظم الاختيار والتعيين المستخدمة في أغلب المؤسسات بقياس قدرات معيّنة تضمن اختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب، وتحمل مسؤولياته وأعبائه من الناحية الكمية بكفاءة، دونما الاهتمام بقياس مدى قدرة الفرد على تحمّل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل، ومن ثمّ فإنّ نظم الاختيار والتعيين يلزم تطويرها؛ بحيث تضمن مقاييس يمكن من خلالها ضمان اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولّدة عن الوظيفة محلّ الاختيار أو التعيين.

#### 7.2. برامج مساعدة العاملين:

تُعنى هذه الإستراتيجية بمساعدة العاملين في التغلب على ضغوط العمل عن طريق توفير خدمات طبيّة وعلاجية لهم، وتقديم النصح والمشورة والإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.

الانغماس خلال فترة الراحة في ممارسة الرياضة كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات، حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيداً عن جوّ العمل وضغوطه؛ بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التّالية لفترات الراحة والانغماس.

#### 6.3. المساندة الاجتماعية:

يتحقق ذلك متى نجح الشخص في إقامة دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذين يرتاح لهم ويثق في التزامهم وصحّة حكمهم على الأمور، فعن مثل هذه الصداقات يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط فينقّس عن نفسه؛ حيث أنّ مجرّد التنفيس يشعر الفرد بالراحة ويستمد من ذلك قدرة وطاقّة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً. (الصليمي،

[https://www.manhal.net/index](https://www.manhal.net/index_consulté) le (21/08/2021

#### 6.4. التأمّل ومراجعة النفس:

يتحقق ذلك بالاسترخاء والتأمّل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها، وعمل تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التأمّل، شرط أن يكون هذا التأمّل والتقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة ما وبموضوعية دونما انفعالات، الأمر الذي يكسب الفرد مزيداً من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط

#### 6.5. العلاج الروحي:

يتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوط العمل بالاتجاه للخالق عزّ وجلّ؛ فالصلاة تضيء على النفس هدوءاً وسكينةً، والدعاء والتضرع إلى الله يخفف عن الإنسان الكثير من الضغوط ويزيده قوة وإصراراً على تحملها وتجاوزها بإيجابية.

#### 6.6. فرص العمل البديلة:

تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أنّ ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدّت حدّ الأمان، وأنها تقترب به من نقطة الخطر، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة في التعامل معها، ومن ثمّ فإنّ ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى بديلة تصبح إحدى

### 7.3. إعادة تصميم الوظيفة:

فإنه إذا ما أمكن للمؤسسة أن تحدد مجموعة من الوظائف التي يتضح بأن العاملين بها يعانون من ضغوط عمل مرتفعة، فإن إعادة تصميم تلك الوظائف تصبح إستراتيجية مناسبة في هذه الحالة، وبالطبع فإن الهدف من إعادة تصميم الوظيفة سوف يختلف طبقاً لظروف وملابسات كل موقف على حدة، فقد يكون الهدف من إعادة التصميم تخفيف أعباء الوظيفة في الحالات التي يكون فيها ضغط العمل ناجم عن عبء العمل، وقد يكون الهدف منه إثراء الوظيفة لزيادة الشعور بالمسؤولية أو إذكاء روح التحدي إذا ما كان مصدر الضغط نقص أو قصور في أحد الجوانب السابقة، وقد يكون الهدف من إعادة التصميم خلق حالة من التعاون الجماعي والمشاركة عن طريق أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالعزلة وهكذا.

### 7.4. نظم تدريب متطورة:

إن تدريب الموظف على الأمور المتصلة بمهام وظيفته، يؤدي تلقائياً إلى زيادة كفاءة أدائه وبالتالي تخفيف ضغوط العمل، فإن تلك البرامج التدريبية تركز بشكل خاص على تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهارات اللازمة في كيفية التعامل مع الغير، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب، وعادة ما يشارك في إعداد وتنفيذ تلك البرامج أخصائيو في هذا المجال، ويكون التدريب في شكل حلقات نقاش وتمثيل أدوار ومباريات إدارية، وما شابه ذلك من أساليب لزيادة قدرات الأفراد في التعامل مع الضغوط.

