

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة واستراتيجيات المؤسسات



بعنوان:

تأثير استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين

(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت)

من إعداد الطالبين:

يعقوب عبد الفتاح

بعثي محمد إسماعيل

تحت إشراف:

د. نعيم إلهام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة
شقرون مريم	رئيسة اللجنة
إلهام نعيم	مشرفة ومقررة
كبيري فتيحة	ممتحنة

السنة الجامعية: 2021-2022

الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا على إتمام هذا العمل، فهو الذي له الفضل أولاً وأخيراً.

نتقدم بخالص الشكر وجزيل الامتنان والاحترام إلى المشرفة الفاضلة الدكتورة إلهام نعيم على جميل صبرها معنا، وعرفانا بما قدمته لنا من توجيهات سديدة وتصويبات قيمة، وعلى ما بذلته من جهد في الإشراف على هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة على تكريمها بقبول دعوتنا لمناقشة المذكرة.

كما نتقدم بالشكر والاحترام لجميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيات ولكل من شارك من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى من كان دائما معي في كل اعمالي إلى من هو في قلبي دائما

إلهي لا يطيب القلب إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا

بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من رحلوا عن دنيانا في صمت من غيروداع، روح عمي "عبد القادر" الطاهر رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة إلى بسمه حياتي وروح فؤادي وعطر قلبي أُمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى بهجة عمري إلى رمز الأبوة ومثلي الأعلى إلى أبي الغالي

أطل الله في عمره.

إلى جميع إخوتي وأقاربي.

إلى كل أصدقائي من جمعتني الحياة بهم يوما وعشت معهم أياما لتصير الأيام أعواما.

إلى كل طالب علم إلى كل زملائي وجميع أساتذتي أهدى ثمرة جهدي إلى كل هؤلاء...

بعثي محمد اسماعيل

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ودراستي

إلى من تسعى دوماً لأجلنا بدعواتها، التي تنير دربنا إليك أُمي الحبيبة،

إلى أبي الغالي وإخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل الأحباب والأصحاب ورفقاء الدراسة.

إلى كل من جمعتني بهم رحلة الحياة.

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

يعقوب عبد الفتاح

فهرس المحتويات

	ملخص الدراسة
	شكر وإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
1	المقدمة العامة
11	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية الكايزن والقدرات الإبداعية
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لاستراتيجية الكايزن
13	المطلب الأول: ماهية استراتيجية الكايزن
20	المطلب الثاني: آلية التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن
27	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح استراتيجية الكايزن
29	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرات الابداعية
29	المطلب الأول: أساسيات حول الابداع
36	المطلب الثاني: ماهية القدرات الابداعية
40	المطلب الثالث: محفزات ومعوقات القدرات الابداعية
42	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية
46	خلاصة الفصل الأول
47	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيسمسيلت
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز ومديرية التوزيع بتيسمسيلت
57	المبحث الثاني: تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
85	خلاصة الفصل الثاني
86	الخاتمة العامة
91	قائمة المراجع والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة بالكايزن	17
2	اختبار الصدق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل بيرسون	61
3	اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ	62
4	اختبار التوزيع الطبيعي "كومولغروف سميرنوف"	63
5	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	64
6	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	65
7	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	66
8	توزيع أفراد العينة وفق متغير المنصب الوظيفي	67
9	توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في المؤسسة	68
10	مجال المتوسط الحسابي حسب كل مستوى	69
11	استجابة أفراد العينة لعبارات القضاء على الهدر	70
12	استجابة أفراد العينة لعبارات مشاركة العاملين	71
13	استجابة أفراد العينة لعبارات عمل الفريق	72
14	استجابة أفراد العينة لعبارات الادارة من موقع الأحداث	73
15	استجابة أفراد العينة لعبارات التركيز على الزبون	74
16	استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على التحليل والربط	75
17	استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على حل مشكلات واتخاذ القرار	76
18	استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على الاتصال	77
19	استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على التغيير	78
20	استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على المجازفة	79
21	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محور استراتيجية الكايزن	80
22	نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	82
23	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة	83

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	54
2	الوكالات الإقليمية لمديرية التوزيع بتيسمسيلت	55
3	نموذج الدراسة	58

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	الاستبيان	1
100	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت	2
101	مخرجات برنامج SPSS	3

المقدمة العامة

إن التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة إلى الإبداع والمبدعين وما ينتجونه من أفكار وحلول تساهم في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات، كما تساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار في المنافسة، وتمكنها من مواكبة الكم الهائل من المتغيرات التي تحدث في العصر الحالي، ومع زيادة قوة السوق والمنافسة، أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى تغيير أساليبها الإدارية والاعتماد على طرق جديدة أكثر فعالية وإبداعية، تركز على العنصر البشري كونه جوهر العملية الإبداعية من خلال توفير بيئة خصبة له لإبراز قدراته الإبداعية وتحسينها باستمرار بما يحقق أهداف المؤسسة وتطورها، ومن بين الأساليب التي رافقت هذا التطور استراتيجية الكايزن، التي قام اليابانيون بتطويرها، ونالت اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات العلمية، نظير تحقيقها لأقل مستويات الهدر في الانتاج والعمليات، وتحسينها لجودة الخدمات والمنتجات، لإرضاء العملاء، وزيادة هامش الربح في المؤسسة. فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديا، أو معنويا، أو فكريا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، ينتج قيمة مضافة للعملية وللعلماء، ويوفر الوقت والجهد للكشف عن الأسباب الجذرية لمشكلات العمل واستخدام أنشطة التحسين المستمر في تجاوز هذه المشكلات، وتحفيز العاملين على التحسين باستمرار، ولو كان هذا التحسين بسيطاً، فالكايزن يعمل على مبدأ أن ما نفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من الغد، وأن ما سنفعله بالغد يجب أن يكون أفضل من اليوم، وبالتالي يوجد دائما مجالا التحسن.¹

¹ مدحت أبو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المؤسسات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 63.

لعبت استراتيجية كايزن اليابانية دورا مهما في تطور المؤسسات والشركات اليابانية، وساهمت بشكل ايجابي في تحقيق طفرة الصناعية لها، التي أصبح يشار إليها بإعجاب في العالم، فبعد الدمار الذي عرفته البلاد جراء الحرب العالمية الثانية، وانهيار اقتصادها وارتفاع معدلات الفقر والتخلف في البلاد، إلا أن اليابانيون لم يقفوا لمشاهدة هذا الدمار، بل عجلوا على الاستثمار في العنصر البشري كونه المورد الوحيد للبلاد نظرا لعدم توفرها على الموارد الطبيعية كالغاز والبترو، والمعادن وغيرها، وكان هذا الاستثمار ناجحا، مكن اليابان من النهوض، وتجاوز الدمار الذي خلفته الحرب والوصول بالبلاد إلى قوة اقتصادية وصناعية تنافس كبار الدول في العالم، كل هذا جاء نتيجة الاهتمام بالموارد البشري، وتدريبه وتعليمه منذ الصغر على المناهج والطرق التي من شأنها تنمية قدراته ومهاراته وتبني له شخصية محبة للإبداع والالتقان في كافة جوانب الحياة.²

من هذا المنطلق، نرى أنه من الضروري أن تتعرف المؤسسات الجزائرية على هذا النوع من الأساليب الادارية على غرار مديرية توزيع الكهرباء والغاز في بتيسمسيلت التي تسعى الى توفير فرص لتحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، فالإبداع لا يأتي من العدم، بل يتطلب توفير بيئة مشجعة على القيام بمبادرات الابداع وأنشطة التحسين المستمر من أجل تجاوز التفكير النمطي وبناء شخصية ابداعية تقود المؤسسة نحو التطور والتميز.

1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

- كيف يمكن أن تؤثر استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز في تيسمسيلت؟

² ظاهر مسعود، النهضة اليابانية المعاصرة، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص203.

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق استراتيجية الكايزن في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت؟
- هل يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت؟

2. فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية السابقة والأسئلة الفرعية، يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر استراتيجية الكايزن بشكل ايجابي على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت.

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية (1): يوجد تطبيق لاستراتيجية الكايزن في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت حسب وجهة نظر العاملين فيها.
- الفرضية (2): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية (3): يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3. أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرين "استراتيجية الكايزن" و"الابداع" بوصفهما مفهومين حديثين نسبيا في مجال الادارة وبحاجة للمزيد من الدراسات والاهتمام العلمي، وفي ظل الظروف الصعبة والمتغيرة التي تواجهها المنظمات، أصبح الاهتمام بالابداع في مجال العمل أمر مفروض عليها إن أرادت البقاء والاستمرار في التميز والتطور، وهذا الأمر مرهون بقدرتها على اتباع أساليب ادارية فعالة تبرز هذه القدرات وتحسن منها بشكل متواصل. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في ابراز إحدى هذه الأساليب الادارية وهو "الكايزن" والكشف عن تأثير هذه الاستراتيجية على القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المتعلقة باستراتيجية الكايزن والابداع في المؤسسة.
- الكشف على واقع تطبيق استراتيجية الكايزن وعلاقته بالقدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت.
- التعرف على امكانية تأثير استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت.

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

وقع اختيارنا على موضوع استراتيجية الكايزن وتأثيرها على القدرات الابداعية للعاملين، لأسباب شخصية، وأخرى موضوعية، نوردها فيما يأتي:

أ. دوافع موضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص الباحثين المتمثل في الإدارة الاستراتيجية.
- حداثة موضوع البحث ونقص الدراسات التي تطرقت إليه خصوصاً العربية منها.
- الاحاطة بأساليب وثقافات جديدة في تسيير المؤسسات والتعرف على امكانية نجاحها في بيئات مختلفة.

ب. دوافع شخصية:

- الرغبة الشخصية للباحثين باكتشاف موضوع استراتيجية الكايزن ومحاولة فهمه من الناحية النظرية والتطبيقية.
- محاولة التعمق أكثر في ماهية القدرات الابداعية والكشف عن أبرز خصائصها وأنواعها.
- دفع الباحثين لإجراء دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى، وزيادة الرغبة لدى المؤسسات بالاهتمام بالأساليب الادارية الشاملة التي تساعد على تنمية قدراتها وكفاءتها.

6. حدود الدراسة:

تكمن حدود البحث فيما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع استراتيجية الكايزن وتأثيرها على القدرات الابداعية للعاملين.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلات.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال فترة السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021-2022.
- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة عينة من الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلات.

7. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يسمح بوصف حيثيات الموضوع وابرار مختلف المفاهيم والخصائص المتعلقة به، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المراجع في انجاز الجانب النظري تتقدمها الكتب والمقالات العلمية، إضافة إلى الرسائل والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى مراج أخرى علاقة بموضوع الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أولية في الحصول على البيانات وتحليلها بواسطة مجموعة من الطرق الاحصائية: (اختبار الصدق والثبات، التكرارات، النسب المئوية، التوزيع الطبيعي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط)، والاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية SPSS نسخة 21 في معالجة كافة بيانات الاستبيان.

8. الدراسات السابقة:

سيتم فيما يلي عرض إلى أبرز الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة الحالية، وذلك قصد التعرف على اسهامات الباحثين فيما يتعلق بموضوع استراتيجية الكايزن و القدرات الابداعية، ومعرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

➤ دراسة لينة بن خزناني (2021)، بعنوان: "ثقافة التحسين المستمر الكايزن كأسلوب لتعزيز

الابداع التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة استراتيجية الكايزن في الوصول

إلى الابداع التنظيمي في مؤسسة "كوندور" وحدة برج بوعرييج، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي من أجل التعريف بمتغيرات وتحليل عبارات الاستبيان المستخدم كأداة لجمع

البيانات، حيث تم توزيعه على 60 عامل لمعرفة مؤشرات التحسين المستمر (الكايزن) والابداع

التنظيمي في المؤسسة الصناعية المدروسة، وقد توصلت الباحثة إلى وجود أثر إيجابي قوي لاستراتيجية الكايزن في الابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة "كوندور"، كما أوصت الباحثة بضرورة تشجيع العاملين واعطائهم فرص أكثر للاقتراح الأفكار والآراء الابداعية من خلال الاعتماد على اسلوب الكايزن للتحسين المستمر.³

➤ دراسة عهود فلمبان (2020)، بعنوان: "دور استراتيجية كايزن في تمكين الموارد البشرية

بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية الكايزن في تمكين الموارد البشرية في الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل توضيح الرؤية حول استراتيجية الكايزن والالمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بتمكين الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عمل مقبول باستراتيجية الكايزن في المؤسسة المبحوثة، ووجود موافقة من طرف الموظفين على ممارسة الادارة العامة بجدة للتمكين الاداري، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين كلا المتغيرين، وأوصت الباحثة الى ضرورة الاستثمار في الكوادر البشرية من خلال اتباع أساليب ادارة جديدة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وتحفيز مبادرات الابداع، ونشر ثقافة التحسين في كافة الجوانب والقضاء على الهدر.⁴

³ لينة بن خزناني، ثقافة التحسين المستمر الكايزن كأسلوب لتعزيز الابداع التنظيمي في مؤسسة كوندور وحدة برج بوعريريج، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 8، العدد 3، جامعة أم البواقي، 2021.

⁴ عهود فلمبان، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 4، العدد 5، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2020.

➤ دراسة عبد الناصر أحمد (2019)، بعنوان: "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين

المستمر في المؤسسات الحكومية"، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع توافر متطلبات نجاح استراتيجية الكايزن في المؤسسات الحكومية، حيث قام الباحث بتطبيق دراسته على أربع شركات تابعة لقطاع الاتصالات في مصر وهي شركة "فودافون"، "أورنج"، "اتصالات"، وشركة "وي"، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة في جانبها النظري إلى ضرورة توفر المؤسسة على مجموعة من المتطلبات من أجل زيادة فرص نجاح استراتيجية الكايزن، أبرزها "تحديد الأهداف"، "التخطيط أولاً"، "منع الهدر"، "استقرار العاملين"، "سنة سيجما"، "الادارة الأبوية والادارة المرئية"، بينما أسفرت الدراسة الميدانية على وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين أبعاد استراتيجية الكايزن المتمثلة في "أسلوب الادارة"، "ادارة الأفراد"، "ادارة العلاقات"، و"ادارة البيئة" وأسلوب التحسين المستمر في شركات الاتصالات المدروسة.⁵

➤ أطروحة دكتوراه (صبرينة ترغيني، 2015)، بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل

القدرات الابداعية مع دراسة حالة مجمع صيدال"، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي، ودراسة ارتباطه بتفعيل القدرات الابداعية لدى عينة من المدراء والمسيرين بمجمع صيدال، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي، من أجل تحليل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على 74 عينة، وتوصلت الباحثة الى وجود أثر احصائي معنوي للتفكير الاستراتيجي في القدرات

⁵ محمد عبد الناصر، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد1، القاهرة، 2019.

الابداعية لمجمع صيدال، وأوصت الباحثة بضرورة ممارسة المؤسسات للتفكير الاستراتيجي خاصة مؤسسات صناعة الأدوية نظرا لفوائده على تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة.⁶

➤ دراسة (Anne Claire) بعنوان: "Kaizen Principales and employee performance"،

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مبادئ الكايزن على أداء العاملين بمؤسسة "Davis Shirtliff"، المتواجدة بكينيا، أجريت الدراسة في سنة 2018، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف استجابة 165 عامل في المؤسسة المدروسة من خلال أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ايجابي لمبادئ الكايزن (حلقات الجودة، ستة سيجما، الانتاج في الوقت المحدد، عجلة ديمينغ) على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.⁷

➤ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تطرح الدراسة الحالية إشكالية التحسين المستمر باستخدام الكايزن وتأثيرها على القدرات الابداعية للعاملين، وتعد هذه الدراسة من بين الدراسات القلائل التي تطرقت إلى هذا الموضوع على حد علم الباحثين، وتتوافق مع الدراسات السابقة في اطارها النظري والمنهج المتبع "الوصفي التحليلي"، وتختلف من ناحية الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، كما تركز الدراسة الحالية بشكل أكبر على الأنشطة والتطبيقات الفعلية لهذه الاستراتيجية ولا تستعرض فقط المفاهيم النظرية المطروحة بصفة عامة.

⁶ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة مع دراسة حالة لمجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

⁷ Anne Claire, Kaizen Principles and Employee Performance in Davis & Shirtliff, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Volume 3, Issue 4, Kenya, 2018.

10. هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية للدراسة، والذي ينقسم بدوره الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم تخصيصه لدراسة المفاهيم الأساسية الخاصة باستراتيجية الكايزن، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة ماهية الابداع والقدرات الابداعية، وفي المبحث الثالث سيتم التعرف على العلاقة النظرية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية، أما فيما يخص الفصل الثاني، فهو يجسد الأدبيات التطبيقية للدراسة، وينقسم بدوره الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خاص بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني، فخصص لتقديم الإطار المنهجي للدراسة، في حين يتناول المبحث الأخير من هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لاستراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية

تمهيد:

إن المؤسسات الراغبة في التميز تعمل بشكل مستمر على زيادة ابداع عناصرها البشرية، كونه أحد مقومات نجاحها واستمرارها، فالعنصر المبدع يصعب تقليده، ويزداد الطلب عليه، ما يعطي للمؤسسة فرص أفضل على حساب منافسيها، باعتمادها على استراتيجيات جديدة تتطلب تحقيق نتائج أفضل يوما بعد يوم عوضا عن الانتظار إلى يوم آخر، كما تتطلب القيام بالنشاط الابداعي أكثر من مرة ومواصلة التنفيذ الفعلي للإجراءات التحسينية بشكل يومي ما ينعكس في زيادة هامش الربح، وتقليل الهدر في الموارد، وتقديم الخدمة للزبائن بجودة عالية وتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين في السوق.

وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالجوانب النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك عبر ثلاثة مباحث، أولها متعلق بالإطار المفاهيمي لاستراتيجية الكايزن وهو بدوره قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، في حين المبحث الثاني يتعلق بتقديم الإطار المفاهيمي للقدرات الابداعية، وهو بدوره يتضمن ثلاثة مطالب، بينما سيتم في المبحث الثالث التطرق إلى العلاقة النظرية التي تجمع بين عناصر استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية الكايزن

سنتعرف في هذا المبحث على المفاهيم الأساسية الخاصة باستراتيجية الكايزن، من خلال تقديم نشأة ومفهوم هذه الاستراتيجية، وعرض أبرز خصائصها وأهدافها، كما سنقوم بتوضيح أهم الفروقات بينها وبين الأساليب الإدارية التقليدية، إضافة إلى ذلك سنحاول توضيح آلية التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن، مع تحديد أبرز العوامل المعيقة والمساعدة على نجاح هذه الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية الكايزن

1. نشأة الكايزن:

يرجع أصل الكايزن إلى منهج "التحسين المستمر" المعتمد في المصانع الأمريكية في فترة الكساد عام 1940، والذي كان يهدف إلى التقصير في الجهد والوقت استعدادا للحرب، وعرف هذا المنهج انتشارا واسعا بفضل الدورات التدريبية التي أطلق عليها دورات (التدريب في إطار التصنيع)، كما ساهم "إدوارد ديمينغ" بشكل كبير في نشر منهج التحسين المستمر من خلال تعليمه للمدراء كيفية مناقشة مشاكل العمل من خلال حلقات الجودة وعجلة ديمينغ.⁸

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عجل الخبراء اليابانيون في نقل التجربة الغربية المتمثلة في التحسين المستمر إلى المصانع والشركات اليابانية، ما أدى إلى إنعاش الاقتصاد الياباني، فقام "تايشي أوهنو" بالإطلاق عليها بمصطلح الكايزن، وأصبحت تعتمد بشكل كبير في قيادة المؤسسات الصناعية والمالية، ويرجع الفضل في وصولها إلى العالمية إلى الخبير والعالم الياباني "ماساكي إيماي" من خلال كتاب "الكايزن" الذي أصدره عام 1989، وكان من أكثر الكتب مبيعا في تلك

⁸ وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2021، ص234.

الفترة، ثم قام بإصدار كتاب آخر طور فيه فكر الكايزن عام 1998 بعنوان "الجمبا كايزن"، وبذلك لقب "إيماي" بمطور الكايزن.⁹

2. مفهوم استراتيجية الكايزن:

يعتبر الكايزن من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في أحداث التغيرات المطلوبة لمواكبة التغيرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح. قبل التعرف على استراتيجية الكايزن بصفة عامة سوف نتعرف على كل مصطلح على حدا. يرجع مفهوم الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية 'Strategos' والتي كانت تعني فن القيادة والجنرال.¹⁰

أما في علم الادارة، الاستراتيجية هي مهمة خاصة بالإدارة العليا، ويشار إليه بذلك الأسلوب التفكير الابداعي والابتكاري الذي يسعى إلى تحسين نوعية الانتاج وخدمة المستهلك بالمقارنة مع الشركات المنافسة، عن طريق الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة والبحث عن نقاط ضعف المنافسين من أجل الفوز بأكبر حصة سوق ممكنة تعكس الاستراتيجية فلسفة وأفعال المؤسسة والخطط والبرامج الواجب اتباعها لتحقيق رؤيتها المستقبلية.¹¹ بينما أشار إليها "Chandler" بأنها: "عملية تحديد أهداف المؤسسة وخططها على المدى الزمني البعيد، وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".¹²

⁹ صبرينة حديدان، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 2، جامعة خنشلة، 2019، ص59.

¹⁰ صلاح النعيمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص17.

¹¹ إبراهيم المنيف، استراتيجية الادارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 1998، ص11.

¹² زكرياء الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2021، ص19.

أما بالنسبة للكايزن (Kaizen)، فهو مصطلح ياباني مركب من كلمتين:

➤ الكلمة الأولى "Kai" وتعني التغيير.

➤ أما الكلمة الثانية "Zen" فتعني للأفضل أو للأحسن.

➤ وبالتالي فإن "Kaizen" تعني التغيير للأفضل أو الأحسن.

الكايزن بالنسبة للخبير والعالم الياباني "ماساكي إيماي" وسيلة تحسين مستمر في جميع مناحي الحياة، من خلال القيام بخطوات صغيرة، مدروسة، غير مكلفة، وغير محفوفة بالمخاطر، يكثر لها أثر إيجابي على المدى البعيد.¹³

- إذن يمكن تعريف استراتيجية الكايزن بأنها: "تحسين يومي يقوم به جميع افراد المؤسسة وفي كل مكان، للسيطرة على الانحرافات في العمليات ومنع تكرار حدوثها أي أن ما نفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما سنفعله بالغد يجب أن يكون أفضل من اليوم."¹⁴
- كما أنها: "لا تعني استخدام الأساليب المعقدة والتكنولوجيا المتطورة، بل تعني تبسيط الإجراءات وتسهيل حركة العمل عن طريق التخلص من كل ما يقلل من الأداء أو كل ما لا يضيف أي قيمة حقيقية على أرض الواقع."¹⁵

- أي أنها: "محاولة التحسين خطوة بخطوة دو أية تكاليف مالية إضافية كما في الابتكار والاختراع."¹⁶

¹³ Bwemelo Gordian, Kaizen as a Strategy for Improving SSMEs' Performance : Assessing its Acceptability and Fesibility in Tanzania, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.35, 2014, p 79.

¹⁴ محمد داود، أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحي، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد3، العراق، 2017، ص44.

¹⁵ محمد داود، مرجع سابق، ص62.

¹⁶ محسن باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2017، ص24.

وبالتالي فإن استراتيجية الكايزن هي: "مجموعة من الإجراءات التي يتم القيام بها في العمليات التشغيلية في شكل خطوات صغيرة ومستمرة تعبر عن الأفكار والاقتراحات المقدمة من قبل فرق العمل في سبيل تحسين الجودة والنوعية وتقليل التكلفة والهدر".¹⁷

3. خصائص استراتيجية الكايزن:

تتسم استراتيجية كايزن اليابانية بأنها:

- مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
- تشمل كل المجالات في المؤسسة (الإنتاجية، الإدارية، التنظيمية، التسويقية...).
- تجمع بين الفكر الإداري وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تعطي الأهمية لما لا يقل عن 50% للوقت.
- ناتجة لوجود مشكلات داخل المنظمة.
- تحمل الإدارة واجب الصيانة والتحسين.
- تمنع تكرار الأخطاء وليس معالجتها بعد وقوعها.
- تطبق على عناصر العمل (المعدات، الأجهزة، القوة البشرية، المخزون، تقنيات العمل...).
- تعطي الأولوية الأولى لرضا الزبون.¹⁸

¹⁷ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص51.

¹⁸ عامر العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص30.

4. من الادارة التقليدية الى الادارة بالكايزن:

غير الكايزن أسلوب الإدارة وجعله أكثر ابتكارا وحداثة مما كان عليه، وجاء بمهام وأفكار مختلفة عن الأسلوب التقليدي، والجدول الموالي يعرض أبرز الاختلافات الموجودة بين الأسلوبين:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة بالكايزن.

وجه المقارنة	الادارة التقليدية	الادارة بالكايزن
دور الموظف	التنفيذ.	التحسين في مجال عمله.
اجراءات التشغيل	روتينية لا تتغير.	تحسين العمليات من خلال التخلص من اجراءات التشغيل الروتينية.
التعامل مع الأفكار	استلام أفكار التحسين من الموظفين ثم دراسة امكانية تطبيقها.	استلام نتائج الأفكار ثم مكافأة من نجح بتطبيقها.
مستوى الابداع	مقتصر على الادارة العليا فقط ويتجسد على مستوى السياسات والاجراءات التشغيلية.	يملك جميع الموظفين صلاحيات الابداع في عملهم اليومي.
مجال الاقتراحات	يمكن أن تقدم الادارة أفكار تطويرية بأي مجال من المجالات.	تقتصر على مجال عمل الموظفين فقط ما يقلل من تشييتهم.

المصدر: شريفة الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية

والقانونية، المجلد 1، العدد 5، 2017، ص65.

5. أهمية تطبيق استراتيجية الكايزن في الإدارة:

تتجلى أهمية الكايزن بالنسبة للإدارة في كونها تساعد على خلق بيئة قيادية متفائلة بإمكانها أن تتفاعل مع النتائج وتصنع التغيير مهما تطلب الأمر، تشجع على العمل بروح الفريق وتتخلص من الهدر في العمليات ما يسمح للعاملين برفع مستوى الأداء والانتاجية، وتحسين بيئة العمل النفسية.

كما تتضح أيضا أهمية تطبيق استراتيجية الكايزن في كونها تساعد الإدارة على:

- تحديد المهارات التي يجب أن يتدرب عليها العاملين لاكتسابها ومن ثم استغلالها في تحسين طرق العمل في المؤسسة.
- عدم تكرار مشكلات العمل من خلال التوقف الفوري لحل المشكلة وعدم الاستمرار في العمل إلا في حالة تجاوز هذه المشكلة.
- التغلب على نقاط القصور في العمل من خلال تشكيل حلقات عمل وتشاور مع العاملين تهدف الكشف عن مواطن الضعف واقتراح عدة بدائل لتجاوزها.
- توضيح معايير قياس أداء العاملين، وكذلك المهام والمسؤوليات الخاصة بكل عملية.
- إنجاز المهام والأعمال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحسين ثقافة وبيئة عمل المؤسسة للأفضل عن طريق التخلص من الروتين وتخفيف الإجراءات البيروقراطية في المؤسسة.¹⁹

¹⁹ عهود فلمبان، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 5، 2020، ص156.

6. أهداف استراتيجية الكايزن:

إن الكايزن استراتيجية هادفة ومدرسة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التخليص المستمر للتكلفة عن طريق تخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للمؤسسة.
- التحسين المستمر للجودة في كل مرحلة من مراحل الانتاج.
- التقليل من شكاوي الزبائن عن طريق المحاولة المستمرة في إشباع رغباته وتعزيز ولاءه للمؤسسة.²⁰

كما تسعى المؤسسة من خلال تطبيق استراتيجية الكايزن إلى تحقيق أهداف أخرى كالاتي:

- تخليص المؤسسة من الأنشطة والأعمال الروتينية التي لا تضيف أي قيمة حقيقية لها.
- تبسيط وتسريع إجراءات التشغيل في المؤسسة.
- تقديم الخدمة للزبون بجودة عالية وتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين في السوق.
- تشجيع المشاركة في تحسين بيئة العمل بشكل متكرر.
- تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة.
- تحسين ومستوى الانتاجية، والأداء لدى العاملين.²¹

²⁰ حاتم كريم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة دراسات الكوفة، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011، ص168.

²¹ مهند المسعودي، تأثير القدرات التكنولوجية في تعزيز أنشطة التحسين المستمر للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص35.

المطلب الثاني: آلية التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن

سنحاول في هذا المبحث اظهار التطبيقات الفعلية لاستراتيجية الكايزن ولمعرفة آلية التحسين المستمر وفق هذه الاستراتيجية، من خلال تقديم أهم محاورها وطرقها وعض مختلف أساليبها، بالإضافة الى ابراز أهم المبادئ التي تقوم عليها.

1. محاور التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن:

يمثل فهم محاور الكايزن خطوة أساسية لمعرفة آلية التحسين المستمر وفق هذه الاستراتيجية، وعليه، تتمثل أبرز هذه المحاور فيما يأتي:

➤ القضاء على الهدر:

الهدر في الثقافة اليابانية قد يكون: هدر في الجهد ويسمى "الموري Muri"، هدر في الوقت والمال ويسمى "المودا Muda"، هدر بسبب التضارب في الأعمال والصلاحيات ويسمى "المورا Mura". تطبيق استراتيجية الكايزن يتطلب القضاء على كافة أنواع الهدر من أجل تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودة مخرجاتها،²²

➤ مشاركة العاملين: أكد إدوارد ديمينغ أن 94% من مشاكل الجودة ناتجة عن عدم اشراك

العاملين واعطائهم الفرصة الحقيقية للمساهمة في ابداء الأفكار والاقتراحات، واحداث التغييرات من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومناقشة المشاريع بكل احترام وتقدير مع

العاملين في المستويات الادارية المختلفة.²³

²² وسن عباس، أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا

الصناعي)، مجلة ادارة الجودة الشاملة، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص39.

²³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص116.

➤ عمل الفريق:

يشكل العمل ضمن فرق عاملاً مهماً في جوهر الكايزن كونه يساعد على جمع معلومات تفصيلية حول أنشطة ومهام العمل واقتراح بدائل عديدة لحل المشكلات، كما أنه يساعد على التعلم والانسجام في المؤسسة، ويضع أهداف مشتركة تسمح بتفاعل الفريق وتشجع على التعاون والتنسيق لتحقيق الهدف المشترك،²⁴

➤ الإدارة من موقع الأحداث:

يعتمد هذا المحور على ضرورة التواجد في أرض الواقع أثناء حدوث مشكلة ما، ومحاولة معالجتها بشكل فوري، ومراقبة السير الحسن للعمل بهدف تمكين العمال وتحفيزهم للاستمرار في التحسينات. كما يعتمد هذه الأسلوب على إجراء خطوات بسيطة غير مكلفة على أن تتم بشكل مستمر تؤدي إلى تقليل الهدر وزيادة الابتكار والابداع في المؤسسة، وتتمثل هذه الخطوات في:

- النزول بشكل مفاجئ ومتكرر إلى موقع حدوث المشكلة.
- التركيز على كل عنصر من عناصر الموقع.
- محاولة استخدام أساليب التفكير الغير تقليدية للكشف عن الأسباب الحقيقية للمشكلة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرار ظهور المشكلة وحدوث فجوة في الأداء.²⁵

²⁴ صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص 64.

²⁵ فتحي الوبشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص 57.

➤ التركيز على الزبون:

يعني ضرورة الاهتمام بالزبون وتحديد احتياجاته مسبقا والتطلع إلى كسب رضاه وتحقيق احتياجاته المستقبلية من أهم محاور الكايزن وذلك نظرا لأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، لذلك يجب أن توليه التركيز الكامل من خلال القيام بدراسات استطلاعية لمعرفة حاجاته، ورغباته في المنتج او الخدمة، وسماع اقتراحاته، ومتابعة شكاويه من أجل تقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة في المرة المقبلة، ما يسمح للمؤسسة بتقليل التكاليف ورفع درجة رضا الزبون وولاءه للمؤسسة، وبالتالي ضمان استمرار نشاطها وتنافسها.²⁶

2. أساليب التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن:

يتم تطبيق استراتيجية الكايزن بالاعتماد على العديد من التقنيات والاساليب العلمية، التي تسمح بتفعيل آلية التحسين المستمر من أجل تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية، ومن بين هذه الأساليب:

❖ الانتاج في الوقت المحدد (Just in Time):

أسلوب إنتاجي يرجع الى مصانع "تويوتا"، يتم من خلاله الحصول على المنتجات في المكان والزمان الصحيحين، من خلال تقليل زمن التخزين، وتخفيض عدد تدفق المواد الأولية والمنتجات لغاية الحصول على مناوله صفرية، كما يساهم هذا الاسلوب في تحسين جودة الانتاج من خلال التخلص من المنتجات المعيبة والابقاء على الانتاج صاحب صفر عيب، كما تساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقليل زمن تشغيل الآلات وخفض الضغط عليها ومحاولة انتاج ما

²⁶ عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017، ص7.

هو مطلوب فقط ما يؤدي الى تقليل حالات العطل وبالتالي تقليل تكلفة الصيانة او اقتناء آلات جديدة.²⁷

❖ المقارنة المرجعية (Benchmarking):

تعتمد استراتيجية الكايزن على اسلوب المقارنة المرجعة وهي محاولة التحسين عن طريق معرفة كيفية الأمور والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة في سبيل الوصول إلى أفضل الممارسات والمعايير المطبقة في العمل ولا يكون ذلك الى باختيار المؤسسة الأفضل للمقارنة المرجعية، ويمكن أن تتم هذه المقارنة مع المؤسسة المرجعية ككل أو العمليات أو الافراد أو المنتجات، ومن ثم تشخيص نقاط القوة والضعف ومقارنتها مع هذه المؤسسة، وتحليل اسباب الفجوة ان وجدت وتصحيحها بالاعتماد على معايير تقييم صحيحة من أجل تحديد المجالات التي تستدعي فعلا عملية التحسين.²⁸

❖ حلقات الجودة وعجلة ديمينغ (PDCA):

تهتم استراتيجية الكايزن بتطبيق أسلوب حلقات الجودة والتي هي عبارة عن تشكيل مجموعات صغيرة من عمال المؤسسة في شكل حلقات من أجل تحليل مشاكل العمل ومناقشتها بكل احترام وفعالية، ويتم الاعتماد على عجلة ديمينغ في حلها،²⁹ وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- **التخطيط (Plan):** يعني وضع خطة التحسين التي تسمح بتجاوز العقبات وتقليل الأخطاء.
- **التنفيذ (Do):** أي تطبيق خطة التحسين باشتراك الجميع في العملية.

²⁷ خزار الأخضر، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية الدولية، نفس المكان، 2018، ص105.

²⁸ خزار الأخضر، مرجع سابق، ص108.

²⁹ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص159.

- **الرقابة (Check):** يعني وضع معايير معينة تسمح بمعرفة مستوى تطبيق ما تم التخطيط له سابقاً.

- **التصحيح (Act):** بعد معرفة الانحرافات التي تم الوقوع فيها، يتم تصحيحها من خلال تحسين الآلات، وتدريب العمال وتفعيل نظام الاتصالات في المؤسسة، وغيرها من الإجراءات التصحيحية.³⁰

❖ طرح الأسئلة الخمسة (THE 5 WHYS):

حسب "تايشي أوهنو" مهندس نظام انتاج تويوتا، تساعد طريقة الاسئلة الخمسة في تسهيل عملية الكشف عن نقاط القصور في العمل وتحديد الحلول المناسبة لمعالجتها وذلك بفضل طرح الأسئلة الخمسة على النحو التالي:

- لماذا لا يهتم الزبائن بمنتجاتنا؟
- لماذا لا يحقق متطلباتهم؟
- لماذا لا نعرف رغباتهم؟
- لماذا لا نملك معلومات حول توقعاتهم منا؟
- لماذا تفشل علاقتنا معهم؟³¹

❖ تطبيق التاءات الخمس (The 5S):

تعتمد استراتيجية الكايزن على أسلوب التاءات الخمس والذي هو عبارة عن تطبيق خطوات تحسين تدريجية، بشكل جدي، تسمح بتنظيم مساحة العمل والحفاظ على سلامتها وانشاء بيئة أمثل للتحسين المستمر، وتتمثل هذه الخطوات فيما يأتي:

³⁰ قاسم العنزي، استخدام نموذج ديمينغ في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب - جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011، ص343.

³¹ صبرينة حديدان، مرجع سابق، ص60.

