

## متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج . م . ع

دكتور / عبد الناصر محمد سيد أحمد

مدرس إدارة الأعمال - معهد القاهرة الجديدة العالي

للعلم والإدارية والحاسب الآلي - التجمع الأول - القاهرة الجديدة

### مقدمه:

كايزن Kaizen مصطلح ياباني مكون من جزئين هما : كاي Kai وتعني التغيير ، وزن Zen وتعني للأفضل أو للأحسن . وبالتالي فإن مصطلح كايزن يشير إلي التغيير إلي الأفضل أو إلي الأحسن ( مدحت أبو النصر : ٢٠١٥ ، ص ٦٧) . وأحياناً يتم ترجمة مصطلح كايزن إلي التحسين المستمر Continual improvement .

ويري ( Flynn & et. al . ٢٠٠٨ : P 184 ) أن التحسين المستمر للمنظمات ليس بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متكاملة لها متطلباتها، وعناصرها المتداخلة في مكوناتها وأبعادها ، مما يتطلب من المنظمة التركيز على المداخل المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه المتطلبات والعناصر والأبعاد ، ومنها تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر .

ويشير ( Dai Abishkawa . 1951 : P 204 ) إلي أن اساس نظرية "كايزن" هو الإدارة الذاتية أو ذاتية الإدارة (Self-Directed) التي تنطوي على شقين أساسيين، أما الأول فهو المبادئ الأساسية وأما الثاني فهو تنفيذ المبادئ بما يحقق للمنظمة تنافسيتها في علاقاتها التكاملية وفرق العمل المحفزة الممكنة.

ويعرف ( محمد الصيرفي : ٢٠٠٠ ، ص ٤٧ ) مصطلح كايزن بأنه فلسفة إدارية تهدف إلي زيادة قدرة المنظمات على التميز والمنافسة يشتمل على مبادئ التطوير والتحسين المستمر للأداء وإنتاج عاملين متمكنين ابتكاريا.

أيضا عرف ( Kim & at. al . 2005 : P 217 ) استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأنه فلسفة تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفه مستمرة من خلال تحقيق رغبات العملاء وتحسين أداء العمليات، وتطوير المواصفات وإدارة التغيير وفرق العمل .

ويؤكد محمد الصيرفي ( محمد الصيرفي : ٢٠١٠ ، ص ٨٤ ) أن استراتيجية كايزن هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية والفنية وعلاقات العمل والاتصال تحدد المراحل التي تعاني من قصور، وتصور المراحل في الطريقة الأفضل المقترحة وآليات التطوير والتحسين. وقدمت دراسة كيناك ( Kaynak . ٢٠١٥ : P 139 ) مفهوماً آخر لمدخل كايزن يتضمن التنسيق المستمر بين وجهة نظر كل فرد في المنظمة في كل شيء، والتركيز على الرضا الكلي للعميل الداخلي والخارجي والبيئة التي تدعم التحسين المستمر في كل جزء بالمنظمة، وتجنب أخطاء العمل والتركيز على تدعيم وتنمية العلاقات بين العامل والعميل وقيادة المنظمة. ويرى ( مدحت أبو النصر : ٢٠١٥ ، ص 51 ) أن استراتيجية كايزن للتحسين المستمر هي مجموعة المبادئ أو الإجراءات التي تنصب علي العمل أو العمليات التشغيلية وعلي شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل وجهود مبذولة في كافة المستويات الإدارية بهدف تخفيض التكلفة وتحسين النوعية .

كذلك يرى ( عبدالحميد أبو ناعم : ٢٠١٥ ، ص ٦٣ ) بأن استراتيجية كايزن هي أسلوب للعمل الجماعي لحل مشكلات العمل وتحسين أحد بعض مناحي الأداء من خلال نظم للتحسين المستمر أو خرائط في مجال معين- أو حلقات للجودة ويتوقف نجاح استراتيجية "كايزن" على مدى تقبل الإدارة للأفكار المقدمة ودعمهم لسياسات التحسين المستمر وبلوغ وتنمية رضا العميل.