### 7.5. نظم الحوافز وتقييم الأداء:

إن إحساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي إليها، وأن هذا التقييم يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، فإن جانباً لا يستهان به من المصادر المسببة لضغوط العمل في كثير من المؤسسات يكون قد تم حصرها، وتتقلص بالتالي ضغوط العمل إلى حد كبير، ومن ثم فإن إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم ما تقدم يعتبر إستراتيجية مناسبة.

### 7.6. نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى، ويؤكد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هو حقيقة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية في عملية التخفيف من ضغوط العمل.

### 7.7. الأنشطة الاجتماعية:

الحفلات والرحلات التي تنظمها المؤسسة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين فيها، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن الرسميات (الصليبي، <https://www.manhal.net/index, consulté> (le:24/10/2018

### 8. المبادئ التي تقوم عليها فلسفة كايزن:

طبق تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) الفكرة لأول مرة في مؤسسة تويوتا بداية من عام 1984، أما نشرها فكان على يد الخبير الياباني "ماساكي إمامي" الذي أصدر كتاب "كَمبا كايزن" عام 1997، وهذه الفلسفة تعمل بها مؤسسة (سوني Sony) اليابانية أيضاً، فحين سُئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع بعد، كان رده: "إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً...". لتنتشر بعد ذلك هذه الطريقة أو الفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم. وبعبارة أخرى أن يكون الفرد في مرحلة تحسين وتطوير دائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه، دراسته، عمله الدنيوي أو الروحي... الخ.

ولا يتم هذا إلا من خلال جرأة التغيير عبر حذف كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، وتغيير عقلية المشرفين والمديرين أو تغييرهم أنفسهم... وما زال الجيل الياباني الجديد يعيش فلسفة التطوير المستمر والبسيط ليأخذ تراكم المعرفة



تخلص من الأشياء الغير ضرورية مباشرة.

ضع ملصقاً أحمر على الأشياء التي تشك في أهميتها واتركها على مكتبك

ابدأ باستخدام مكتبك وقم بإزالة الملصق الأحمر من أي شيء تستخدمه.

بعد مرور شهر من هذا الأمر قم برمي كل الأشياء التي بقيت على مكتبك وعليها الملصق الأحمر.

الترتيب: وهو العملية التي تلغي عملية البحث عن الأشياء وتتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير لأن أي شيء

لا تجده خلال الـ 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب وتتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة.

النظافة: تعرف الكايزن النظافة بأن تكون نظافة المكان كمييار ينظر إليه الآخرون.

المعايرة: وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي والبيئي ويمكن القيام بها من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية.

الالتزام: وهو القيام بالعمل الصحيح كمنهج وبشكل يومي ودوري (نزيه، <http://alothmany.me/blog, consulté>

(le: 12/05/2019

ومن خلال ما سبق فإنّ هذه الخطوات بمثابة تطهير لبيئة العمل، أي ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو احد المطالب الأساسية، فكلما ازدادت صغائر الأمور من مشاكل شخصية وتنظيمية في بيئة العمل، كلما أحدث هدرا بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، والقضاء على الهدر في الكايزن يعني القضاء على الأنشطة غير الضرورية والتي لا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل، وعليه فان أهمية هذه الإستراتيجية تتجلى في مجموعة الإجراءات العملية التي تطبق بهدف تحسين العمل بشكل يتميز بالاستمرارية حتى تتمكن المؤسسة من التخلص من أي هدرا، وهذه الإجراءات تزيد من خبرة الموظفين وكفاءتهم وتضع معايير قياس الأداء، كما تزيد من وضوح أهداف المؤسسة وتحديد المهام التي يجب تدريب الموظفين عليها بالإضافة إلى توفير وسائل عدم تكرار الخطأ