- **التصنيف (Seiri):** يتضمن فرز وتصنيف الأشياء الضرورية عن الغير ضرورية، ومن ثم إزالة التلف المتمثل في الأشياء الغير ضرورية، بهدف حفظ السلامة والأمن، والقضاء على الهدر.
- **الترتيب (Seiton):** يتضمن يعني حرص العمال على ترتيب الأشياء بأناقة ووضعها بطريقة تسهل استعمالها دون إضاعة للوقت والجهد.
- **التنظيف (Seiso):** يتضمن التزام العمال بتنظيف مكان عملهم بشكل يومي، وذلك لأن النظافة تسمح بتوفير بيئة عمل مناسبة وتساعد على تحسين الانتاجية والأداء في العمل.
- **التنميط (Seiketsu):** يتضمن تطبيق المبادئ الثلاثة السابقة في كافة أماكن العمل وتحسين المظهر العام والنظافة الشخصية للفرد.
- **التثبيث (Shitsuke):** يتضمن احترام العمال للأوامر والقوانين المتبعة في المؤسسة، وضرورة التقيد بتعليمات وأنظمة العمل.³²

3. مبادئ التحسين المستمر وفق استراتيجية الكايزن:

- تقوم استراتيجية كايزن اليابانية على مجموعة من المبادئ، نذكرها على النحو التالي:
- أ. **التعاون:** هو قدرة الفرد على مساعدة الآخرين في مجال عملهم، حيث أن عملية التحسين تحتاج إلى جهود جميع من يعمل في المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لخطة التحسين المستمر.
 - ب. **الثقة:** هي الإبقاء على قدر مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات وإمكانات كل من أعضاء المؤسسة ودرجة النوايا والسلوك والثقة.
 - ج. **التعلم:** هو عملية تلقي المعرفة والقيم الجديدة من قبل أعضاء التنظيم المؤهلين، واستخدام تلك المعارف في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يترك أثراً إيجابياً في عمل المؤسسة من خلال تطوير الأفراد ومهاراتهم ليصبحوا أكثر فاعلية في خلق المعرفة.

³² وداد سعدي، مرجع سابق، ص236.

- د. **المركزية:** تعني مدى درجة تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة في المستويات العليا للإدارة.
- هـ. **الرسمية:** يشير هذا المبدأ إلى مدى التحكم في القواعد الرسمية، وسيطرتها على المؤسسة بفرض سياسات وإجراءات قياسية.
- و. **الخبرة الواسعة والعميقة:** هي اتساع نطاق خبرة أعضاء التنظيم في المؤسسة بشكل أفقي لتشمل نطاقات واسعة ومتنوعة وعميقة.
- ز. **دعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** وتعني مدى استخدام التسهيلات التي توفرها التكنولوجيا في دعم نظم التحسين والتطوير.³³

³³ محمد عبد الناصر، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، 2019، ص 329-330.

المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نجاح استراتيجية الكايزن

لا يكفي المؤسسات تطبيق استراتيجية الكايزن وانتظار نتائجه بل يجب أن توفر المؤسسة مجموعة من العوامل من أجل زيادة فرص نجاح هذه الاستراتيجية، وتقادي مجموعة من العراقيل التي تظهر فور تطبيقها الواجب من أجل تقليل احتمال فشل هذه الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

1. مقومات نجاح استراتيجية الكايزن: تزداد فرص نجاح استراتيجية الكايزن بوجود مجموعة من

المقومات، نختص بالذكر منها ما يلي:

✓ **وجود نظام اقتراح تحسين جيد:** العامل الأول الذي يمكن أن يساهم في نجاح استراتيجية الكايزن

هو توفر المؤسسة على نظام اقتراحات للأفكار والتحسينات يشجع من التواصل الفعال بين

الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

✓ **وضوح استراتيجية المؤسسة:** العامل الثاني الذي من الممكن أن يساهم بشكل إيجابي في نجاح

الكايزن هو التزام الإدارة العليا بوضع وسياسات وأهداف واضحة تسمح بتخصيص أكثر فاعلية

للموارد وتوجيه دقيق للمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل فرد في المؤسسة.

✓ **وجود قائد للكايزن:** إن وجود قيادة فعالة للكايزن في المؤسسة هو العامل الثالث الذي يساهم في

نجاح تنفيذ الكايزن، حيث يشترط أن يكون لديه الرغبة والخبرة الكافية لقيادة أنشطة الكايزن.

✓ **تبني نظام الحوافز والمكافآت:** العامل الرابع الذي يمكن أن يساهم في نجاح الاستراتيجية

اليابانية هو تشجيع العاملين ماديا ومعنويا من خلال وضع نظام شفاف وعادل يسمح بزيادة

فرص نجاح هذه الاستراتيجية.³⁴

³⁴ Mohd Ghazali Maarof, Fatimah Mahmud, A Review of Contributting Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Entreprises, Procedia Economics and Finance 35, University Tenaga Nasional, 2016, pp 526-527.

2. معوقات نجاح استراتيجية الكايزن:

توجد العديد من العوامل التي تعرقل نجاح استراتيجية الكايزن، نختص بالذكر منها ما يلي:

- **مقاومة التغيير:** يحدث التغيير الذي يصاحب تطبيق الكايزن صدمة لدى العاملين، خصوصا إذا شعروا بعدم الحاجة للتغيير، أو باحتمال فشله، وبالتالي ضياع مصالحهم وامتيازاتهم، فالكايزن يستدعي خروجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم، ما يجعل المقاومة أمر طبيعي وحتمي يجب أن تكون المؤسسة في أتم الاستعداد لمواجهة والتغلب عليه.
- **الفشل في تحديد العمليات التي تستدعي التحسينات:** عادة ما تجد المؤسسة صعوبة في تحديد المجالات التي تستدعي التحسين حقا، ويرجع ذلك إلى عدم قدرتها على تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وأيضا عدم توفرها على الموارد والمهارات اللازمة لحل المشكلات واقتراح التحسينات.
- **النظر إلى الكايزن كمشروع قصير المدى:** تتسرع المؤسسات في اصدار الحكم بفشل الكايزن بسبب عدم تحقيقه للعوائد المالية والأهداف القصيرة الأجل التي توليها المؤسسة الأهمية الكبرى، ولا تعطي الفرصة إلى مشروع الكايزن كي يحقق الأهداف الموعودة أي الوقت اللازم والرؤية الاستراتيجية من أجل الحكم على الكايزن بدل انتظار موعد استلام المشروع في أقرب وقت.
- **غياب ثقافة حقيقية تدعم أنشطة الكايزن، إخفاء المعلومات، احتكار سلطة القرار، ضعف الرقابة والتنظيم على الكايزن، ووجود خلل في نظام الاتصالات الأفقية والرأسية، كلها عوامل تحكم بالفشل على استراتيجية الكايزن.**³⁵

³⁵ Ángel Medinilla, Agile Kaizen : Managing Continuous Improvement For Beyond Retrospectives, Springe, Berlin, Heidelberg, 2014, pp 24-26.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرات الابداعية

يتغير العالم اليوم بسرعة كبيرة، لدرجة أن مجرد اكتساب العمال لمهارات معينة واتباعها لن يؤدي بهم بعيداً، ما يلزمهم تعلم كيفية أن يكونوا أكثر إبداعاً في العمل، من أجل تحسين القدرة لديهم على حل تجاوز العقبات وإتمام المهام بسرعة، ومن هنا تظهر أهمية تفعيل القدرات الابداعية للعاملين وتحسينها بشكل متكرر، من أجل مواكبة الحجم الهائل من المتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

المطلب الأول: اساسيات حول الإبداع

قبل أن نتطرق إلى تحديد ماهية القدرات الإبداعية، سنقوم بتوضيح المفاهيم الأساسية الخاصة بعنصر الإبداع، من خلال دراسة مفهومه ومراحله، وتحديد أهم تصنيفاته ومستوياته.

1. مفهوم الإبداع:

يعد الإبداع من المصطلحات التي تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، ما أنتج العديد من التعريفات الخاصة بهذا المصطلح، نذكر منها:

- تعريف (Torrance) للإبداع على أنه : "ناتج عن احساس الفرد بوجود مشكلة ما، فيبدأ بالبحث عن حلول لمعالجتها، من خلال صياغة فرضيات جديدة، واختبارها، وإعادة صياغتها وتعديلها من أجل التوصل على حلول وارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، ونقل وتوصيل النتائج المحققة إلى للآخرين."³⁶

³⁶ عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه معايير مكوّناته، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، 2013، ص21.

- بينما يعرفه (Growan) على أنه: "مزيج بين الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية وتحقق نتائج أصلية ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع".³⁷

- كما قدم (Robbins) تعريف آخر للإبداع على أنه: "تلك العملية التي ينبثق عنها فكرة جديدة تخرج من خلال خدمة أو طريقة أو منتج".³⁸

- وبالتالي يمكن القول أنه: "متى أوجد الإنسان طرق جديدة أو أساليب جديدة أو تقنيات جديدة لحل مشكلة قائمة يطلق على الإنسان مبدعا".³⁹

2. الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

عادة ما يتم الخلط بين الإبداع والابتكار وأيضا بين الإبداع والاختراع، لذلك نجد أنه من الضروري إبراز أهم الفروقات بين المفاهيم الثلاثة حتى لا يتم الخلط واستعمال أحد المصطلحات بدل الثاني.

▪ الفرق بين الإبداع والابتكار:

الابتكار هو عملية يتم من خلالها تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة، بينما الإبداع يشير إلى عملية نقل هذه الفكرة إلى الواقع العملي، بحيث تؤدي إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو نشاط معين، وبالتالي فإن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر مرحلة من مراحله.⁴⁰

³⁷ عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص21.

³⁸ عبد الله الكاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، السعودية، العدد 3، 2008، ص6.

³⁹ عمر زين الكاف، مهارات الإبداع والابتكار، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، 2013، ص20.

⁴⁰ بوضوردي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص107.

▪ الفرق بين الابداع والاختراع:

الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل لمشكل معين، كما يشير الاختراع إلى تقديم أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، في حين الابداع هو ادماج هذه الأفكار في سلعة معروضة في السوق أي أن الابداع هو تطبيق للاختراع.⁴¹

▪ الفرق بين الابتكار والاختراع:

يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات في حين الابتكار يشير إلى التجديد بوصفه اعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء جديد، وبالتالي فإن الابداع أقرب من الاختراع إلى الابتكار.⁴²

3. تصنيفات الابداع:

للإبداع تصنيفات عديدة تختلف باختلاف وجهة نظرة الباحثين ومجالات دراستهم، ومن هؤلاء الباحثين نجد "فريدريك تايلور" الذي صنف الإبداع إلى خمسة أنواع الأنواع على النحو التالي:

- **الابداع الانتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير منتج أو آلة أو خدمة
- **الابداع التعبيري:** وهو الذي لا يهتم كثيرا بالأصالة والكفاءة.
- **الابداع الاختراعي:** وهو الذي يرتبط بتقديم أساليب جديدة.
- **الابداع الابتكاري:** وهو الذي يتعلق بالتطوير المستمر للأفكار.
- **إبداع الانبثاق:** وهو الذي يرتبط بوضع أفكار وافتراضات جديدة وهو نادر الحدوث.⁴³

⁴¹ عمير فضيلة، أثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018، ص6.

⁴² نجم عبود، ادارة الابتكار مفاهيم وخصائص وتجارب حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص17.

من ناحية أخرى، يمكن تصنيف الإبداع كآلاتي:

○ **إبداع في المنتج:** وهو خلق منتج جديد أو إدخال تحسينات في مواصفاته أو خصائصه بشكل يتناسب مع متطلعات الزبائن.

○ **إبداع تنظيمي:** وهو أحداث تغيير إيجابي على مستوى العلاقة بين الإدارات من جهة وإدارة المستخدمين من جهة أخرى، و على مستوى علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

○ **إبداع تكنولوجي:** هو كل جديد أو تحسين في المنتجات وأساليب الانتاج بفضل معارف ومجهودات فردية كانت أو جماعية، يسمح بتخفيض التكلفة وتحسين الانتاجية.⁴⁴

4. مراحل العملية الإبداعية:

إن حديثنا عن تصنيفات الابداع يقودنا للحديث عن مراحل العملية الإبداعية، حيث يمكن تمييز المراحل التالية للإبداع:

أ. **مرحلة (التصور) أو الإدراك:** تبدأ العملية الإبداعية بفكرة جديدة من خلال تصور للإمكانات المتوفرة و إدراك للاحتياجات المطلوبة.

ب. **مرحلة تكوين الفكرة:** تعتبر من المراحل الأساسية للإبداع حيث يتم التطرق فيها إلى تحديد الطلبات المتوفرة والتكنولوجيا اللازمة لذلك، كما يمكن اعتبارها مرحلة تقييمية نظرا لما تحدده من نقاط قوة وفرص للاستمرار أو ضعف وتهديدات لتوقيف العمل.

ج. **مرحلة معالجة المشكلة:** لابد من المرور بهذه المرحلة في الإبداع نظرا لما يتعرض له معيقات والتي يجب التعامل معها ومعالجتها ومعرفة مدى قدرتنا على حلها ومنه اتخاذ الإجراءات الممكنة لمواصلة العمل أو التوقف عند هذا الحد.

⁴³ خراز الأخضر، مرجع سابق، 2018، ص36-37.

⁴⁴ عمير فضيلة، مرجع سابق، ص24-25.

د. مرحلة حل المشكلة: بعد مرحلة المعالجة إذا ما توصلنا إلى حل تأتي هذه المرحلة حيث يكون فيه الإبداع محقق وتم الوصول إلى الأهداف المطلوبة بالموارد التكنولوجية المتاحة والتي يطلق عليه "الإبداع بالتبني"، وفي حالة ما إذا لم تحقق هذه الموارد فيتم اللجوء إلى المرحلة الإبداعية المالية وهي مرحلة التطوير.

هـ. مرحلة التطوير: وهي المرحلة التي لا تكون نتائجها معلومة للمبدع إلى بعد تقديم السلع والخدمات للسوق نظرا لعدم اليقين للمتطلبات والاحتياجات التكنولوجية التي كانت نتيجة محاولة المبدع لحل مشاكل واحتياجات السوق.

و. مرحلة الاستعمال أو الانتشار: وهي آخر مرحلة للعملية الإبداعية والتي يتم فيها تحويل الأفكار إلى عمل على أرض الواقع التي قد تكون مكلفة في مدتها الأولى نظرا للاستثمارات المقدمة للموارد البشرية والتكنولوجية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن العملية الإبداعية عبارة عن تصورات هادفة إلى إخراج الطاقة المثلى والكامنة داخل الفرد والجماعة والمؤسسة على حد سواء وذلك في سبيل خدمة أهداف المؤسسة والمجتمع.⁴⁵

⁴⁵ نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة - دراسة حالة وتجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص 66-67.

5. مستويات الابداع:

يظهر الابداع على ثلاثة مستويات كالنحو التالي:

أ. الابداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الناتج عن تطوير الموظفين للعمل من خلال خصائص

فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة بالإضافة إلى خصائص مكتسبة كالمعرفة والتعليم.

ب. الابداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم الحصول عليه عن طريق التعاون الجماعي

بين العاملين، ومن خلال تبادل المعرفة والقدرات والخبرات فيما بينهم، ويتأثر إبداع الجماعة

بمجموعة من العوامل الكمية والنوعية. نلخصها فيما يلي:

- الرؤية: يزداد الإبداع لدى الجماعة بمشاطرة أفرادها لمجموعة من القيم و الأفكار المتعلقة

بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: قدرة أفراد الجماعة على مشاركة أفكارهم بكل حرية تعزز من الابداع

الجماعي.

- الحرص على التميز في الأداء: ضرورة التزام زملاء الجماعة بالتفوق في الأداء يشجع على

توفير مناخ ملائم بتقييم أداء العمل والتميز بشكل مستمر.

- الدعم والتشجيع: توفير المساندة والدعم اللازم من قبل أفراد الجماعة يساهم في تحقيق الابداع

الجماعي.

- الانسجام: كلما افترقت الجماعة للانسجام كلما قلت من درجة ابداعها.⁴⁶

⁴⁶ خالد أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص37-38.

ج. الإبداع على مستوى المؤسسة: أي على مستوى المؤسسة ككل عن طريق الجهد التعاوني

لجميع أطراف المؤسسة بما في ذلك الفرد والجماعة، وهو أمر ضروري لا غنى عنه مع التطورات الحاصلة حتى تضمن المؤسسة البقاء والازدهار، ويتحقق الإبداع على مستوى المؤسسة وفق مجموعة من الشروط، نختص بالذكر منها ما يلي:

- ادراك أن الإبداع و الريادة يقتضي وجود أشخاص ذو تفكير عميق لهم ميزة العبقرية والذكاء الذهني، لذلك وجب على المؤسسة تنمية ابداع الفرد عن طريق تدريبه وتعليمه ودعوته للمشاركة في المؤتمرات والندوات الخاصة بتنمية الابداع.
- تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وذلك عن طريق التفكير السليم والتجاوب مع التغيرات والمعوقات التي تواجه المؤسسة والخروج بأساليب وطرق إبداعية لحلها، فكلما تفاقمت المشكلات زادت درجة قدرات ومهارات الإبداع وذلك نتيجة التعود على التفكير المطلق والشامل.
- تنمية المهارات والقدرات الخاصة في صنع وبناء المشكلات من العدم؛ فالمشاكل الادارية لا تظهر نفسها بل يجب البحث عنها واختلاقها والسعي لحلها، ولعل هذا المطلب يعتبر أعلى درجات الإبداع نظرا لقيادة المجتمعات والجماعات والمؤسسات إلى تجارب ريادية ليس لها مثيل.⁴⁷

⁴⁷ عمير فضيلة، مرجع سابق، ص23.

المطلب الثاني: ماهية القدرات الابداعية

بعد التعرف على أساسيات الإبداع، سنتطرق في هذا المطلب إلى الأدبيات النظرية الخاصة بالقدرات الابداعية، حيث سنقوم بتقديم أبرز تعريفاتها وخصائصها، مختلف أنواعها وكذا أهمية اكتسابها.

1. مفهوم القدرات الابداعية:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه حول القدرات الابداعية، حيث ورد عن الباحثين والعلماء مفاهيم مختلفة كل حسب وجهة نظره ومجال دراسته وتخصصه.

- عرف العالم الأمريكي (Arthur Reber)، المختص في علم النفس، القدرات الابداعية على

أنها: "مجموعة القدرات التي تمكن الفرد من التفكير بطريقة جديدة وغير مألوفة".⁴⁸

- بينما عرف الباحث (Zelaci Samer) القدرات الإبداعية بأنها: "نوع ديناميكي يمكن المؤسسة

من التكيف مع متغيرات المحيط وتقديم الأفكار المتجددة باستمرار في حالة توفير الموارد

والمعارف والمهارات التي تسمح بتفعيل هذه القدرة".⁴⁹

- في حين تشير (Bergham) إلى القدرات الابداعية كونها: "محاولة خلق مبادرات الابداع بشكل

منتظم".⁵⁰

- كما يشار إلى القدرات الابداعية على أنها قدرات متميزة يمارسها الفرد مهما كان مستواه الوظيفي،

وقد تتمثل هذه الممارسة في التغيير والمشاركة في المؤسسة، من خلال تطبيق الفرد لأساليب

⁴⁸ فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص20.