- ويوضح ( H . Greham. 2010 : P 230 ) ( ٢٠١٠ ) أهمية استراتيجية "كايزن" للمنظمات في النقاط الآتية:
١. تعد استراتيجية "كايزن" فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  ٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  ٣. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  ٤. تتيح استراتيجية "كايزن" للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  ٥. تعد استراتيجية "كايزن" أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
  ٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم تمهيداً للتحسين المستمر .
  ٧. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
  ٨. تحسين من سمعة المنظمات بمنع حدوث أي انحرافات في الإنتاج.

**أولاً منهجية الدراسة :****١ - مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف علي مدي توافر أو عدم توافر متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج . م . ع . ، وهي الشركات الأربع التالية : أورنج وفودا فون واتصالات و( وي ) \*

**٢ - أهداف الدراسة:**

- أ- تحديد مدي توافر أو عدم توافر متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في قطاع الاتصالات في ج . م . ع .
- ب- تحديد أهم العوامل التي تؤثر على التحسين المستمر بالمنظمة .
- ت- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغه توصيات تساعد على تطوير جوهرى في الأداء من خلال تطبيق المبادئ الأساسية لاستراتيجية "كايزن" من وضع أساليب ونظم عمل جديدة في كافة أقسام وإدارات شركات الاتصالات.

**٣ - أهمية الدراسة:**

- أ- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر للأداء في مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة العامة.
- ب- حداثة موضوع استراتيجية "كايزن" لدورها في مواجهة واستيعاب مختلف المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات.
- ج- الدراسة بمثابة تغذية عكسية أو راجعة للقيادات الإدارية في المنظمات العامة بشكل عام وبشركات الاتصالات بشكل خاص ولذا يمكن أن تعيد نتائجها المسؤولين بهذه المنظمات بالتعرف على حدود العلاقة التأثيرية بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى لأداء الخدمة بهذه الشركات.

\* أحدث شركات الاتصالات في مصر ، تأسست في ١٨ / ٦ / ٢٠١٧ وبدأت عملها في ٢١ / ٩ / ٢٠١٧ ويبلغ رأسمالها المصدر نحو ٣٠,٣ مليون جنيه مصري ، ولها نفس حقوق شركات الاتصالات الأخرى وعليها نفس الالتزامات من حماية حقوق العملاء وضمان مبادئ العدالة والمساواة فضلاً عن الشفافية في التعاملات وضمان عدم الإضرار بالأمن القومي أو سياسات الاستثمار في مصر.

د- ومن ثم قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية على المستوى الأكاديمي والتطبيقي في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها.

### تساؤلات الدراسة :

- ١- ما هي استراتيجية "كايزن"؟
- ٢- ما المقصود بأسلوب التحسين المستمر؟
- ٣- لماذا تلجأ المنظمة إلى استراتيجية "كايزن"؟
- ٤- ما المتغيرات التي تؤثر على التحسين المستمر في المنظمة؟
- ٥- ما هي المعوقات التي تحول دون التحسين المستمر بالمنظمة؟

### فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر بشركات الاتصالات . ويترتب على الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ودعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد التحسين المستمر".