السابق، ليضيف إليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده وهكذا. ومن العناصر الأساسية لبرنامج "كايزن" نذكر:

- الجودة Quality.
- تضافر الجهود Efforts.
- انخراط أو مشاركة جميع العاملين Involvement of all Employees.
- الرغبة في التغيير Willingness to change.
- حلقات الجودة Quality Circles.
- الانضباط الشخصي Personal Discipline.
- تحسين المعنويات Improve Moral.
- العمل الجماعي (بروح الفريق الواحد) Teamwork.
- اقتراحات من أجل التحسينات Suggestion for Improvement.

وبالتالي تقوم فلسفة كايزن على جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها لن تكون منضبطة بالكامل ودون مشاكل، فهي تتجسد في التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة نحو الأفضل، ولكن بدون تكبد الكثير من المصاريف، أثناء إجراء هذا التغيير، والمقصود به هو التغيير الذي يتفق مع إستراتيجية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها (حاتم، 2011، ص168)

وفي هذا الصدد يقول "ماساكي إمامي": كايزن هو التحسين وأكثر من ذلك؛ بحيث يعني التحسين المستمر في الحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة العملية..، وهذا تأكيد منه على قصور الفكرة التي ترى أن كايزن هو التحسين المستمر في مجال العمل فقط، وهناك خمسة خطوات ضرورية في الكايزن من أجل التحسين وتلك الخطوات هي:

التصنيف: وهو التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا تحتاجها ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في المكتب مثلا من خلال الخطوات التالية: ابدأ بتصنيف الأشياء التي على مكتبك لضرورية وغير ضرورية وأشياء لا تعرف وضعها.

✓ المراجعة اليومية لدى التقدم والانجاز.  
وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ إستراتيجية كايزن تتميز بميزات عديدة تعود بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسة وأداء العمال وحتى على مستوى تلبية حاجات وأذواق الزبائن وهي كما يلي:

- التأثير الواضح (Significant Large)
- التركيز على الأماكن الأهم إستراتيجياً (Strategically Important Areas)
- تحقيق نتائج سريعة (Results Speedily Achieved)
- الحفاظ على الاستمرارية (Sustainable)
- البطء لكن متواصل (Slow...But Continuous)
- التحسين المستمر (Continuous Improvement)...

فهي تلك الجهود المستمرة والمتطورة التي تقوم بها المنظمة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للزبائن (p08 Myers, 2015).

10. الخطوات العملية لتطبيق إستراتيجية كايزن: يمكن وصفها بخطوات التحسين المستمر وفق فلسفة الكايزن وتمثل فيما يلي:

**الخطوة الأولى: التخطيط (Plan):** يقوم فريق العمل في هذه المرحلة على تحليل العمليات القائمة Analyze Existing Processes باختيار موضوع التحسين ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل قوائم الفحص ومخطط السبب والنتيجة والمدرجات التكرارية ومخطط باريتو والأشكال البيانية ومخطط التشتت... الخ، ومن ثم تحديد أهداف التحسين والمنافع المترتبة على بدائل تحقيق تلك الأهداف.

**الخطوة الثانية: التنفيذ (Do):** يسعى فريق العمل هنا لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقديمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة لتحسين ولية تغيرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بما دعت الحاجة.