⁴⁹ زلاسي سامر، أثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين - دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية الوادي مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 9، 2011، ص195.

⁵⁰ نفس المرجع، ص194.

وطرق جديدة في العمل، أو يمكن تتمثل في تبني فكرة جديدة داخل أو خارج المؤسسة تؤدي إلى تطوير الأداء.⁵¹

2. خصائص القدرات الابداعية:

تتسم القدرات الابداعية بالعديد من الخصائص، نختص بالذكر منها ما يأتي:

❖ **الأصالة:** تتمثل في القدرة على لإتيان بأفكار وحلول جديدة غير مسبقة وتقادي الأفكار المتكررة والحلول التقليدية المعروفة عند الاشخاص.

❖ **الطلاقة:** من اجل الوصول إلى فكرة مبدعة، يجب توليد العديد من التصورات والأفكار والبدايل في اتجاهات متعددة ومتنوعة.

❖ **المرونة:** تتمثل في قدرة الشخص على الاتيان بحلول متنوعة غير متصلة حول نوعية واحدة من الحلول.

❖ **الحساسية للمشكلات:** سرعة الشخص في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها، يزيد من فرص إبداعه في مواجهتها.

❖ **المخاطرة:** قدرة الفرد على المبادرة في طرح أفكار وأساليب جديدة في العمل، واستعداده على تحمل المسؤوليات والمخاطر الناتجة عن هذا العمل.⁵²

⁵¹ نفس المرجع، ص195.

⁵² بروبي سمية، دور المعرفة في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين في مؤسسة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، المجلد 19، العدد 1، 2019، ص288.

3. أهمية القدرات الابداعية في المؤسسة:

في ظل شدة المنافسة، تزداد حاجة المؤسسة الى الابداع على كافة المستويات من أجل الوصول إلى

مستويات أعلى من التطور والازدهار، تتلخص أهمية القدرات الابداعية فيما يلي:

- كسب الادارة ثقة واحترام الموظفين وزيادة قبولها من طرف الجمهور الداخلي والخارجي.
 - تحسين الأداء والانتاجية في العمل وتعزيز الانتماء للمؤسسة.
 - استقادة المؤسسة من القدرات والأفكار الجديدة التي تقدمها الموارد البشرية أي أنها تحسن استغلالها وترفع من استجابتها للمتغيرات في بيئة ومجال العمل.
 - تقليل دوران العمل وزيادة الاستقرار الوظيفي.
 - اكتساب المؤسسة المبدعة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والتفوق على منافسيها.
- وبالتالي فإن القدرات الابداعية للعاملين لها الدور الفعال في الحفاظ على استقرار المؤسسة وظيفيا من خلال تعزيز روابط الولاء والانتماء الموظفين والذي يسمح بتعزيز قدرات الابتكار والإنتاج تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وقدرة كبيرة على التجاوب مع التغيرات وتضمن استمرار نشاطها.⁵³

⁵³ طيب سعيدة، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمؤسسات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص134-135.

4. أنواع القدرات الابداعية:

يتميز الشخص المبدع بالعديد من القدرات، يمكن إيجاز أبرزها فيما يأتي:

➤ القدرة على التحليل والربط: يقصد بها امكانية الشخص على تفكيك العناصر للمعقدة وتحليلها

الى مجموعة عناصر مبسطة تساعد على ادراك الترابط والعلاقة بين السبب والآخر.⁵⁴

➤ القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار: هي قدرة الشخص على تحسس المشكلات وتشخيصها

بهدف الوصول إلى حل يناسب علاجها، وكذا قدرته على اختيار البديل الأنسب سواء في حالة

ندرة أو وفرة المعلومات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

➤ القدرة على الاتصال: تشير المقدرة على الاتصال إلى إمكانية الشخص على تبادل الأفكار

والآراء بشكل إيجابي وقدرته على حسن الاصغاء والسؤال ومهارة الحوار والمناقشة.

➤ القدرة على التغيير: هي قدرة الشخص على تقبل التغيير بسهولة ومساندته له ودعمه لهذا

التغيير بحماس ورغبة كبيرة من أهم سمات الشخصية المبدعة.

➤ القدرة على المجازفة: لا يتم اعتبار الفرد مبدعا دون امتلاكه للمقدرة على الأخذ بزمام الأمور

وتحمل المسؤوليات والمخاطر التابعة لهذه المجازفة.⁵⁵

⁵⁴ توفيق عطية، القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على المديرين بوزارات قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، 2009، ص30.

⁵⁵ سامرة احمد، عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012، ص268.

المطلب الثالث: محفزات ومعوقات القدرة الابداعية

عادة ما يمتنع الكثير من العمال عن مشاركة أفكارهم مع مدراءهم، خصوصاً فيما يتعلق بطرق تحسين الأداء والانتاجية في العمل، ويرجع الباحثون ذلك إما لشعور العامل بالخوف من رفض أفكاره أو ظنه أن آرائه لا قيمة لها عند مديره، فيصنع العامل سجناً لنفسه داخل المؤسسة، ويحرمها من الاستفادة من أفكاره الابداعية، لذلك سنتعرف فيما يأتي على أهم العوامل الواجب توفرها في المؤسسة من أجل تحفيز القدرات الابداعية للعاملين، وكذا أبرز العراقيل الواجب تقاؤها من أجل ضمان السير الحسن للعملية الابداعية.

أ. محفزات القدرات الابداعية:

- توجد العديد من العوامل التي تساهم في إبراز القدرات الابداعية للفرد داخل المؤسسة، أهمها ما يلي:
- ✓ تبني نظام يقوم على المشاركة الايجابية للعاملين واحترام آرائهم وانتقاداتهم، وتحفيزهم للاستمرار في مبادرات الابداع.⁵⁶
 - ✓ اتباع برامج ودورات تدريبية خاصة برفع المهارات والقدرات الابداعية للفرد داخل المؤسسة.
 - ✓ حسن التخطيط وإدارة الوقت وتهيئة الجو المناسب في مكان العمل.
 - ✓ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ✓ التعاون مع الفرد المبدع في تنفيذ أفكاره ومناقشتها بشكل إيجابي.
 - ✓ تشجيع التنافس بين العمال، واعطائهم الصلاحيات التقديرية اللازمة أحد أبرز العوامل المحفزة على الابداع.⁵⁷

⁵⁶ طيب سعيدة، مرجع سابق، ص 135-136.

⁵⁷ جومرد حقي إسماعيل، العوامل المساعدة في الإبداع الوظيفي، مجموعة الجيل الجديد، سلسلة الثقافة الوظيفية، الطبعة الأولى، اليمن، 2008، ص 10.

ب. معوقات القدرات الابداعية:

تتعرض العملية الابداعية إلى العديد من العوائق التي تحد من حرية الفرد في إبراز قدراته الابداعية في المؤسسة، نختصر بالذكر منها ما يلي:

- مقاومة ورفض الشخص المبدع في المؤسسة حتى لا يتدخل في الصلاحيات والسلطات، ووضع حواجز بيروقراطية تنهك من جهوده في طرح ومشاركة الأفكار الابداعية.
- الإبقاء على نفس الأساليب و طرق التشغيل الروتينية من أسباب ضعف القدرة الابداعية.
- عدم تخصيص الوقت الكافي والجهد اللازم لاكتساب المهارات الابداعية.
- عدم جلب الاطارات الفنية المؤهلة لمرافقة العاملين في عملية اكتساب المهارات والفكر الإبداعي.
- التخصص الوظيفي يعد أيضا سبب رئيسي لتعسر القدرات الابداعية للفرد، حيث يتم حصر خبرات العمال في تخصصاتهم، ما يصعب عليهم القدرة على فهم الأسباب الجذرية للمشاكل وطرق حلها، كما يقلل وعيهم بالأهداف والرؤية الكلية للمؤسسة.⁵⁸

⁵⁸ بوضوردي صليحة، مرجع سابق، ص123-124.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية للعاملين

يهتم العديد من الباحثين بالأساليب والتطبيقات التي من شأنها تحسين القدرات الابداعية للعاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من هذا التحسن في الرفع من جودة المنتجات او الخدمات وتخفيض زمن التشغيل وتكاليف الانتاج، ومن بين هؤلاء الباحثين ماساكي إيماي حيث أشار في كتابه (الجامبا كايزن، 1997) إلى الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجية الكايزن في الرفع من معدلات الابتكار والابداع لدى العاملين، حيث تساهم هذه الاستراتيجية في تجسيد الأفكار الابداعية واستغلالها في تحسين كفاءة وجودة العمليات. كما تساهم في التغيير الايجابي لثقافة العمال من خلال رفع درجة اهتمامهم وحرصهم على النظافة والأمن في بيئة العمل وزيادة اهتمامهم بتعلم مهارات من شأنها تحسين مشاركتهم وثقتهم بمدراءهم وزملائهم في العمل، وذلك من أجل الاستفادة من خبراتهم في التغلب على مشاكلات العمل. أظهرت العديد من الدراسات، النتائج التي من الممكن أن تحققها هذه الاستراتيجية على الصعيد البشري، سنحاول في هذا المبحث التركيز على نتائج الدراسات الخاصة بعناصر استراتيجية الكايزن وعلاقتها بإبداع للعاملين، وذلك على النحو التالي:

1. علاقة القضاء على الهدر بالقدرات الابداعية للعاملين:

تطبيق الكايزن يعنى القضاء على الهدر الذي بدوره يساهم في توفير الوقت والجهد للعامل من أجل التفرغ لتأدية أنشطة ومبادرات الابداع، كما يساعده على ترتيب وتنظيم مهامه، ويحثه على بذل الجهد عند الحاجة فقط، والحضور في الوقت المناسب والمغادرة مباشرة بعد تأدية الواجبات المقررة، ما يقلل الضغوط على العامل ويوفر بيئة عمل مريحة نفسيا ومؤثرة ايجابيا على ابداع العاملين.⁵⁹

⁵⁹ جومرد حقي إسماعيل، مرجع سابق، ص32.

3. علاقة مشاركة العاملين بقدراتهم الابداعية:

إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واحداث التغييرات من شأنه أن يثير القدرات الابداعية لديهم من خلال توقع المشكلات قبل حدوثها، والبحث عن حلول لمعالجتها، وكذلك المشاركة في صنع بعض القرارات ما يعزز لدى الفرد الشعور بالمسؤولية ويكسبه الثقة اللازمة للتعامل مع المواقف والتفاعل بشكل ايجابي في الاجتماعات التي تعقدها الادارة. لذلك لا بد من فسخ المجال أمام العاملين لمشاركة أفكارهم في اجتماعات العمل، والأخذ بها في تعديل اجراءات وطرق تأدية المهام لما له من دور كبير في تحفيز القدرات الابداعية لديهم.⁶⁰

4. علاقة عمل الفريق بالقدرات الابداعية للعاملين:

يساهم عمل الفريق في التغلب على مشكلات العمل، من خلال توظيف طاقات ومهارات وخبرات جميع الأفراد، وتبادل الآراء والأفكار ومناقشتها بكل إيجابية واحترام، ما يؤدي إلى خلق بيئة مشجعة على الابداع، ويساعد المؤسسة في التعرف على خصائص أفراد الفريق الثقافية والاجتماعية والشخصية، ويضمن حصولهم على المعلومات المناسبة بهدف تأدية المهام بكل كفاءة وفاعلية، كما يساعد العمل الجماعي على فهم اجراءات العمل وتبسيطها، ويقلل من مقاومة التغيير من خلال اشراك وصياغة رؤية واحدة لكل فريق، ويعطى الصلاحيات ويحمل المسؤوليات للأفراد وفق قدراتهم، كما يساهم العمل الفريقي في خلق جو من التنافس بين أفراد الفريق، ما يدفعهم الى اخراج قدراتهم الابداعية لكسب معركة التنافس مع الفرق الأخرى داخل المؤسسة.⁶¹

⁶⁰ زكي عبد المعطي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الابداع الاداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الاستقلال، المجلد 27، العدد 4، أريحا، 2019، ص100.

⁶¹ نزار أشرفية وعبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص89-90.

5. الإدارة من موقع الأحداث بالقدرات الابداعية للعاملين:

يركز اسلوب الادارة من موقع الأحداث على ضرورة تواجد المدير ودعمه للأنشطة من موقعها الحقيقي، حيث يمثل هذا الدعم اضافة قوية في توفير بيئة عمل تشجع على تبني الأفكار الجديدة وتحقيق الابداع الوظيفي، من خلال تمكين العمال ومتابعة السير الحسن لعملهم وتنمية مهارات وقدراتهم الابداعية، كما يتطلب اسلوب الادارة من موقع الأحداث بذل جهد كبير للتنقل بين الأفراد والمواد والآلات، والتركيز على كل ما يحدث في موقع العمل، وتحديد كفاء العمليات، والتفاعل مع المشكلات بسرعة، ووضع معايير موحدة لمنع تكرار حدوثها، واستخدام أفكار وطرق مختلفة لمعالجتها، بالإضافة الى تبسيط قواعد التشغيل هذا ما يسمح بمرور الأفكار الابداعية وتنفيذها بشكل ايجابي.⁶²

6. التركيز على الزبون وعلاقته بالقدرات الابداعية للعاملين:

يتعمد بقاء المؤسسة وازدهارها على مدى قدرتها على ارضاء احتياجات زبائنهم، لأنه في حالة شعور أحد الزبائن بعدم الرضا حول الخدمة المقدمة، ستخسر المؤسسة لصالح المنافسة، ما يهدد استمرارها ونموها، وبالتالي فإنه من الضروري التركيز على الزبون من خلال تحديد احتياجاته باستمرار، ومتابعة شكاويه والأخذ بأرائه واقتراحاته في تطوير سلع وخدمات تلبي رغباته، وتحديد الجوانب التي تستدعي التحسينات، وفتح قنوات اتصال جديدة تسمح بمبادلة المعلومات معه ومعرفة مشاكل العلاقة

⁶² حامد الشيباوي، أثر ممارسة الادارة من موقع الحدث في جودة أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 40، 2016، ص ص240-242.

وحلها بسرعة، هذا ما يتطلب بذل جهدا كبيرا للإبداع في الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون في سبيل ارضائه وتحقيق أهداف المؤسسة.⁶³

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن استراتيجية الكايزن توفر بيئة خصبة للابتكار والإبداع، من خلال تشجيع العمال على التخلص من الهدر في الوقت والجهد والمواد، من أجل خلق بيئة عمل مريحة تساعد على انتاج الأفكار الابداعية، وتساهم في نشرها من خلال إشراك العاملين بكل ثقة واحترام في صنع التغييرات واحداث التحسينات اللازمة للاستمرار في العملية الابداعية، بالإضافة إلى التواجد على أرض الواقع لمراقبة حسن سير العمل وتصحيح الانحرافات فورا وتحفيز العمال ومكافأتهم على الاستمرار في محاولة للرفع من قدراتهم الإبداعية، من أجل الاستفادة منها في تحسين جودة وكفاءة العمل.

⁶³ قاسم لشعار، فايز جمعه النجار، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، الأردن، 2015، ص418.

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة الجوانب النظرية لموضوع استراتيجية الكايزن والابداع في المؤسسة، حيث اتضح أهمية استراتيجية الكايزن في تنفيذ اجراءات تحسين دائمة ومستدامة لجميع عمليات المؤسسة، من خلال القضاء على الهدر في كل مرحلة من مراحل الانتاج، وانشاء مجموعات أو فرق عمل تقوم بتحليل الأسباب الجذرية للمشاكل التي تواجه المؤسسة، وتحاول الكشف عن حلول تمنع تكرار حدوثها، كما تركز الكايزن بشكل رئيسي على الزبون وتجعل ارضاء رغباته أولوية، ما يستدعي الأخذ بصفة مستمرة بآرائه واقتراحاته وادخالها ضمن خطط العمليات المستقبلية، ومن أجل زيادة فرص نجاح الاستراتيجية اليابانية، يجب توفير عناصر تدعمها أبرزها تحفيز العمال ماديا ومعنويا، وتمكينهم اداريا من خلال أسلوب الجامبا كايزن الذي ينص على وجود قائد للكايزن يملك من المهارات والخبرات ما يسمح له بتسهيل الاجراءات على العاملين وتفسير خطط هذه الاستراتيجية ومقاومة كل ما يمكن أن يعوقها، إضافة إلى ذلك تم من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات النظرية للقدرات الابداعية، حيث تم أولا تقديم أساسيات حول الإبداع وتمييز هذا المفهوم عن الابتكار والاختراع، كما تم عرض أبرز المستويات والأنواع التي يمكن أن يتشكل فيها الابداع في المؤسسة، وفي نفس السياق اتضح أن القدرات الابداعية هي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتفكير خارج الصندوق والالتيان بأفكار غير مسبقة أبرزها القدرة على التحليل والربط، القدرة على التغيير، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، القدرة على التواصل، القدرة على المجازفة وأيضا القدرة على المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وفي آخر الفصل حاولنا تقديم العلاقة النظرية بين استراتيجية الكايزن في تعزيز القدرات الابداعية حسب الدراسات المتعلقة بالموضوع والتي أكدت على وجود علاقة ايجابية لكل من (القضاء على الهدر، مشاركة العاملين، عمل الفريق، الجامبا كايزن، التركيز على الزبون) بالقدرات الابداعية للعاملين حسب الدراسات المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز – تيسمسيلت

تمهيد:

بعد التطرق الأدبيات النظرية الخاصة باستراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت، حيث قمنا باختبار عينة من العاملين بالمديرية ودراسة واقع تطبيقها لاستراتيجية الكايزن ومستوى قدراتهم الابداعية، وكذلك اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة التي طرحها هذه الدراسة، ووقع الاختيار على هذه المؤسسة نظرا لمستوى التدريب والاهتمام الذي يحظى به العاملين بالمقارنة مع المؤسسات الاقتصادية المتاحة أمامنا للقيام بالدراسة الميدانية. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول سيتم مؤسسة سونلغاز ومديرية التوزيع بتيسمسيلت، بينما في المبحث الثاني سيتم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين يتضمن المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز ومديرية التوزيع بتيسمسيلت

من خلال هذا المبحث، سنحاول تقديم تعريف عام حول مؤسسة سونلغاز باعتبارها المؤسسة الأم لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت الواقع عليه الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بتعريف مؤسسة سونلغاز واستعراض أبرز المحطات التي مرت بها المؤسسة، كما سنستعرض أبرز أهدافها ووظائفها، وبعد ذلك سنقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية التوزيع بتيسمسيلت حيث سنقوم بالتعريف بها، واستعراض هيكلها التنظيمي، وأبرز وظائفها وانجازاتها المحققة منذ نشأتها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

كتبت سونلغاز خلال خمسين عاما واحدة من أفضل صفحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، بفضل مسيرتها المهنية وانجازاتها الوطنية والعالمية، حيث استطاعت أن تصل أنحاء التراب الوطني، كما حققت أعلى معدلات اختراق للكهرباء والغاز على مستوى العالم، لذلك سنقوم في هذا المطلب بتقديم نبذة عن المؤسسة الأم لمديريات التوزيع سونلغاز على مستوى الوطن.