**الفرض الفرعي الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ومشاركة العاملين كبعد من أبعاد التحسين المستمر".

**الفرض الفرعي الثالث:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والثقة كبعد من أبعاد التحسين المستمر".

**الفرض الفرعي الرابع:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والتوثيق كبعد من أبعاد التحسين المستمر".

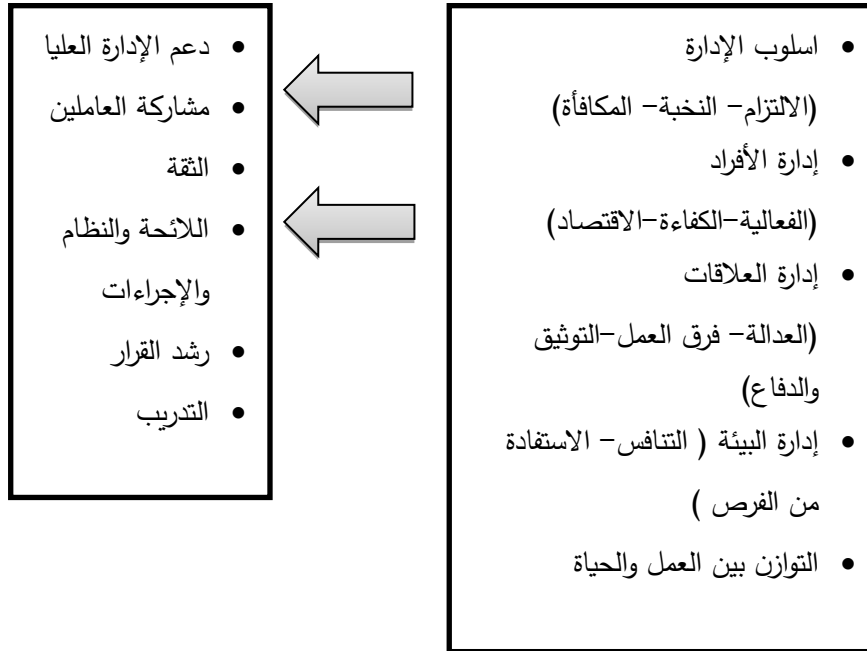
**الفرض الفرعي الخامس:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ورشد القرار كُبعد من أبعاد التحسين المستمر".

**الفرع الفرعي السادس:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والتدريب كُبعد من أبعاد التحسين المستمر".

#### ٤- هيكل متغيرات الدراسة :

في ضوء ما تقدم يمكن للباحث أن يعرض متغيرات الدراسة في ضوء الشكل التالي:

المتغير التابع	المتغير المستقل
التحسين المستمر من منظور استراتيجية كايزن	استراتيجية كايزن



\*من إعداد الباحث.

**٥- البحوث والدراسات السابقة:**

أ- دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ) طبيعة العلاقة المعنوية بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي مما ينعكس على رضا العملاء من الجمهور أو فشلها في تحقيق هذا الرضا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي وتقديم أداء متميز.

ب- دراسة ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ) هدفت إلى فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بالمنظمات وخلق قيادات متعلمة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مرتفعة بين المتغيرين مما يؤدي إلى بناء قيادات رشيدة تتصف بالمعرفة الفنية والالتزام الوظيفي والتعاون مع الجميع.

ج-دراسة ( Chu : 2016 ) هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التنافسية وتطبيق استراتيجية التحسين المستمر بالمنظمات. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بينهما ذلك أن سعى المنظمة على التحسين المستمر يحقق أهداف التنظيم ولذلك هناك علاقة تكاملية بين تطوير العمل وتحديثه وبين تنافسية المنظمة.

د- دراسة ( محمود الريس : ٢٠١٧ ) هدفت الدراسة إلى إيجاد طبيعة تأثير الإدارة الابتكارية للجودة الشاملة والتحسين المستمر بالمنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين توافر الإدارة الابتكارية للجودة الشاملة والتحسين المستمر بإدارات وأقسام المنظمة وتحسين مستوى الخدمات للعملاء.

هـ- دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ) هدفت الدراسة إلى : فحص العلاقة بين إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر ورشد القرار الإداري بالمنظمة الحكومية. وتوصلت إلى أن إستراتيجية كايزن تعمل على تحسين بيئة العمل ودعم الثقة بين الإدارة العليا والعاملين وتوفير البيانات والمعلومات مما يعمل على سلامة ورشد القرار الإداري.

و-دراسة ( Verno : 2017 ) وهي بعنوان " دور مدخل كايزن للتحسين المستمر في التطوير التنظيمي " هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي في المنظمة . وتوصلت إلى وجود

علاقة معنوية مرتفعة بين المدخل المستهدف بالدراسة والتطوير التنظيمي الشامل بالمنظمات إدارياً وفنياً وسلوكياً .

ز-دراسة (Hiedy : 2017) وهي بعنوان "دور التدريب المرن في نجاح تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر" هدفت إلي تحليل العلاقة بين التدريب المرن ونجاح المنظمات في تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر . وتوصلت إلي وجود علاقة معنوية عالية بين التدريب المرن ونجاح المنظمات في تطبيق المدخل .