**الخطوة الثالثة: المراجعة (Check):** يتم خلالها اقتراح التغييرات المطلوبة Propose Changes حيث تعنى بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى

والوقوع في المشاكل. وتتمثل مبادئ هذه الإستراتيجية فيما يلي:

- ✓ لا يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة - في أي مكان من المؤسسة،
- ✓ كل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه؛ عن طريق اقتراح التحسين بدل الانتقاد،
- ✓ كل نشاط للإدارة ينبغي أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن، وذلك بتوقع رغباتهم، وتفضيلاتهم والعمل على توفيرها،
- ✓ الجودة أولاً وليس الربح أولاً، فأبي مؤسسة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها، (الكردي، 2015، ص1)

✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل، وأن يقترح الحلول المناسبة لها، وهذا ما يخفف من ضغوطات نفسية في بيئة العمل، ومنع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء،

- ✓ مبدأ المعاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين،
- ✓ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته،
- ✓ استخدام العقل والحكمة أكثر من المال بالتقصير والسعي من أجل معالجته (الكردي، 2015، ص3).

## 9. مرتكزات إستراتيجية كايزن:

تبنى إستراتيجية كايزن على جملة من المرتكزات نذكر منها ما يلي:

- ✓ إزالة الفاقد والهدر،
- ✓ إجراء تحسينات محددة في وقت قصير،
- ✓ إيجاد حل للمشاكل التي تواجه العمليات،
- ✓ التحسين المستمر في تدفق العمليات والأنشطة،
- ✓ يركز على منطقة محددة أو عملية محددة،
- ✓ حل المشاكل التي تعيق التدفق في العمليات،
- ✓ دفع الأنشطة والجهود باستمرار،

حجم المكان اللازم للتخزين، القضاء على الفاقد التركيز على التحسين المستمر كإيزن عملية مستمرة لا تنتهي، وليس لها حدود، وتقوم على فرضية أن العاملين الميدانيين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا، وتقوم الإدارة بتفويض العاملين للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم، وبذلك يكون لدى العاملين نوع من الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم، وبدون تدخل من جانب الإدارة.

ويؤدي تطبيق إستراتيجية الكايزن إلى تحسينات عديدة منها:

- تحسين خدمات المستهلك وتحسين الإجراءات،
- كما تقوم على تحسين تدفق العمل وتغيير بيئة العمل،
- تحسين الاتصال داخل النظام،
- تصحيح الأخطاء وتجنب أسبابها،
- تقليص الفاقد إلى أدنى حد ممكن،

✓ - التركيز على الانحراف في العمليات والمنتجات

Variation. (الكردي، 2015، ص3).

ومن أنواع التحسين المستمر Types of Continuous Improvement نجد التحسينات التدريجية على دفعات صغيرة ومستمرة Incremental Improvement "، وتحسينات تحويلية قفزات Transformational Improvement ويعتبر التحسين المستمر المفضل للمنظمة بالإضافة إلى (القفزة) Innovation. الابتكار والتجديد. ويركز كايزن على نوعين من التحسينات (حاتم، 2011، ص163):

Large - scale التحسينات على نطاق كبير

### improvements:

هو جذاب، ويؤدي إلى تغيرات كمية في معدل الإنتاجية، وتحسينات في الجودة والفعالية. ومع ذلك، فهو من الصعب تنفيذه لأنه يشمل جهات عديدة، الإنسان والعملية الإنتاجية. فالتصميم يجب أن يكون قريبا من الكمال، لأن الفشل يؤدي إلى خسائر كبيرة.

قربهم من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وفي حالة وجود قصور فلا بد ان يعاد تقويم الخطة لأول إيقاف العمل بها و يتم خلالها تحديد مناطق الخلل Identify Problem Areas.

**الخطوة الرابعة: التصحيح (Act):** وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات المطلوبة Implement changes، فإذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة فان فريق العمل يعيد النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للمعالجة وتصبح تلك الإجراءات قياسًا للتطبيق. (حاتم، 2011، ص163)

● ومن النتائج المتوقعة لتطبيق إستراتيجية كايزن، نذكر:

- تقليل في زمن التشغيل.
- زيادة في الكفاءة.
- توفير في التكلفة.
- تقليل الأخطاء.
- تقليل في المساحة المستخدمة.
- تحسن ملموس في محتويات العاملين.
- تمكين الموارد البشرية.
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة
- يساعد في خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد (Myers, p10, 2015).