1. التعريف بمؤسسة سونلغاز:

سونلغاز (SONELGAZ) هي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، أنشأت في 1969/07/26 بأمر رئاسي رقم 59-69 خلفا لشركة الكهرباء والغاز (EGA)، تكفلت بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر كافة التراب الوطني واحتكرت هذا المجال منذ نشأتها، كما أنها لعبت دور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وساهمت في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية من خلال كهربة الريف وتوزيع الغاز العام، وأصبحت الشركة اليوم ضمن أهم المؤسسات الاقتصادية في البلاد.⁶⁴

⁶⁴ www.sonelgaz.dz (تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/05/04).

2. نشأة مؤسسة سونلغاز:

لم تصل سونلغاز الى المكانة التي هي عليها اليوم التي هي عليها اليوم إلا من خلال مرورها بالعديد من المحطات منذ نشأته إلى الآن، نختص بالذكر منها ما يأتي:

- 1947: إنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر، كلفت هذه الشركة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر كافة التراب الجزائري.
- 1969: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب أمر رئاسي رقم 59-69 المتضمن حل شركة كهرباء و غاز الجزائر في تاريخ 1969/07/26 والتي تكفلت بإنتاج، نقل، وتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب عبر كافة التراب الوطني.
- 1983: إنشاء شركات مختصة في الأشغال و إنتاج العتاد ثم تحولت إلى مؤسسات مستقلة عن الشركة الأم، أبرزها: مؤسسة كهريف، مؤسسة كنگاز، مؤسسة نارقة، مؤسسة التركيب، مؤسسة كهركيب...
- 1991: تغيير الطابع التشريعي للشركة كمؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 1991/12/14.
- 2002: تغيير الطابع التشريعي للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم وأصبحت الدولة الشريك الرئيسي بالنظر الى القانون رقم 01-02 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و الغاز.⁶⁵

⁶⁵ وثائق مقدمة من طرف المديرية.

- 2004: تحول الشركة إلى مجموعة صناعية من خلال تحويل الشركات التابعة لها إلى فروع أعمال متمثلة في: (SPE): سونلغاز لإنتاج الكهرباء، (GRTE): فرع تسيير شركة نقل الكهرباء، (GRTG): فرع تسيير شبكة نقل الغاز، (SD): سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.
- 2007: افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG)، بالإضافة إلى إنشاء شركات هندسية وأنظمة معلوماتية (CEEG, ELIT & SOPIEG).
- 2009: إعادة هيكلة تنظيم الشركة، ما نتج عنه ضم 33 شركة تابعة و 6 شركات بمشاركة مباشرة، كما تم ضم شركة (Rouiba Eclairage).
- 2011: تعديل النظام الأساسي للشركة المتبني عام 2002 ليصبح موافق لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 2002/02/5، وبالتالي انتقلت من شركة أسهم إلى شركة قابضة تقود مجموعة صناعية متعددة الشركات ومتعددة الأعمال.
- 2014: إنشاء الشركة الجزائرية توربينات الكتريك (GEAT) نتيجة الشراكة مع جنرال الكتريك الأمريكية، كلفت ببناء مجمع صناعي بولاية باتنة.
- 2017: إدراج أعمال التوزيع ضمن مؤسسة واحدة هي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) نتيجة دمج بين شركات التوزيع الغربية و الشرقية.
- 2020: إنشاء تنظيم جديد على مستويين ضمن معالم تنفيذ الخطة الاستراتيجية 2035 لسونلغاز؛ المستوى الأول يشمل إنشاء شركتين قابضتين داخل المجموعة بنسبة 100%، أما المستوى الثاني فيشمل في تحويل أقطاب نشاط الشركة إلى إدارات تنفيذية يتم تعزيزها بشركات من مجموعة سونلغاز.⁶⁶

⁶⁶ www.sonelgaz.dz (تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/05/04).

3. وظائف مؤسسة سونلغاز:

تسهر سونلغاز بصفة عامة على توفير الخدمة العمومية في ميدان الطاقة وفقا للقوانين السارية

المفعول، كما للمؤسسة وظائف أخرى مهمة، نختص بالذكر منها ما يلي:

♦ إنتاج، نقل، توزيع وتسويق الكهرباء في داخل وخارج التراب الوطني.

♦ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.

♦ توزيع و تسويق الغاز داخل و خارج التراب الوطني.

♦ تطوير التموين بكل الخدمات الطاقوية.

♦ دراسة وتطوير كل أشكال ومنابع الطاقة.

♦ إنشاء الفروع والمساهمة داخل وخارج الوطن.

4. أهداف مؤسسة سونلغاز:

تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها ما يلي:

✓ ضمان التوزيع العمومي للغاز مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

✓ ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.

✓ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

✓ القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية والغازية .

✓ محاولة تقليص الديون.⁶⁷

⁶⁷ وثائق مقدمة من طرف المديرية.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

سنقوم في هذا المطلب بتقديم مديرية التوزيع التي تم اجراء الدراسة الميدانية عليها، حيث سيتم تقديم نبذة عن المديرية، وكذا أهم وظائفها وخدماتها، بالإضافة الى ذلك سيتم عرض هيكلها التنظيمي وأبرز الوكالات الإقليمية التابعة لها، دون أن ننسى أهم الانجازات التي تمكنت من تحقيقها منذ نشأتها.

1. نبذة عن مديرية التوزيع بتيسمسيلت:

تعد مديرية التوزيع بتيسمسيلت أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهرا، أنشأت سنة 2009، بعد أن كانت مجرد مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية تيارت، وكان ذلك قبل تاريخ جانفي 2001، وهو التاريخ الذي عرفت بعده المديرية استقلالها عن المركز، بسبب اتساع حجم زبائناتها، وزيادة احتياجاتهم. كما تحولت في جوان 2009 إلى المديرية الجهوية للتوزيع، وأصبحت بعد أربع سنوات تحت اسمها الحالي "مديرية التوزيع بتيسمسيلت".

2. أهم وظائف مديرية التوزيع بتيسمسيلت:

بصفة عامة تتكفل مديرية التوزيع لتيسمسيلت بوظيفة الخدمة العمومية طبقا للتشريع المعمول به، إضافة إلى وظائف أخرى، أهمها ما يأتي:

- توزيع و تسويق الكهرباء عبر كل تراب الولاية.
- توزيع و تسويق الغاز عن طريق الأنابيب عبر كل تراب الولاية.
- تطوير التموين بالخدمات الطاقوية (كهرباء وغاز).⁶⁸

⁶⁸ وثائق مقدمة من نظرف المديرية.

2. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بتيسمسيلت:

تتبنى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية تيسمسيلت هيكلًا تنظيميًا يساعدها على توزيع المهام والأنشطة على العاملين، والإشراف والتنسيق بين الوحدات والأقسام التي تتدرج تحت وصاية مدير التوزيع الذي يرأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يتضح في الشكل أسفله:

الشكل رقم (1): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت

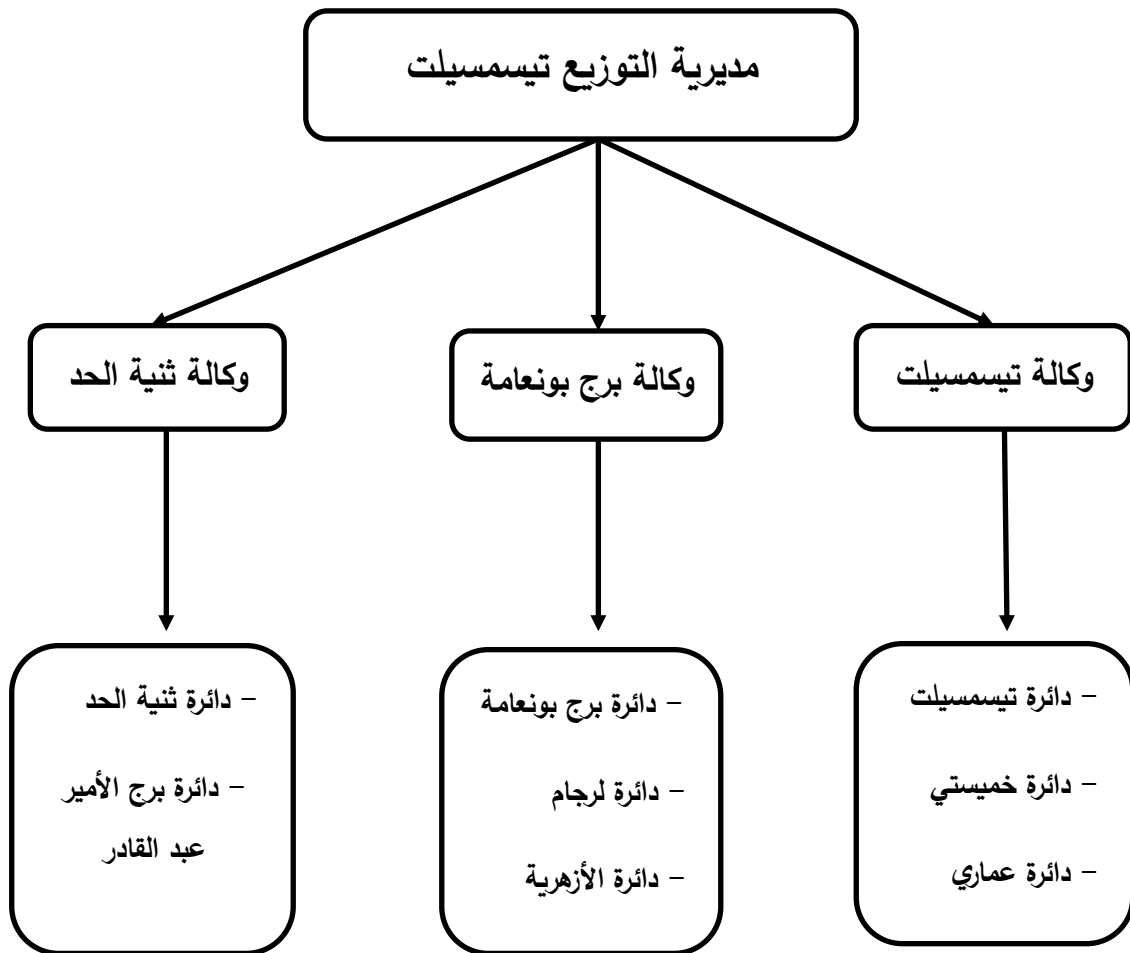


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

3. الوكالات الإقليمية التابعة لمديرية التوزيع بتيسمسيلت:

تسير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيسمسيلت ثلاث وكالات إقليمية والتي بدورها تدير دوائر تابعة لها كما يتضح في الشكل أسفله:

الشكل رقم (2): يوضح الوكالات الإقليمية لمديرية التوزيع بتيسمسيلت



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

4. نوعية الخدمة المقدمة:

تعمل شركة سونلغاز تيسمسيلت على تحسين الأداء في ما يخص التزويد بالغاز الطبيعي بصفة مستمرة حيث تواجه الكثير من المشاكل كالتعديات على الشبكات العمومية مما يؤثر بصفة مباشرة على نوعية الخدمة ونذكر على سبيل المثال لا حصر:

- * البناءات بطريقة فوضوية فوق الشبكات الغازية من طرف بعض المواطنين .
- * ردم الكثير من قواطع الغاز اثر أشغال التهيئة.
- * غلق المنافذ التقنية الصاعدة المخصصة للغاز في العمارات.
- * استهداف الشبكات اثر أشغال التهيئة في المدن.
- * أشغال البنية التحتية الغير مرخصة.

5. أهم الانجازات المحققة:

كما تمكنت شركة سونلغاز تيسمسيلت منذ نشأتها من تحقيق العديد من الانجازات، أبرزها:

- إنشاء مركز التحويل ب220 كيلو فولط الذي قدر غلافه المالي ب1000 مليون دينار.
- إنشاء مركز التحويل برج بونعام ب60 كيلو فولط الذي قدر غلافه المالي ب600 مليون دينار.
- إنشاء خط 220 كيلو فولط إغاثة الوارد من مركب عين وسارة
- إنشاء خط 60 كيلو فولط الممون لمركب ثنية الحد الوارد من مركب تيسمسيلت.
- إنشاء خطي 60 كيلو فولط إغاثة لكل من مركبي ثنية الحد وبرج بونعام.
- إعادة تهيئة مركب التحويل الحالي لتيسمسيلت بكلفة مالية قدرها 200 مليون دينار.⁶⁹

⁶⁹ وثائق مقدمة من طرف المديرية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث سنقوم بتقديم مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تقديم متغيرات الدراسة الحالية، كما سنقوم بعرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تخدم الدراسة الحالية، كما سنقوم بتقديم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل هذه البيانات.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت، والبالغ عددهم 62 عامل، حيث تم اختيار عينة عشوائية تبلغ 50 عامل بالمديرية، وتم توزيع الاستمارات عليها، واسترجاع 45 استمارة، واتضح بعد عملية الفرز أن عدد الاستمارات الصالحة لإجراء الدراسة الحالية هو 33، حيث تم إلغاء 12 استمارة نظرا لعدم ملئها بالطريقة الصحيحة من طرف العينة.

2. متغيرات الدراسة:

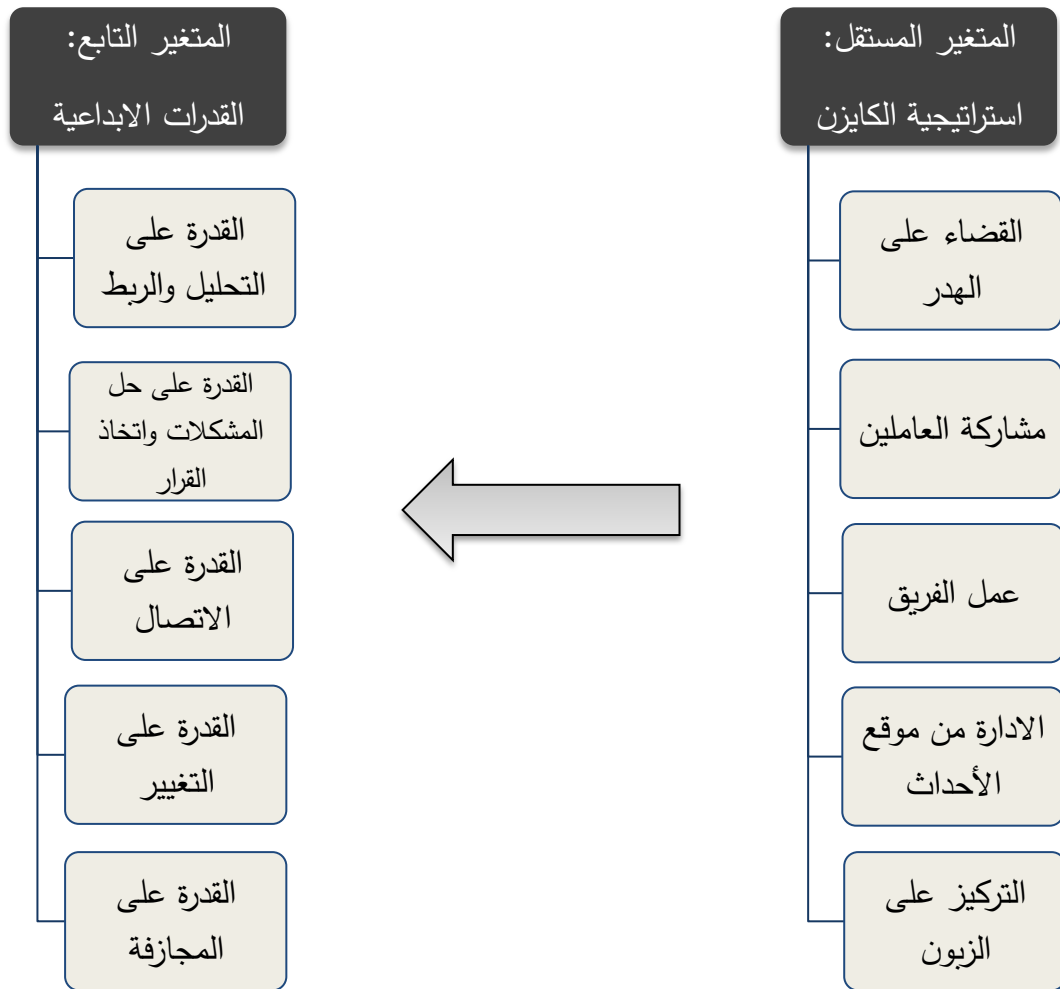
تعتمد الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

- أ. المتغير المستقل: يتمثل في استراتيجية الكايزن ويتضمن المحاور التالية: (القضاء على الهدر، مشاركة العاملين، عمل الفريق، الإدارة من موقع الأحداث، التركيز على الزبون).
- ب. المتغير التابع: يتمثل في القدرات الإبداعية ويتضمن المحاور التالية: (القدرة على التحليل والربط، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، القدرة على الاتصال، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة).

3. نموذج الدراسة:

بعد تحديد متغيرات الدراسة، سيتم فيما يلي بعرض التصميم الذي يمثل نموذج الدراسة الحالية:

الشكل رقم (3.0): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

من أجل تحليل بيانات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، على النحو التالي:

- **معامل الارتباط بيرسون** للتأكد من الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
- **معامل ألفا كرونباخ** للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.
- **التكرارات والنسب المئوية** لتحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستجوبين.
- **المتوسطات الحسابية** للتعرف على مدى استجابة أفراد العينة المدروسة اتجاه كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- **الانحرافات المعيارية** للتعرف على مدى تشتت القيم عن المتوسط الحسابي لها.
- **معامل كولموجروف سميرونوف** للتأكد من تتبع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- **الانحدار الخطي البسيط** لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاستعانة ببرنامج **Excel 2010** وبرنامج الحزمة الإحصائية **SPSS. v21** في معالجة بيانات الاستبيان والوصول إلى نتائج التحليل.

5. الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات عن العينة الاستطلاعية، كما تم استخدام أدوات أخرى في الحصول على المعلومات على النحو التالي:

أ. المقابلة:

ساعدتنا المقابلة في تكوين نظرة عامة عن درجة إلمام المسؤولين باستراتيجية الكايزن، حيث تم إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية من أجل التعرف أكثر على واقع تطبيق هذه الاستراتيجية في المديرية، ومعرفة مدى اهتمام المسؤولين بتدريب وتطوير مهارات العاملين على أنشطة الإبداع والتحسين المستمر.

ب. الملاحظة:

تم الاعتماد على الملاحظة في الحصول على المعلومات التي يتعذر الوصول إليها باستخدام الأدوات الأخرى، من خلال استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مختلف سلوكيات وظروف العمل بالمديرية، بالإضافة إلى التعرف على مختلف وثائق المديرية في مقدمتها الهيكل التنظيمي لها، الوكالات التابعة لها، نشاطاتها، بطاقة تقييم الأداء الخاصة بمواردها البشرية، إضافة إلى معلومات أخرى توصلنا إليها بفضل أداة الملاحظة.

د. الاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات العلمية ذات الصلة بالموضوع، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها، وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملائمة للكشف عن أثر استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميم

الاستبيان بعد مراجعة الدراسات السابقة، وضم ثلاث محاور، محور أول خاص بالخصائص الشخصية للعينة، والمحور الثاني فخصص لأسئلة المتغير المستقل (استراتيجية الكايزن)، في حين تم تخصيص المحور الثالث لأسئلة القدرات الابداعية، وبلغ مجموع أسئلة الاستبيان 34 سؤال، حيث تم اقتراح 5 إجابات للرد عن أسئلة المحور الثاني والثالث (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، واعتمدنا على خمس درجات لقياس موافقة عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

- إجابة "موافق تماماً" تقابلها درجة "1".
- إجابة "موافق" تقابلها درجة "2".
- إجابة "محايد" تقابلها درجة "3".
- إجابة "غير موافق" تقابلها درجة "4".
- إجابة "غير موافق تماماً" تقابلها درجة "5".

• اختبار الصدق الداخلي للاستبيان:

من أجل التأكد من الصدق الداخلي، لأداة الدراسة، تم اجراء اختبار بيرسون كونه يسمح بالكشف عن درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان، ويتضح هذا رقم (2.0) الموالي:

الجدول رقم (2): اختبار الصدق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل بيرسون

المحور	عدد العبارات	معامل الصدق	مستوى الدلالة
استراتيجية الكايزن	15	0.958	0.01
القدرات الابداعية	15	0.944	0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع الاستبيان ككل مرتفعة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ما يدل على صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

• اختبار ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قمنا بإجراء اختبار ألفا كرونباخ كونه يسمح بتحديد درجة ثبات محاور الاستبيان، ويجب أن تكون قيمة هذا المعامل أكبر من 0.6 للدلالة على الثبات، وكلما زادت هذه القيمة، زادت موثوقية أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اخبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، على النحو الآتي:

الجدول رقم (3): اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	النتيجة
استراتيجية الكايزن	15	0.928	ثابت
القدرات الابداعية	15	0,940	ثابت
الاستبيان ككل	30	0,960	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

من خلال نتائج الجدول رقم (3)، يتضح لنا مدى ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ في مجمل الاستبيان 0.96، متجاوزة الحد الأدنى 0.60 ومحقة لمستوى عال من الثبات، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور استراتيجية الكايزن قد بلغت 0.928 وهي قيمة عالية تدل على قوة ثبات هذا المحور، في حين قدرت قيمة المعامل لمحور القدرات الابداعية 0.94

متجاوزة قيمة الحد الأدنى، ومحققة لمستوى عال من الثبات، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان صالحة للدراسة استناداً على نتائج الجدول رقم (3).

• اختبار التوزيع الطبيعي:

يشترط القيام باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان للتأكد من صلاحية النموذج والكشف عن مدى تتبع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال إجراء اختبار كومولغوروف سميرونوف، كالتالي:

الجدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي (Komolgorov-Smirnov Test)

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
		Z	Sig
استراتيجية الكايزن	15	1.169	0.130
القدرات الابداعية	15	1.139	0.149
المجموع	30	0.893	0.403

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات الاستبيان أكبر من (0.05)، ما يدل على تتبع بيانات الاستبيان للتوزيع الطبيعي، وعليه النموذج صالح لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سننتقل في هذا المبحث إلى عرض وتحليل آراء العينة المستجوبة حول المتغيرات الشخصية والمتغير المستقل والتابع، كما سنقوم باختبار فرضيات الدراسة الحالية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل محاور وفقرات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المستجوبة، سنقوم بدراسة توزيع العينة حسب الخصائص التالية:

أ. توزيع العينة حسب النوع:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	72.73%
أنثى	9	27.27%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن ما نسبته 72,2% من عينة الدراسة المبحوثة هم من فئة الذكور، في حين تقدر نسبة الإناث 27,3% من المجموع الإجمالي لعينة الدراسة.

ب. توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	السن
33,3%	11	أقل من 29 سنة
12,1%	4	30 إلى 39 سنة
45,5%	15	40 إلى 49 سنة
9,1%	3	أكثر من 50 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) ما نسبته 33,3% من أفراد عينة الدراسة لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة، بينما 12,1% تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، في حين تشكل الفئة العمرية 40 إلى 49 سنة أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة المبحوثة بنسبة 45,5%، أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة لا تزيد نسبتها عن 9,1% من إجمالي النسب.

ج. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	5	15,1%
ليسانس	6	18,2%
ماستر	9	27,2%
مهندس	12	36,4%
دكتوراه	1	3%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة على توزيع المؤهل العلمي هي الفئة الحاملة لدبلوم الهندسة، وذلك بنسبة 36,4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما يليهم فئة الحاملين لشهادة الماستر بنسبة 27,2%، في حين تأتي فئة العمال ذوي المؤهل العلمي ليسانس بعد ذلك بنسبة 18,2%، بينما 15,1% من أفراد العينة لديهم شهادة البكالوريا، في حين 3% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة المستجوبة يحملون لديهم المؤهل العلمي المتمثل في الدكتوراه.

د. توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	4	12,1%
عون تقني	5	15,1%
عون إداري	6	18,1%
إطار	14	42,4%
إطار سامي	4	12,1%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يظهر الجدول رقم (8) نتائج توزيع أفراد العينة وفق المنصب الوظيفي، حيث يمكننا ملاحظة أن الفئة الأعلى تحتل منصب إطار وذلك بنسبة 42,4%، في حين يشغل 18,1% من أفراد العينة منصب عون إداري، و 15,1% منصب عون تقني، بينما يشغل 12,1% منصب عون تحكم، أما منصب إطار سامي، فيشغله 12,1% من أفراد العينة المستجوبة.

هـ. توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	11	33,3%
4 إلى 9 سنوات	12	36,4%
أكثر من 10 سنوات	10	30,3%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يشير الجدول أعلاه أن 33,3% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 3 سنوات، بينما 36,4% تتراوح خبرتهم من 4 إلى 9 سنوات، وأما من تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فيمثلون 30,3% من الأفراد.

2. استجابة أفراد العينة نحو فقرات استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية:

سنقوم فيما يلي بدراسة واقع استجابة أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محور استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية، من خلال عرض وتحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل والمتغير التابع.

أ. قياس استجابة أفراد العينة حول محور استراتيجية الكايزن:

قبل الشروع في القياس، سنقوم أولاً بتحديد الوزن المرجح للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (4.0)، عن طريق حساب المدى ($5-1=4$)، وتقسيمه على الدرجة الأكبر في المقياس من أجل الحصول على طول المجال ($5/4=0,80$)، وتم إضافة 1 لتحديد مجال المتوسط الحسابي المتوقع، والذي يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مجال المتوسط الحسابي وفق كل مستوى

المتوسط الحسابي المرجح	درجة الاستجابة الموافقة له
من 1 إلى 1,79	موافق تماماً
من 1,80 إلى 2,59	موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	غير موافق
من 4,20 إلى 5	غير موافق تماماً

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

❖ القضاء على الهدر:

الجدول رقم (11): استجابة أفراد العينة لعبارات القضاء على الهدر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أقوم بالاستغلال الأمثل للمعدات والأدوات المتاحة في العمل.	2,15	1,349	مرتفع
أحرص على عدم إضاعة الوقت في الأنشطة الغير مفيدة.	1,70	0,684	مرتفع جدا
أقوم بترتيب مكان العمل باستمرار لإنجاز العمل بكفاءة.	1,61	0,704	مرتفع جدا
القضاء على الهدر	1,81	0,70	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعد القضاء على الهدر قد بلغ 1,81 وهو متوسط مرتفع يعكس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.70 ما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة حول القضاء على الهدر، وجاءت عبارة "أقوم بترتيب مكان العمل باستمرار لإنجاز العمل بكفاءة" بمتوسط 1.61 وهو ما يشير إلى حرص عال من أفراد العينة على الترتيب المستمر لمكان العمل بهدف رفع الكفاءة حسب آرائهم، في حين جاءت عبارة عدم إهدار الوقت في الأنشطة الغير مفيدة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,70 ، ما يمثل درجة مرتفعة من استجابة العينة المدروسة نحو هذه العبارة، في حين تأتي تي عبارة "أقوم بالاستغلال الأمثل للمعدات والأدوات المتاحة في العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة حيث يشير المتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى 2,15 والانحراف المعياري إلى 1,394 ما يدل على مستوى مرتفع من ثقافة منع الهدر لدى أفراد العينة بالمديرية محل الدراسة.

❖ مشاركة العاملين:

الجدول رقم (12): استجابة أفراد العينة لعبارات مشاركة العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أساهم بشكل مستمر في اقتراح التعديلات واحداث التغييرات المناسبة في العمل.	1,67	0,736	مرتفع جدا
أتلقي التقدير والتشجيع المناسب مقابل الأفكار والاقتراحات التي أشارك بها في العمل.	2,15	1,176	مرتفع
تأخذ الادارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرار.	2,21	1,244	مرتفع
مشاركة العاملين	2,01	0,88	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يظهر الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مشاركة العاملين حيث بلغ المتوسط 2,01 وهو ما يدل استجابة مرتفعة لأفراد الدراسة نحو عبارات المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات واقتراح التحسينات، حيث جاءت عبارة "أساهم بشكل مستمر في اقتراح التعديلات واحداث التغييرات المناسبة في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع جدا 1,67 وانحراف معياري 0,736، يشير الى يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة، أما فيما يخص الفقرة المتعلقة بتقدير العاملين فجاءت بمتوسط حسابي 2,15 وهو متوسط أقل من العبارة الأولى، لكن يبقى مستوى مرتفع، كما جاءت عبارة "تأخذ الادارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرار" كأقل متوسط حسابي حول مشاركة العاملين وذلك بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي بلغ 2,21 ما يدل على انخفاض معدل اشراك العاملين في اتخاذ القرار مقارنة بمشاركتهم في اقتراح التعديلات والتحسينات.

❖ عمل الفريق:

الجدول رقم (13): استجابة أفراد العينة لعبارات عمل الفريق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
يتم تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين بهدف تحليل مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها.	1,97	0,883	مرتفع
يساهم العمل كفريق في تعزيز روح المبادرة والتجديد لديكم.	1,70	0,728	مرتفع جدا
أفضل العمل كمجموعة على حساب العمل الفردي.	1,76	0,708	مرتفع جدا
عمل الفريق	1,80	0,65	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات عمل الفريق بلغ 1,80 يعكس درجة مرتفعة من استجابة أفراد العينة نحو تفضيل العمل ضمن مجموعات حيث جاءت عبارة " يساهم العمل كفريق في تعزيز روح المبادرة والتجديد لديكم" بمتوسط مرتفع جدا وهو 1,70 وانحراف معياري قدره 0,728 وبالتالي فإن العمل الفريقي له دور كبير في التحسين والتجديد حسب وجهة نظر المستجوبين، كما جاءت عبارة تشكيل فرق العمل لتحليل المشاكل والكشف عن نقاط القصور في العمل بأقل متوسط حسابي مقارنة مع العبارات الأخرى ورغم ذلك تبقى استجابة العينة مرتفعة لهذه العبارة بمتوسط حسابي 1,97 وانحراف معياري 0,883 يشير على يشير إلى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة، وبالتالي توضح لنا نتائج هذا الجدول يمكننا أهمية العمل الجماعي في المديرية من وجهة نظر العينة المستجوبة.

❖ الإدارة من موقع الأحداث:

لجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة لعبارات الإدارة من موقع الأحداث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
يتواجد المدير فوراً في موقع الحدث عند وقوع مشكلة في العمل.	1,85	1,064	مرتفع
لا يكتفي المدير بالتواجد في موقع الحدث بل يبادر في الكشف عن الأسباب الجزرية لهذه المشكلة ويتخذ إجراءات فورية لمعالجتها.	1,79	1,083	مرتفع جداً
يتأكد المدير من تجنب تكرار مشاكل العمل عن طريق وضع قواعد ومعايير تشغيل بسيطة وفعالة.	1,79	1,083	مرتفع جداً
الإدارة من موقع الأحداث	1,80	1,034	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الإدارة من موقع الأحداث قد بلغ 1,80 وهو ما يدل استجابة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة نحو التزام المدير بالتواجد في موقع الحدث فوراً في حالة حدث مشكلة ما والعمل على حلها وتحفيز وتمكين العمال، حيث جاءت عبارة " لا يكتفي المدير بالتواجد في موقع الحدث بل يبادر في الكشف عن الأسباب الجزرية لهذه المشكلة ويقوم باتخاذ إجراءات فورية لمعالجتها " بمتوسط حسابي مرتفع جداً 1,85 وانحراف معياري 1,064، وهو ما يدل على مستوى عال من اهتمام مدير التوزيع بحل مشكلات العمل من موقع الحدث حسب آراء العينة المستجوبة.

❖ التركيز على الزبون:

الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة لعبارات التركيز على الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تلتزم المؤسسة بدراسة استفسارات الزبائن ومتابعة شكاويهم.	1,97	1,015	مرتفع
تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المحدد.	1,94	1,029	مرتفع
تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاقتراحات وآراء الزبائن.	2	1,031	مرتفع
التركيز على الزبون	1,96	0,98	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعببارات التركيز على الزبون بلغ 1,96، ما يدل على درجة مرتفعة من استجابة أفراد العينة نحو أهمية التركيز على الزبون من خلال تلبية حاجاته والتطلع لتقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة من الوهلة الأولى حيث جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المحدد " بمتوسط مرتفع 1,94 وانحراف معياري قدره 1,029 وبالتالي فإن تقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب حسب وجهة نظر عينة المستجوبين، متوفر بدرجة عالية، بينما جاءت عبارة أهمية الأخذ باقتراحات وآراء الزبائن بمتوسط حسابي قدره 2 وانحراف معياري 1,031، وهو ما يدل على مستوى عال من الاهتمام بالزبائن حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

ب. قياس استجابة أفراد العينة حول محور القدرات الابداعية:

سنتطرق فيما يلي إلى عرض وتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الثالث، من خلال قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الاجابة نحو كل قدرة ابداعية.

❖ القدرة على التحليل والربط:

الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على التحليل والربط

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أمتلك القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بالتنفيذ.	1,67	0,692	مرتفع جدا
أحرص على جمع المعلومات وتصورها بكل التفاصيل.	1,64	0,70	مرتفع جدا
لا أجد صعوبة في ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	1,64	0,70	مرتفع جدا
القدرة على التحليل والربط	1,65	0,68	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يظهر الجدول أعلاه نتائج استجابة العينة حول القدرة على التحليل والربط، وجاء المتوسط العام لهذه القدرة 1,65 وهي درجة مرتفعة جدا تدل على قدرة المستجوبين على تفكيك مهام العمل وتحليلها وتفصيلها ومعرفة الروابط والعلاقة بين السبب والأثر، وجاءت عبارة "أحرص على جمع المعلومات وتصورها بكل التفاصيل" بمتوسط حسابي 1,64 وانحراف معيار 0,70 يشير الى وجود تقارب في إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة، إذن يمكن القول بأن ما هناك امكانية لدى العينة على تصور المعلومات وتحليلها بدقة وتفصيلها من أجل تسهيل استخدامها في إنجاز مهام العمل.

❖ القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار:

الجدول رقم (17): استجابة أفراد العينة لعبارة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	1,91	0,805	مرتفع
أحرص على اتخاذ القرار بناء على فهم صحيح ومتعمق للمشكل.	1,52	0,712	مرتفع
استطيع الاتيان بأكثر من بديل لحل المشكلات واتخاذ القرار.	1,64	0,70	مرتفع جدا
القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار	1,68	0,63	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يعكس الجدول أعلاه درجة موافقة مرتفعة جدا للقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار حيث جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 1,68 وانحراف معياري 0,63، بينما 1,52 هو أعلى متوسط حسابي والذي يرافق عبارة "أحرص على اتخاذ القرار بناء على فهم صحيح ومتعمق للمشكل"، وهو ما يدل على التزام أفراد عينة الدراسة بفهم أعماق المشكلة واسبابها الحقيقية قبل اتخاذ القرار لمعالجتها، كما جاءت عبارة الاتيان بأكثر من بديل لحل المشكلات واتخاذ القرار في المرتبة الثانية من حيث الموافقة وبمتوسط حسابي 1,64 وانحراف معياري 0,70 وبالتالي فإنه يمكن ايجاد حلول عديدة لاتخاذ القرار حسب آراء العينة المستجوبة.

❖ القدرة على الاتصال:

الجدول رقم (18): استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على الاتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أحرص دائما على المشاركة وابداء الآراء في الاجتماعات التي تعقدها الادارة.	1,82	1,074	مرتفع
أتمتع بمهارة الحوار والقدرة على الإقناع.	1,67	0,692	مرتفع جدا
لا اتردد في تشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها زملائي في العمل.	1,58	0,708	مرتفع
القدرة على الاتصال	1,68	0,68	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يوضح الجدول أعلاه مستوى استجابة مرتفع جدا حول القدرة على الاتصال وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,68 وانحراف معياري بلغ 0,68 ومنه يمكن اعتبار القدرة على التواصل في بيئة العمل كعنصر حيوي يميز أفراد عينة الدراسة ويسمح لهم بالاستمرار في تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة بما يفيد الجميع في العمل، وعند قراءة نتائج الجدول نلاحظ أن عبارة " لا اتردد في تشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها زملائي في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 1,58 وانحراف معياري قدر ب 0,708 ومنه يمكن اعتبار رغبة أفراد العينة في تشجيع اقتراحات زملائهم ومدراءهم حول أي فكرة او اقتراح جديد من شأنه تحسين طرق العمل، في حين جاءت عبارة التمتع بمهارة الحوار واسلوب المناقشة والقدرة على الاقناع بمتوسط مرتفع بلغ 1,67 من وجهة نظر عينة الافراد المستجوبين.