11. أنواع التحسينات التي تقدمها إستراتيجية "كايزن"

لبينة العمل:

كايزن Kaizen عملية تحسين سريعة يشترك فيها مجموعات عمل من المدراء والموظفين بحيث يعملون كفريق واحد لانجاز الأهداف المحددة سلفا. ويمكن أن تأخذ عملية التحسينات الخطوات التالية:

تحديد المشكلة باختيار أفضل العاملين، وحل المشكلة أو تصحيح العيوب في خلال أسبوع أو اقل باستخدام أدوات وتقنيات كايزن، وبالطبع يكون الهدف النهائي هو تخفيض التكاليف، تخفيض الوقت الضائع (Ldle Time)، تخفيض

- أسلوب الإدارة من موقع العمل .
  - إن منهج التغيير باستخدام "كايزن" ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) (Gemba KAIZEN).
- برفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير، كما تشجعهم وهذا يساهم بشكل كبير في رفع معنويات العاملين أيضاً، كما أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكلّ عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً، وتتطلب التقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعامل المستفيد من نتائجها.

وتنهض إستراتيجية كايزن أساساً على نقطتين رئيسيتين هما:

➤ أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

➤ أي عملية = عمل + مودا (Muda)

فكلمة مودا (Muda) هي كلمة يابانية تعني الأعمال الغير مفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة، وتركز الكايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جمبا)، وتمثل أنواع "المودا" في: هدر الإنتاج الزائد عن الحد، هدر الانتظار، هدر النقل، هدر التشغيل، هدر التخزين، هدر الحركة، هدر الإصلاح/المرفوضات. (باعمر، 2017، ص41)

إنّ تطبيق كايزن يتضمن بعض الجوانب التقنية والاجتماعية التي نلخصها في النقاط التالية:

أ- على الصعيد التقني:

إن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها.

ب- على الصعيد الاجتماعي: يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم، بالإضافة إلى اعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

وفي دراسة حالة حقيقية تجرّبة ناجحة لجمبا كايزن: يروي ماسكافي كتابه "جمبا كايزن" قصة ناجحة فيقول: "كان توزيع المهام داخل شركة "توكاي شين-إي" للإلكترونيات يتسم بعدم المساواة. فضلاً عن التلكؤ في التنفيذ. كان الموظفون

التحسينات على نطاق صغير Small - scale

:Improvements

تكون أسهل وأسرع، وتكون المخاطر قليلة، لأن تأثيرها محدود، ويكون التأثير التراكمي للتحسينات الصغيرة المستمرة أكثر إيجابية من تلك التحسينات الكبيرة التي تنفذ مرة واحدة.

12. إستراتيجية كايزن ودورها في التغيير للقضاء على

الضغوط النفسية:

الغرض من تطبيق إستراتيجية "كايزن" هو التركيز في المشاريع على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الهدر؛ أي السعي قدر الإمكان إلى التقليل من الأخطاء وتخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في العمليات والزمن والمساحة المستخدمة، وتمكين الموارد البشرية واكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم الجديدة وزيادة الكفاءة لديهم مع التحسن الملموس في معنويات العاملين ما يخفف من الضغوط النفسية في العمل لديهم؛ حيث يعمل التغيير باستخدام كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، ويساعد على جعل هذا العمل بروح الفريق محبة إلى الجميع

إذن هي فلسفة تهدف إلى التغيير المستمر نحو الأفضل، بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الإشراف والتضييع وتزيد الإنتاجية، كما تعمل على حلحلة المشكلات مكانياً وزمنياً، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وتقوم جامبا كايزن (Gemba KAIZEN) على العمل الجماعي وتقدير المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر في سياق متصل، تترجم إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات. (فؤاد،

Consulté <http://3alamaltanmya.com>,

le 22/01/2019).

ويطبق كايزن في بيئة العمل (Gemba KAIZEN).