❖ القدرة على التغيير:

الجدول رقم (19): استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في العمل.	2,52	1,439	مرتفع
أعتقد أن التغيير شيء ايجابي أكثر من أنه سلبي.	1,79	0,740	مرتفع جدا
أسعى إلى احداث تغييرات في بيئة العمل بين فترة وأخرى.	1,85	0,834	مرتفع
القدرة على التغيير	2,05	0,86	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يعكس الجدول أعلاه درجة موافقة مرتفعة للقدرة على التغيير حيث جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 2,05 وانحراف معياري 0,86، كما يؤمن عدد كبير من أفراد العينة بإيجابية التغيير ومساهمته في التطوير حيث جاءت عبارة "أعتقد أن التغيير شيء ايجابي أكثر من أنه سلبي" بمتوسط حسابي مرتفع 1,79 وانحراف معياري 0,740، ومن ثم تأتي عبارة السعي الى احداث تغييرات في بيئة العمل في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها وذلك بمتوسط حسابي بلغ 1,85 وانحراف معياري 0,834 وهذا يعني أن المستجوبين ملتزمون بالقيام بخطوات وتغييرات تمكن من تحسين بيئة العمل، وأخيرا جاءت عبارة "أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2,52 يلخص رغبة عينة المستجوبين في التخلص من الأنشطة الروتينية وادخال تغييرات في أساليب وطرق العمل استنادا على نتائج الجدول.

❖ القدرة على المجازفة:

الجدول رقم (20): استجابة أفراد العينة لعبارات القدرة على المجازفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أشعر بالحماس عند القيام بالأعمال الصعبة على حساب الأعمال الروتينية البسيطة.	1,70	0,810	مرتفع جدا
لا أخاف من تطبيق طرق واساليب جديدة لإنجاز مهام العمل.	1,91	0,843	مرتفع
أستطيع الأخذ بزمام الأمور وتحمل المسؤوليات الناتجة عن ما أبتديه من آراء وما أقوم به من مهام.	1,79	0,65	مرتفع جدا
القدرة على المجازفة	1,65	1,81	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

تشير نتائج الجدول أعلاه على درجة مرتفعة جدا من استجابة أفراد عينة الدراسة لعنصر القدرة على المجازفة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 1,65 وانحراف معياري قدره 1,81 وهي نتيجة تبين مدى استعداد المستجوبين على المخاطرة وتحمل النتائج التي تسفرها هذه المخاطرة، حيث جاءت عبارة " أشعر بالحماس عند القيام بالأعمال الصعبة على حساب الأعمال الروتينية البسيطة"، وهو ما يبرز رغبة العينة في الدخول في تحديات جديدة والخروج من الأعمال الروتينية الغير مفيدة للفرد وللعملية، بينما جاءت عبارة تحمل مسؤولية المخاطرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1,70 وانحراف معياري 0,810، بينما تأتي عبارة " لا أخاف من تطبيق طرق واساليب جديدة لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1,91 وهو حد مرتفع تصب في مصلحة المتوسط العام للقدرة على المجازفة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، من خلال عرض وتحليل نتائج المعالجة الاحصائية لكل فرضية على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** تؤثر استراتيجية الكايزن بشكل ايجابي على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت، والتي تنقسم بدورها إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- ❖ **اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على وجود تطبيق لاستراتيجية الكايزن في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت من وجهة نظر العاملين فيها، لاختبار صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر استراتيجية الكايزن من أجل معرفة استجابة أفراد العينة نحو هذا المتغير، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (21): استجابة أفراد العينة نحو محور استراتيجية الكايزن

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
القضاء على الهدر	1,81	0,70	مرتفعة
مشاركة العاملين	2,01	0,88	مرتفعة
عمل الفريق	1,80	0,65	مرتفعة
الادارة من موقع الأحداث	1,80	1,034	مرتفعة
التركيز على الزبون	1,96	0,98	مرتفعة
المتوسط العام لاستراتيجية الكايزن	1,88	0,70	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21)، أن درجة استجابة أفراد العينة حول جميع عناصر محور استراتيجية الكايزن مرتفعة بمتوسط حسابي (1.88) وبلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.70) وهو ما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة المدروسة، كما يمكننا أن نلاحظ من خلال نفس الجدول أن عنصر مشاركة العاملين جاء كأقل درجة استجابة في هذا المحور، بمتوسط حسابي قدره (2,01)، يليه "التركيز على الزبون" بمتوسط حسابي (1,96) وانحراف معياري (0.98)، وأخيرا جاءت عناصر "القضاء على الهدر"، "عمل الفريق"، و"الادارة من موقع الأحداث" كأعلى درجات الاستجابة في هذا المحور بمتوسط حسابي قدره (1,80)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.65 و 1.034) وهو ما يدل على تقارب اجابات أفراد العينة.

على ضوء ما سبق، يمكن قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود تطبيق لاستراتيجية الكايزن في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسلت، وذلك استنادا لاستجابة مرتفعة من أفراد العينة المدروسة نحو كل عنصر من عناصر استراتيجية الكايزن.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسلت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بعد تحديد مستوى توافر عناصر استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية لدى أفراد عينة الدراسة، سيتم دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، باستخدام معامل الارتباط بيرسون كونه يسمح بتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية الكايزن) والمتغير التابع (القدرات الابداعية)، ويسمح بالكشف عن طبيعة وقوة هذه العلاقة، والجدول رقم (5.2) يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (22): الارتباط بين عناصر استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية

المتغير التابع (القدرات الابداعية)		المتغير المستقل (استراتيجية الكايزن)
مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	
0.00	0.722	القضاء على الهدر
0.00	0.659	مشاركة العاملين
0.00	0.693	عمل الفريق
0.00	0.657	الادارة من موقع الأحداث
0.00	0.609	التركيز على الزبون
0.00	0.794	الارتباط الكلي بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائياً وعند مستويات ايجابية بين جميع عناصر استراتيجية الكايزن كمتغير مستقل والقدرات الابداعية كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين عنصر القضاء على الهدر والقدرات الابداعية للعاملين (0.722)، ثم يليها عمل الفريق بمعامل ارتباط قدره (0.693)، ثم يأتي عنصر مشاركة العاملين بقيمة ارتباطية بلغت (0.659)، ومن بعد ذلك يأتي عنصر الادارة من موقع الأحداث بمعامل ارتباط قدره (0.657)، وأخير ترتبط القدرات الابداعية بعنصر التركيز على الزبون بقيمة ارتباطية قدرها (0.609) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من خلال الجدول رقم (5.2)، وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية الكايزن كمتغير مستقل والقدرات الابداعية كمتغير تابع حيث بلغ الارتباط الكلي (0.794)، اذ يتراوح معامل بيرسون R بين (0.7 و 1) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه، نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية الكايزن

على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي

البسيط كونه يسمح بالكشف عن أثر كل من القضاء على الهدر، مشاركة العاملين، الادارة من

موقع الأحداث، عمل الفريق، التركيز على الزبون، على القدرات الابداعية، ومعرفة التأثير الكلي

لاستراتيجية الكايزن كمتغير مستقل على القدرات الابداعية كمتغير تابع، على النحو التالي:

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار البسيط بين عناصر استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية

المتغير التابع (القدرات الابداعية)						المتغير المستقل (استراتيجية الكايزن)
مستوى الدلالة Sig	قيمة اختبار T	معامل الانحدار B	قيمة اختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00	5.816	3.167	33.829	0.522	0.722	القضاء على الهدر
0.00	4.880	2.271	23.813	0.434	0.659	مشاركة العاملين
0.00	5.349	3.228	28.613	0.480	0.693	عمل الفريق
0.00	4.852	1.943	23.544	0.432	0.657	الجامبا كايزن
0.00	4.278	1.887	18.299	0.371	0.609	التركيز على الزبون
0.00	7.270	0.722	52.854	0.630	0.794	التأثير الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 21.

يوضح الجدول رقم (23)، نتيجة اختبار التأثير الذي تحدثه عناصر استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل، أن وجود تأثير لكل من القضاء على الهدر، مشاركة العاملين، عمل الفريق، الإدارة من موقع الأحداث، التركيز على الزبون في القدرات الابداعية للعينة المدروسة، وذلك استنادا لقيمة الدلالة المعنوية لجميع العناصر وبالبالغة (0.00)، وهي أقل من قيمة الدلالة المفروضة (0.05)، كما بلغت قيمة التأثير الكلي لعناصر استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية ما مقداره (0.722) وهو ما يدل على وجود تأثير ايجابي قوي للمتغير المستقل (استراتيجية الكايزن) على المتغير التابع (القدرات الابداعية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$).

كما تؤكد نتائج الجدول وجود ارتباط معنوي قوي بين متغيرات الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.794$)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.630$)، بمعنى 63% من التغيرات الحاصلة في القدرات الابداعية سببها استراتيجية الكايزن أما الباقي 37% فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير. وفي نفس السياق، أظهرت نتائج تحليل الانحدار قيمة اختبار t بقيمة (7.270) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية 5%، في حين أظهرت نتائج الجدول قيمة اختبار F (52.854)، دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يؤكد صلاحية النموذج لاختبار الفرضية المبحوثة.

على ضوء ما سبق، نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع استراتيجية الكايزن وتأثيرها على القدرات الابداعية للعاملين، حيث تضمن هذا الفصل تقديم نبذة عن مؤسسة سونلغاز ومديرية التوزيع بتيسمسيلت التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، كما تم من خلال هذا الفصل إلى تقديم الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث قمنا بعرض مجتمع الدراسة، وتحديد العينة المختارة، كم قمنا بتقديم الأدوات المستخدمة والأساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة التي ضمت تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، وتحليل بيانات متغيرات الدراسة، كما تم التأكد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، لإجراء الاختبارات الاحصائية على فرضيات الدراسة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية المطروحة في البحث والتي تنص على وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأفراد عينة الدراسة، كما أظهرت اختبار الفرضيات وجود استجابة عالية لأفراد العينة نحو محور استراتيجية الكايزن وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 5%، ما سمح لنا بإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الخاتمة العامة

يعتبر الكايزن عملية تحسين مستمرة تساعد في القضاء على الهدر، وتقلل من الأخطاء والعيوب في جميع مراحل العملية الانتاجية، كما تساعد هذه الاستراتيجية في تفعيل نظام المشاركة الجماعية، وتبني الأفكار الغير مألوفة والعمل بها داخل المنظمة، لذلك فالكايزن فكرة ابداعية في حد ذاتها، وفي ظل التطورات المتسارعة والتراكمات المعرفية وكثرة الاتصالات والمعلومات، يجد الأفراد صعوبة في التركيز على مهامهم وابداء مهارتهم الابداعية في العمل، ما يتطلب بذل جهد أكبر من طرف المؤسسات والأفراد في البحث عن الأفكار خارج الصندوق، التي تسمح بالتخلص من النمط الاداري التقليدي القاتل لأي فكرة ابداعية في المؤسسة إلى نمط اداري يقوم على فكرة الابداع في حد ذاتها.

نتيجة لما سبق تم طرح اشكالية التحسين المستمر "الكايزن" وكيفية تأثير هذه الاستراتيجية على القدرات الابداعية للعاملين، حيث قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين، فصل أول قدمنا من خلاله إطار نظري يحيط بأهم حيثيات موضوع البحث، والذي بدوره انقسم إلى ثلاث مباحث ضمت المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في استراتيجية الكايزن أما المبحث الثاني فتضمن دراسة الأدبيات النظرية للمتغير التابع والمتمثل في القدرات الابداعية، ومن ثم قمنا بدراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع والتي أشارت الى دور ايجابي للكايزن في تفعيل القدرات الابداعية للعاملين، هذا فيما يخص الفصل الأول، أما الفصل الثاني فتضمن اسقاط الجانب النظري على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت ميدان لتطبيق موضوع الدراسة الحالية، حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة عشوائية من عمال المديرية، وتحليل آراء 33 عينة نحو فقرات الاستبيان، واختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية، وعليه سنحاول فيما يلي تقديم أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كالتالي:

♦ النتائج النظرية:

من خلال دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، يتضح لنا أن:

- الكايزن استراتيجية يابانية ساهمت في تحقيق طفرة الصناعية للبلاد واعادة بناءها بعد الدمار الذي حل بها جراء الحرب العالمية الثانية، ويعتبر الكايزن تطور لمنهج التحسين المستمر المستخدم لأول مرة في المصانع الأمريكية، والذي عرف نجاح كبير، ما جعل الخبراء اليابانيون يتبنون المنهج في مصانعهم ويعدلونه حسب الثقافة اليابانية.
- ينص الكايزن على احداث تغييرات جذرية، تشمل التغيير في ثقافة المؤسسة، من خلال التخلص من أنشطة التشغيل الروتينية، والابقاء على الأنشطة التي تولد قيمة حقيقية للعملية، يصاحب هذا التغيير مقاومة طبيعية من طرف المديرين والموظفين، كونه يفرض عليهم مسؤوليات جديدة، ويقلل من صلاحياتهم داخل المؤسسة.
- يتطلب نجاح الكايزن عدم احتكار سلطة القرار واخفاء المعلومات، كما يتطلب التنظيم والرقابة على جميع الافراد، من أجل ضمان التطبيق الحسن للعملية.
- الابداع هو مجموعة من الخصائص الشخصية التي ما إن وجدت في بيئة مناسبة ساهمت في الاتيان بأفكار جديدة تفيد الفرد والمجتمع، وتزداد حاجة المؤسسات إلى الفرد المبدع كونه يتوفر على مجموعة من المهارات والقدرات التي تسمح له بالتغلب على نقاط القصور في العمل، حيث يتمتع الشخص المبدع عن غيره بالقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، واكتشاف الحلول المناسبة لمعالجتها، ومشاركة آرائه مع زملائه ومناقشتهم بشكل ايجابي، كما يتميز الشخص المبدع بالقدرة بدرجة من المرونة تسمح له بمواكبة أي تغيير قد يحدث داخل المؤسسة، وتحمل النتائج والمسؤوليات التي تنتج عن هذا التغيير.

♦ النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أوضحت النتائج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت تتبنى استراتيجية الكايزن بعناصرها الخمس: (القضاء على الهدر، مشاركة العاملين، عمل الفريق، الادارة من موقع الأحداث، التركيز على الزبون) وذلك حسب وجهة نظر العينة المدروسة بالمديرية، حيث جاءت نتائج استجابة العينة مرتفعة نحو كل عنصر من عناصر استراتيجية الكايزن.
- أكدت نتائج الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الكايزن والقدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.794) عند مستوى معنوية 5%.
- أسفرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي لجميع عناصر استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والذي عبر عنه نتائج تحليل الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل التأثير (0.722)، ما يدل على تأثير قوي للمتغير المستقل (استراتيجية الكايزن) على المتغير التابع (القدرات الابداعية) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما يدل على أن أي ارتفاع في تبني استراتيجية الكايزن بوحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت بمقدار (0.722) وحدة.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت.

♦ توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي، نوصي بما يلي:
- التأكيد على أهمية العنصر البشري كونه مصدر الأفكار الابداعية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها والتفوق على منافسيها.
- ضرورة الفهم الجيد لمفهومى الابداع والكايزن والتعمق في كيفية ادارتهم من طرف المؤسسات والأفراد.
- على المؤسسة محل الدراسة الاستمرار في تطبيق الكايزن كونه يساعد على توفير بيئة خصبة لممارسة الأنشطة الابداعية، والغاء اجراءات التشغيل الروتينية، وابتكار أساليب وطرق عمل من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة لزبائن المؤسسة.
- الاستمرار في متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها العمال عن طريق عقد اجتماعات أكثر بهدف تحديد المجالات التي تستدعي التحسين فعلا، والكشف عن دور كل فرد بدقة.
- زيادة تشجيع السلوكيات الابداعية في المؤسسة سواء ماديا أو معنويا، وعدم توقيف اجراءات التحسين ولو كانت صغيرة، تنعكس بشكل ايجابي على المدى البعيد في المؤسسة.

♦ آفاق الدراسة:

من خلال قيامنا بالبحث في متغيرات الدراسة، أثارت انتباهنا بعض المواضيع التي يمكن أن يتطرق إليها باحثون آخرون في المستقبل بشكل متوسع، نرشح منها ما يأتي:

➤ تأثير استراتيجية الكايزن على تحقيق الميزة التنافسية.

➤ دور الثقافة التنظيمية في ابداع العاملين.

➤ أهمية الجامبا كايزن في تعزيز التمكين الاداري.

قائمة المراجع والملاحق

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

➤ الكتب:

1. إبراهيم المنيف، استراتيجية الادارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 1998.
2. جومرد حقي إسماعيل، العوامل المساعدة في الإبداع الوظيفي، مجموعة الجيل الجديد، سلسلة الثقافة الوظيفية، الطبعة الأولى، اليمن، 2008.
3. زكرياء الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2021.
4. صلاح النعيمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
5. ظاهر مسعود، النهضة اليابانية المعاصرة، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
6. عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه معايير مكوّناته، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، 2013.
7. عمر زين الكاف، مهارات الإبداع والابتكار، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، 2013.
8. فتحي الوبشي، الاساليب القيادية والأخلاق الادارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
9. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
10. محسن باعمر، منهجية كايزن اليابانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2017.
11. مدحت أبو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
12. نزار أشرفية وعبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
13. نجم عبود، ادارة الابتكار مفاهيم وخصائص وتجارب حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص17.

المقالات العلمية:

14. بروبي سمية، دور المعرفة في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين في مؤسسة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، المجلد 19، العدد 1، 2019.
15. حاتم كريم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة دراسات الكوفة، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011.
16. حامد الشيباوي، أثر ممارسة الادارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 40، 2016.
17. زكي عبد المعطي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الابداع الاداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الاستقلال، المجلد 27، العدد 4، أريحا، 2019.
18. سامرة احمد، عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012.
19. شريفة الكسر، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الادارة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 1، العدد 5، 2017.
20. صبرينة حديدان، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن)، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 2، جامعة خنشلة، 2019.
21. طيب سعيدة، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019.
22. عبد الله الكاظم، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، السعودية، العدد 3، 2008.
23. عهود فلمبان، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 4، العدد 5، 2020.

24. قاسم العنزي، استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب - جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011.
25. قاسم لشعار، فايز جمعه النجار، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، الأردن، 2015.
26. لاسي سامر، أثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين - دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية الوادي مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 9، 2016.
27. محمد داود، أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحي، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 3، العراق، 2017.
28. محمد عبد الناصر، متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، 2019.
29. نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة حالة وتجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
30. وسن عباس، أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي)، مجلة ادارة الجودة الشاملة، المجلد 20، العدد 2، 2019.