- أسلوب العمل في الوقت المناسب .
- أسلوب التوقف لحل المشكلات .
- خطوات كايزن الأربعة .
- نموذج مقترحات الموظفين في كايزن.

إن حجر الزاوية في تحقيق منهجية كايزن في الإدارة هو التركيز على حاجات ورغبات العملاء للمنظمة؛ وأهم المشكلات التي تواجههم في أثناء التعامل معها وأهم اقتراحاتهم للتغلب عليها، ولذا من المفضل للمنظمة إجراء الاتصالات مع العملاء بصفة مستمرة؛ أو عمل نظام معلومات للعملاء داخل المؤسسة.

#### -ثانيا: نشر روح التعاون وعمل الفريق:

لم يعد هناك جدل بأن فرق العمل أصبحت ركنا محوريا من أركان الكيانات التنظيمية، سواء أكانت مؤسسات عامة أم خاصة، ولقد أثبتت فرق العمل الفعالة؛ ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته، كما إن بناء فرق عمل فعالة يخفف من الضغوط العمل، ويعمل على إيجاد بيئة عمل صحية وسارة؛ حيث إن المديرين إذا أحسنوا إدارتهم لفرق العمل. ساعدوا مرءوسيهم على حسن استغلال أوقاتهم. وتحسين مستوى أدائهم لعملهم والسرعة فيه، واستغلال أفكارهم مما يزيد من الإنتاجية والرضا عن العمل داخل المنظمة، ويتم توفير كثير من الوقت والجهد والضائع؛ والأموال التي كانت تتحملها المنظمة نتيجة لذلك. (بكر، 2016، ص 242).

#### -ثالثا: إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين:

إن من أهم الأمور التي تساعد على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة هو أن يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة، ويعمل على تحسين ورفع معنويات العاملين، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع ما يلي: تشجيع اندماج العاملين معاً، والسماح للعاملين بإبداء اقتراحاتهم للتطوير (عن طريق الاستبيان والعصف الذهني). واحترام العاملين والثقة المتبادلة بينهم والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. وتمكين العاملين وزيادة مساحة الاستقلالية؛ أي توفير كافة الإمكانيات والصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛ وأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر. والتغيير في ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم؛ واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن؛ حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل

يبدوون عملهم ببطء شديد ثم ينتظرون حتى تظهر نقاط الاختناق والمشكلات كي يتخذوا خطوات الإنتاج اللازمة، وكأنهم يطفنون الحرائق ويعملون بأسلوب إدارة الأزمات. تسبب هذا الوضع في وصول ضغوط العمل إلى أوجها قبل مواعيد التسليم. فكان الموظفون كسالى مع بداية كل شهر، متوترون ومنهكون في نهايته.. فقرر المدير تطبيق أسلوب "جبا كايزن"، وقسم مهام العمل بين ثلاث فرق، اتفقت الفرق الثلاث على توزيع العمليات فيما بينها، وذلك طبق جدول زمني محدد، حيث يتسلم كل فريق مهمته من الفريق الذي يسبقه في خط تدفق العمليات. أعدت هذه الخطط والجدول الزمنية بواسطة ممثلين للفرق الثلاث، دون دراسة الآثار الجانبية لها، على أن يتم تطبيقها طبق قواعد تشغيل تنتهج أسلوب "جبا كايزن"، بحيث تتم كل عمليات المراجعة والتطوير بشكل مستمر، أثناء العمل وداخل "جبا".

كانت النتيجة المبهرة هي ارتفاع الإنتاجية بنسبة 30% وانخفاض نسبة المرتجعات والعيوب إلى أقل من النصف. كما انخفضت نفقات الإنتاج نتيجة انخفاض ساعات العمل الإضافي للموظفين، وازدادت مهارات وكفاءة العاملين في تنفيذ المهام التي يتسلمونها في أوقات قياسية (باعمر، 2017، ص 42).