➤ الرسائل والأطروحات الجامعية:

31. بوصوردي صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
32. توفيق عطية، القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على المديرين بوزارات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.
33. خالد أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010،
34. خزار الأخضر، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية الدولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018.
35. عامر العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
36. عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017.
37. عمير فضيلة، أثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2018.
38. مهذ المسعودي، تأثير القدرات التكنولوجية في تعزيز أنشطة التحسين المستمر للمنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

ثانيا: المراجع الأجنبية

39. Bwemelo Gordian, Kaizen as a Strategy for Improving SSMEs' Performance : Assessing its Acceptability and Fesibility in Tanzania, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.35, 2014.
40. Mohd Ghazali Maarof, Fatimah Mahmud, A Review of Contributting Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Entreprises, Procedia Economics and Finance 35, University Tenaga Nasional, 2016.
41. Ángel Medinilla, Agile Kaizen : Managing Continuous Improvement For Beyond Retrospectives, Springer, Berlin, Heidelberg, 2014.
42. Collin McLoughlin, Toshihiko Miura, True Kaizen Management's Role in improving work climate and culture, CRC Press, France, 2018.
43. Garcia Alcaraz, Midiala Vento, Kaizen Planning Implementing and controlling, Springer, Switzerland, 2016.
44. Rhys Blackburn, David Bennett, Kaizen Philosophy in A Modern-Day Business, Istanbul University, 2019.

الملحق رقم (1): الاستبيان

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة واستراتيجيات المؤسسات، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على "تأثير استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت"، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، نتشرف بتعاونكم في الاجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع اشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نأمل منكم الاجابة على الأسئلة بكل موضوعية لمساعدتنا من أجل انجاح هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 29 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي: ☐ باكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس دولة ☐ دكتوراه

4. المنصب الوظيفي: ☐ عون تحكم ☐ عون تقني ☐ عون إداري ☐ إطار ☐ إطار سامي

5. الأقدمية في المؤسسة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 4-9 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المحور 01: استراتيجية الكايزن

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القضاء على الهدر						
01	أقوم بالاستغلال الأمثل للمعدات والأدوات المتاحة في العمل					
02	أحرص على عدم إضاعة الوقت في الأنشطة الغير مفيدة					
03	أقوم بترتيب مكان العمل باستمرار لإنجاز العمل بكفاءة					
مشاركة العاملين						
04	أساهم بشكل مستمر في اقتراح التعديلات واحداث التغييرات المناسبة في العمل					
05	ألتقي التقدير والتشجيع المناسب مقابل الأفكار والاقتراحات التي أشارك بها في العمل					
06	تأخذ الادارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرار					
عمل الفريق						
07	يتم تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين بهدف تحليل مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها					
08	يساهم العمل كفريق في تعزيز روح المبادرة والتجديد لديكم					
09	أفضل العمل كمجموعة على حساب العمل الفردي					
الادارة من موقع الأحداث						
10	يتواجد المدير فوراً في موقع الحدث عند وقوع مشكلة في					

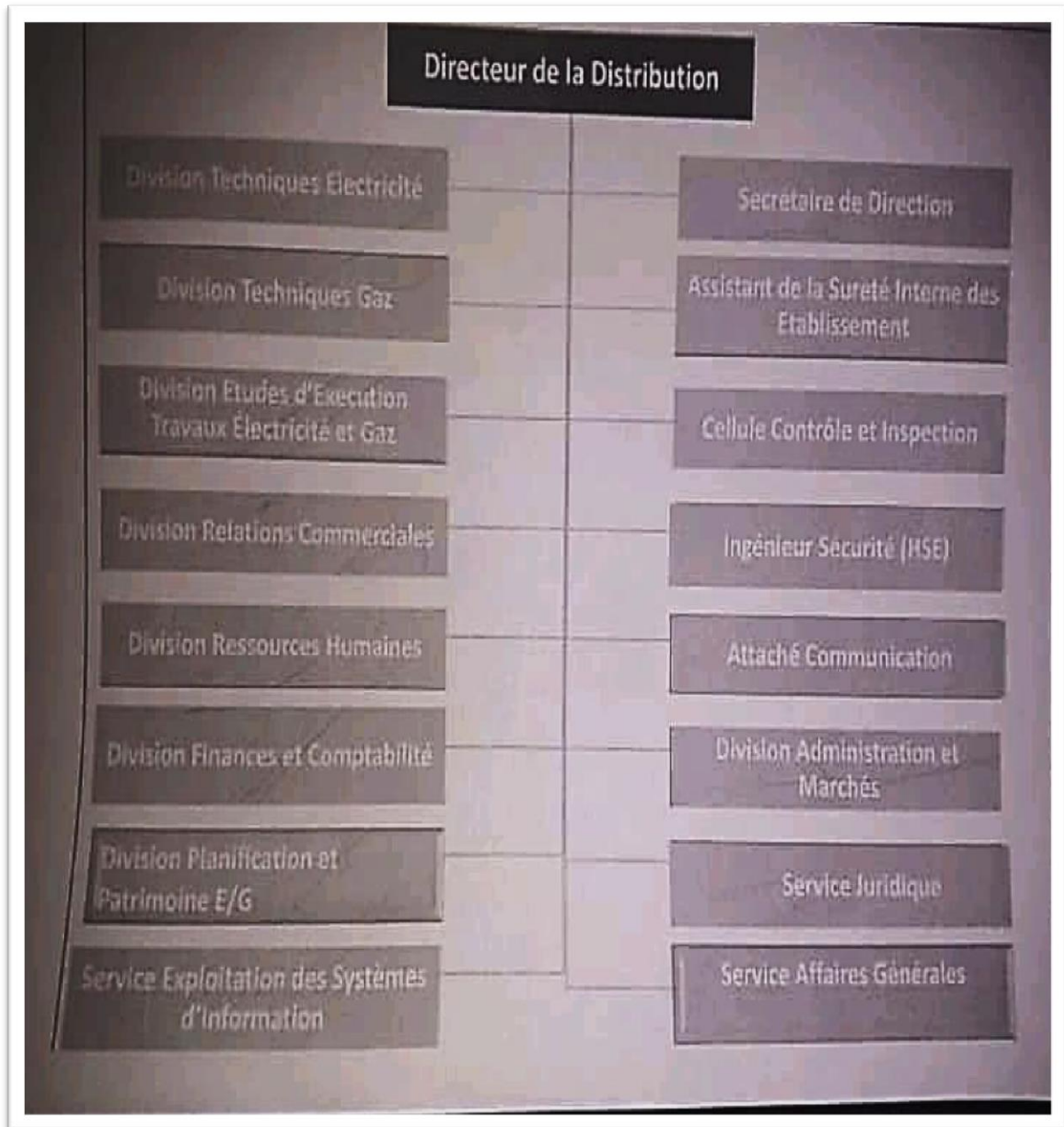
					العمل	
					لا يكتفي المدير بالتواجد في موقع الحدث بل يبادر في الكشف عن الأسباب الجزرية لهذه المشكلة ويقوم باتخاذ اجراءات فورية لمعالجتها	11
					يتأكد المدير من تجنب تكرار مشاكل العمل عن طريق وضع قواعد ومعايير تشغيل بسيطة وفعالة	12
التركيز على الزبون						
					تلتزم المؤسسة بدراسة استفسارات الزبائن ومتابعة شكاويهم	13
					تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المحدد	14
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاقتراحات وآراء الزبائن	15

المحور 02: القدرات الابداعية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القدرة على التحليل والربط						
01	أمتلك القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بالتنفيذ					
02	أحرص على جمع المعلومات وتصورها بكل التفاصيل					
03	لا أجد صعوبة في ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					
القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار						
04	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					

					أحرص على اتخاذ القرار بناء على فهم صحيح ومتعمق للمشكل	05
					استطيع الاتيان بأكثر من بديل لحل المشكلات واتخاذ القرار	06
القدرة على الاتصال						
					أحرص دائما على المشاركة وابداء الآراء في الاجتماعات التي تعقدها الادارة	07
					أتمتع بمهارة الحوار والقدرة على الإقناع	08
					لا اتردد في تشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها زملائي في العمل	09
القدرة على التغيير						
					اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في العمل	10
					أعتقد أن التغيير شيء ايجابي أكثر من أنه سلبي	11
					أسعى إلى احداث تغييرات في بيئة العمل بين فترة وأخرى	12
القدرة على المجازفة						
					أشعر بالحماس عند القيام بالأعمال الصعبة على حساب الأعمال الروتينية البسيطة	13
					لا أخاف من تطبيق طرق واساليب جديدة لإنجاز مهام العمل	14
					أستطيع الأخذ بزمام الأمور وتحمل المسؤوليات الناتجة عن ما أبدية من آراء وما أقوم به من مهام	15

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت



الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS

Correlations

		الكايزن استراتيجية	الاستبيان
استراتيجية الكايزن	Pearson Correlation	1	,958**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
الاستبيان	Pearson Correlation	,958**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الابداعية القدرات	الاستبيان
القدرات الابداعية	Pearson Correlation	1	,944**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
الاستبيان	Pearson Correlation	,944**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	15

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			الاستبيان
N			33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		54,8485
	Std. Deviation		18,69011
	Absolute		,155
Most Extreme Differences	Positive		,155
	Negative		-,126
Kolmogorov-Smirnov Z			,893
Asymp. Sig. (2-tailed)			,403

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	24	72,7	72,7	72,7
Valid أنثى	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 29 من أقل	11	33,3	33,3	33,3
سنة 30-39	4	12,1	12,1	45,5
Valid سنة 40-49	15	45,5	45,5	90,9
سنة 50 من أكثر	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بكالوريا	5	15,1	15,1	15,1
ليسانس	6	18,2	18,2	33,3
Valid ماستر	9	27,2	27,2	60,4
مهندس	12	36,4	36,4	97
دكتوراه	1	3	3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تحكم	4	12,1	12,1	12,1
Valid عون تقني	5	15,1	15,1	27,2
Valid عون إداري	6	18,1	18,1	45,3
Valid إطار	14	42,4	42,4	87,7
Valid إطار سامي	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الأقدمية في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 3 من أقل	11	33,3	33,3	33,3
Valid سنوات 4-9	12	36,4	36,4	69,7
Valid سنوات 10 من أكثر	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل في المناحة والأدوات للمعدات الأمثل بالاستغلال أقوم	33	2,15	1,349
مفيدة الغير الأنشطة في الوقت إضاعة عدم على أحرص	33	1,70	,684
بكفاءة العمل لإنجاز باستمرار العمل مكان بترتيب أقوم	33	1,61	,704
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
في المناسبة التغييرات واحداث التعديلات اقتراح في مستمر بشكل أساهم العمل	33	1,67	,736
أشارك التي والاقتراحات الأفكار مقابل المناسب والتشجيع التقدير أتلقى العمل في بها	33	2,15	1,176
القرار اتخاذ عند العاملين آراء الاعتبار بعين الإدارة تأخذ	33	2,21	1,244
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل مشاكل تحليل بهدف العاملين من صغيرة مجموعات تشكيل يتم لتجاوزها المناسبة الحلول واقتراح	33	1,97	,883
لديكم والتجديد المبادرة روح تعزيز في كفريق العمل يساهم	33	1,70	,728
الفردى العمل حساب على كمجموعة العمل أفضل	33	1,76	,708
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل في مشكلة وقوع عند الحدث موقع في فوراً المدير يتواجد	33	1,85	1,064
الأسباب عن الكشف في يبادر بل الحدث موقع في بالتواجد المدير يكتفي لا	33	1,79	1,083
لمعالجتها فورية اجراءات باتخاذ ويقوم المشكلة لهذه الجزرية	33	1,79	1,083
قواعد وضع طريق عن العمل مشاكل تكرار تجنب من المدير يتأكد	33		
وفعالة بسيطة تشغيل ومعايير	33		
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
شكاويهم ومتابعة الزبائن استفسارات بدراسة المؤسسة تلتزم	33	1,97	1,015
المحدد الوقت في الزبائن احتياجات تلبية على المؤسسة تحرص	33	1,94	1,029
الزبائن وأراء لاقتراحات كبيرة أهمية المؤسسة تولي	33	2,00	1,031
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بالتنفيذ البدء قبل العمل تفاصيل تحديد على القدرة أمتلك	33	1,67	,692
التفاصيل بكل وتصورها المعلومات جمع على أحرص	33	1,64	,699
وتفسيرها الأشياء بين العلاقة ادراك في صعوبة أجد لا	33	1,64	,699
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حدوثها قبل العمل مشكلات توقع على القدرة لدي	33	1,91	,805
للمشكل ومتعمق صحيح فهم على بناء القرار اتخاذ على أحرص	33	1,52	,712
القرار واتخاذ المشكلات لحل بديل من بأكثر الاتيان استطيع	33	1,64	,699
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتقدها التي الاجتماعات في الآراء وإبداء المشاركة على دائما أحرص الإدارة	33	1,82	1,074
الإقناع على والقدرة الحوار بمهارة أتمتع	33	1,67	,692
في زملائي يقدمها التي الجديدة والأفكار الاقتراحات تشجيع في اتردد لا العمل	33	1,58	,708
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل في المتبعة الاجراءات تكرر من بالملل اشعر	33	2,52	1,439
سليبي أنه من أكثر ايجابي شيء التغيير أن أعتقد	33	1,79	,740
وأخرى فترة بين العمل بيئة في تغييرات احداث إلى أسعى	33	1,85	,834
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الروتينية الأعمال حساب على الصعبة بالأعمال القيام عند بالحماس أشعر البسيطة	33	1,70	,810
العمل مهام لإنجاز جديدة واساليب طرق تطبيق من أخاف لا	33	1,91	,843
من أيديه ما عن الناتجة المسؤوليات وتحمل الأمور بزمam الأخذ أستطيع مهام من به أقوم وما آراء	33	1,79	,650
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
القضاء على الهدر	33	1,8182	,69767
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مشاركة العاملين	33	2,0101	,88774
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عمل الفريق	33	1,8081	,65633
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة من موقع الأحداث	33	1,8081	1,03424
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التركيز على الزبون	33	1,9697	,98729
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
محور استراتيجي الكايزن	33	1,8828	,69802
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التحليل والربط	33	1,6465	,67669
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حل المشكلات واتخاذ القرار	33	1,6869	,63432
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاتصال	33	1,6869	,68180
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التغيير	33	2,0505	,86249
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المجازفة	33	1,8106	,64660
Valid N (listwise)	33		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
القدرات الابداعية	33	1,7737	,61168
Valid N (listwise)	33		

Correlations

		الهدر على القضاء	الابداعية القدرات
الهدر على القضاء	Pearson Correlation	1	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
الابداعية القدرات	Pearson Correlation	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الابداعية القدرات	العاملين مشاركة
Pearson Correlation	1	,659**
الابداعية_القدرات Sig. (2-tailed)		,000
N	33	33
Pearson Correlation	,659**	1
العاملين_مشاركة Sig. (2-tailed)	,000	
N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الابداعية القدرات	الفريق عمل
Pearson Correlation	1	,693**
الابداعية_القدرات Sig. (2-tailed)		,000
N	33	33
Pearson Correlation	,693**	1
الفريق_عمل Sig. (2-tailed)	,000	
N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	الابداعية القدرات	الزبون على التركيز
Pearson Correlation	1	,609**
الابداعية_القدرات Sig. (2-tailed)		,000
N	33	33
Pearson Correlation	,609**	1
الزبون_على التركيز Sig. (2-tailed)	,000	
N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		القدرات الابداعية	استراتيجية الكايزن
القدرات الابداعية	Pearson Correlation	1	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
استراتيجية الكايزن	Pearson Correlation	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 ^a	,522	,506	6,44622

a. Predictors: (Constant), الهدر_على_القضاء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1405,712	1	1405,712	33,829	,000 ^b
Residual	1288,167	31	41,554		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), الهدر_على_القضاء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,333	3,175		2,940	,006
	الهدر على القضاء	3,167	,544	,722	5,816	,000

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,659 ^a	,434	,416	7,01046

a. Predictors: (Constant), العاملين_مشاركة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1170,336	1	1170,336	23,813	,000 ^b
Residual	1523,542	31	49,147		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), العاملين_مشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,913	3,060		4,220	,000
	العاملين_مشاركة	2,271	,465	,659	4,880	,000

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693 ^a	,480	,463	6,72228

a. Predictors: (Constant), الفريق_عمل

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1293,016	1	1293,016	28,613	,000 ^b
Residual	1400,862	31	45,189		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), الفريق_عمل

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,095	3,477		2,616	,014
الفريق عمل	3,228	,604	,693	5,349	,000

a. Dependent Variable: الإبداعية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,413	7,02772

a. Predictors: (Constant), الأحداث_ موقع_من_ الإدارة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1162,824	1	1162,824	23,544	,000 ^b
Residual	1531,054	31	49,389		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الإبداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), الأحداث_ موقع_من_ الإدارة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,068	2,493		6,446	,000
الأحداث_ موقع_من_ الإدارة	1,943	,400	,657	4,852	,000

a. Dependent Variable: الإبداعية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,371	,351	7,39213

a. Predictors: (Constant), الزبون_على_ التركيز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	999,929	1	999,929	18,299	,000 ^b
Residual	1693,950	31	54,644		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), الزبون_على التركيز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,454	2,907		5,315	,000
الزبون على التركيز	1,887	,441	,609	4,278	,000

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 ^a	,630	,618	5,66796

a. Predictors: (Constant), كايزن_استراتيجية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1697,981	1	1697,981	52,854	,000 ^b
Residual	995,898	31	32,126		
Total	2693,879	32			

a. Dependent Variable: الابداعية القدرات

b. Predictors: (Constant), كايزن_استراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,443	2,815		2,644	,013
كايزن استراتيجية	,722	,099	,794	7,270	,000

a. Dependent Variable: الابداعية_القدرات

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير استراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز في تيسمسيلت، حيث تم التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS نسخة 21)، وتوصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات البحثية إلى وجود أثر ايجابي معنوي لاستراتيجية الكايزن على القدرات الابداعية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.722) عند مستوى معنوية 5%.
الكلمات المفتاحية: استراتيجية الكايزن، قدرات ابداعية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت.

Abstract:

The present study aimed to know the impact of Kaizen strategy on the employees' creative capacities at the Gas and Electricity Distribution Direction of Tissemsilt. The theoretical aspects were addressed using the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as a main tool for data collection which was processed by the statistical program (SPSS v21).

The study showed that Kaizen Strategy has a significant positive impact on the employees' creative capacities at the Distribution Direction of Tissemsilt, with an effect value of (0.722) and a significant level of 5%.

Key words: Kaizen, Strategy, Creative capacities, Gas and Electricity Distribution Direction of Tissemsilt.