ومن النتائج التي تترتب عن تطبيق إستراتيجية " كايزن" في العمل وتفرضي إلى تجاوز الضغوط، نجد:

-التحسن للموسم في معنويات العاملين،

- نشر روح التعاون،

- تمكين الموارد البشرية،

- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة، التقليل في زمن التشغيل،

- الزيادة في الكفاءة، التوفير في التكلفة،

- تقليل الأخطاء،

- والتقليل في المساحة المستخدمة.

ويتطلب تطبيقها للتغلب عن الضغوط النفسية في العمل الاهتمام بما يلي:

-أولاً: التركيز على حاجات العميل ورغباته:

إنّ تطبيقات كايزن تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة وتسعى لصنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، والعمل بروح الفريق وصنع ثقافة التكلفة للإنتاجية والهدر، كما يمكن أن تتمّ هذه التطبيقات في أي مرحلة من المراحل العمرية لأي مؤسسة أيّاً كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ وجود فرصة دائماً للتحسين والتطوير الدائمين نحو الأفضل، وعليه يمكن تقديم بعض المقترحات لإدارة التغيير داخل أي مؤسسة، كتغيير الظروف المسببة للضغط في محيط العمل وتبني مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها وليس العلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة.

فمحاولة تغيير أفكار المسؤولين لأي مؤسسة عبارة عن تغيير في حدّ ذاته، والتركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التحسينات الصغيرة المتراكمة، فافتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثال والقُدوة لباقي العاملين، فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات، وهم من يوفر الموارد للتحسين والتي تتحقق بالتحلي بالصبر؛ لأن التغيير يستغرق وقتاً طويلاً وهو أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة.

وبالتالي فإنّ وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية والتحسين المستمر لا بد أن يظل دائماً مستمراً، وإستراتيجية كايزن تتطلب أسلوب المرونة وتعمل على تحسين ظروف العمل، وامتصاص الضغوط ورفع معنويات العاملين تسمح لهم بإبداء اقتراحاتهم وهذا يسمح بخلق أفكار إبداعية وتطوير العمل.

فالكايزن يمنح العاملين صلاحية التغيير في مجال عملهم وتكافئهم عند نجاحهم في تخفيض الضائع، كما توفر لهم أنشطة البحث والتجربة المستمرة، ومشاركة كل المستويات في عملية تغيير بيئة العمل وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل، ممّا يؤدي إلى تحسين أدائهم وهذا ما يخفف من الضغوط النفسية في مجال العمل مهما كان صعباً وشاقاً، لأنهم يعملون برغبة وثقة وحب ومشاركة الآخرين وإخلاص في العمل، ليشعروا

إليها بنفسه. كايزن في الإدارة تمنح الفرد صلاحية التغيير في مجال عمله، وتكافؤه عند نجاحه في تخفيض الهدر. يملك العاملون تحت كايزن. صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي، حيث إنّها توفر للعاملين أنشطة البحث والتجربة المستمرة

#### -رابعاً: التطهر وإزالة المعوقات في بيئة العمل (5'55):

يقصد بها تطهير الظروف البيئية المحيطة في الفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة ... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم توافرها في الشكل المناسب مما يؤدي الى ضغوط نفسية وجسدية، ويعتقد اليابانيون أن تقنية (5'55) لا تحسن البيئة المادية للعمل فحسب بل تحسن الإدارة الشاملة لجودة العمليات، وهناك عديد من التطبيقات الناجحة لهذه التقنية خاصة في قطاع منظمات الخدمة،(بكر، 2016، ص245). ولقد طبقت هذه الإستراتيجية في كل مجالات الحياة اليابانية ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في بيئة العمل، وأن يكون الفرد في مرحلة تحسين وتطوير دائم .

#### 13. الخاتمة:

تبدو إستراتيجية كايزن سهلة من حيث التطبيق؛ ولكن الإبداع يكمن في طريقة التطبيق، فسّر نجاح الإستراتيجية يكمن في من يملك صلاحية التغيير، والعجيب في الأمر أنّها تضع صلاحية التحسين والتطوير في يد الموظف الذي يطبق العمليات بشكل يومي وهذه حتماً إدارة غير تقليدية كونها تلغي المركزية التي تضع كافة صلاحيات العمل والتنفيذ لديها فقط، فهي المسؤولة عن التطوير والتحسين بينما يقتصر دور منفذ العمليات على تنفيذ سياسات الإدارة العليا. بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذه الإستراتيجية ليست نظيراً فقط بل هي واقع مطبق في معظم الشركات اليابانية؛ حيث أنّ تلك الشركات تقدم مكافأة مالية لكل موظف يقوم بتحسين ضمن العمليات التي يؤديها وينتج عنه تخفيض في الهدر، وهذا حافز كبير للموظفين للعمل على التطوير والتحسين والإبداع في أعمالهم اليومية فكلما ازدادت أفكارهم الإبداعية كلما زادت مكافأته الشهرية.

- عقيلي، عمر وصفي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (ط1). عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط9). عمان: دار وائل للنشر.
- غنيم، أحمد. (2001). المدخل الياباني للتحسين. المدينة: مكتبة المدينة.
- الكردي، أحمد. (2015). أسلوب كايزن لتحسين العمليات الإدارية. منتدى التنمية.
- محمد، فؤاد. (1995). دراسة مقارنة في ضغوط الوالدية لدى ثلاث شرائح من الأمهات، مجلة علم النفس (23)، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- يخلف، عمار. (2001). علم النفس الصحة، الأسس النفسية والسلوكية للصحة. الدوحة: دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصليبي، محمد مستور. (2018). التعامل الفعال مع ضغوط العمل. المملكة العربية السعودية: مكتبة المنهل الثقافية. <https://www.manhal.net/index,consulte>. le; 21/08/2021
- رونالدي، ريبيجو. <http://www.businessdictionary.com>
- <https://www.manhal.net/index>
- فؤاد، مها. إستراتيجية الكايزن الياباني ودورها في التغيير المؤسسي، مجلة عالم التنمية، على الموقع: <http://3alamaltanmya.com>
- Myers.Daniel. (2015). kaizen Approach, Towerre ,Sources.com.
- نزيه، العثماني. التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن والكايكواكواليابانية، مدونة على الموقع:
- <http://alothmany.me/blog>
- بالرضا والولاء في العمل، ولا يتحقق هذا إلا بتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة من خلال ترك اللوم والنقد؛ والتوجه نحو إيجاد حلول تمنع تكرار المشاكل والتركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل يمكن أن تخلق ضغوط نفسية لدى العاملين بالمؤسسة.
- قائمة المراجع:
- أبو الراغب، محمد عدنان، شاويش، مها رشيد. (دت). منهج الجودة الياباني- الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية. على الموقع الإلكتروني: <https://sst5.com/Article/1962/25/kyzen.PNG163739083740.PNG>
- أحمد شويخ، هناء. (2007). أساليب تخفيف الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية (ط1). مصر الجديدة: ايتراك النشر والتوزيع.
- باعمر، محسن بن حفيظ. (2017). منهجية كايزن (ط1). الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (يونيو 2016). مدخل التحسين المستمر (kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على شركة القابضة لكهرباء مصر (مج36) (ع1)، المجلة العربية للإدارة.
- بن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- الخزامي. عبد الحكيم. (دت). ضغوط العمل بين المدير والخبير. مصر: مكتبة ابن سينا.
- الطريوي، عبد الرحمان. (1994). الضغط النفسي، مفهومه، تشخيصه، طرق علاجه ومقاومته. الرياض: مكتبة الصفحات الذهبية.
- حاتم، كريم كاظم، (2011). التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف. العراق. (ع21). مركز دراسات الكوفة.