### التعقيب علي البحوث والدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة البحثية وأهميتها وأهدافها.
- تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة مع وضع أسئلة بشكل متسلسل ومنطقي وصياغتها بشكل يحدد الهدف منها.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة أيضاً لتحديد الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمات والمؤسسات في تحسين أدائها وتميمته وتطويره.
- أظهرت أيضاً مراجعة أدبيات البحث العلمي محدودية الدراسات التي تناولت تقييم الأداء بقطاع الاتصالات.

### ٦- منهج البحث:

نوع البحث: يعتبر البحث الحالي من الدراسات الوصفية / التحليلية ذات الطابع العملي أو الميداني Practical & field Study والتي تهدف إلي تحديد مدي نجاح المؤسسات الحكومية في تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر خاصة في قطاع هام من قطاعات الخدمة في مصر وهو قطاع الاتصالات .

كما اعتمد هذا البحث علي منهج المسح الاجتماعي ، من خلال وصف وتحليل الظاهرة المبحوثة وجمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة وإجراء استبيان لتحديد أسباب حدوث الظاهرة وملاحها ومعوقات نجاحها والفرص المتاحة لها في المستقبل.



**٧- مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات في ج . م . ع وفروعها في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة والقليوبية) وعددها نحو ٨٠٠ فرع. كما ركزت الدراسة علي عينة طبقية عمدية قوامها ٢٠% من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى من رؤساء القطاعات ومديري ورؤساء الأقسام بشركات الاتصالات (أورانج - فودافون - اتصالات - وي) وعددهم يبلغ ١٢٣ مفردة ، وهي تمثل وحدة المعاينة.

**٨- مجالات أو حدود البحث:**

- ١- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة علي أربع شركات تابعة لشركة الاتصالات المصرية وهي موبينيل وفودافون واتصالات و وي .
- ٢- **المجال البشري:** عينة مكونة من ١٢٣ مفردة .
- ٣- **المجال الزمني :** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال شهري سبتمبر وأكتوبر ٢٠١٨ .

**أداة جمع البيانات :**

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للعاملين بشركات الاتصالات حول متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر بشركات الاتصالات وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات المتصلة، إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة.

اشتمل الاستبيان علي مجموعة من الأسئلة والعبارات التالية :

**أولاً :** المتغير المستقل (استراتيجية كايزن) ويضم أربع محاور أساسية تضم ٥٢ سؤالاً وتمثل تلك المحاور في :

- ١- أسلوب الإدارة ويتضمن : الالتزام - النخبة - المكافأة .
- ٢- إدارة الأفراد ويتضمن : الفاعلية - الكفاءة - الاقتصاد .
- ٣- إدارة العلاقات ويتضمن : العدالة - فرق العمل - التوثيق - الدفاع .
- ٤- إدارة البيئة وتتضمن : - التنافس - الاستفادة من الفرص - التوازن بين العمل والحياة

ثانياً : المتغير التابع (التحسين المستمر) ويضم ستة محاور تضم ٢٤ سؤالاً وتتمثل تلك المحاور في :

- ٥- دعم الإدارة العليا .
- ٦- مشاركة العاملين .
- ٧- الثقة .
- ٨- اللاتحة والنظام والاجراءات .
- ٩- رشد القرار .
- ١٠- التدريب .

### صدق أداة جمع البيانات :

لاختبار صدق الاستبيان تم عرضه علي عدد خمسة محكمين لمراجعة الاستبيان ( انظر ملحق رقم ١ والذي يتضمن قائمة بأسماء المحكمين وبياناتهم العلمية والوظيفية ).

### جمع البيانات :

تم جمع البيانات بواسطة الباحث وبعض الباحثين من زملاء الباحث بعد تدريبهم علي أداة جمع البيانات .

### ٩- المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ وجدولة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة المعدلة 25 Version. وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية : حساب التكرارات ك ، والنسب المؤدية % ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ثبات ألفا كروينباخ ومعامل ارتباط ك<sup>٢</sup> Chi-Square ومعامل ارتباط جاما Gamma واختبار Kruskal-Wallis Test.

## ثانياً : الإطار النظري للدراسة

### ١- أبعاد إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر:

يشير ( Gravin . 2012 : P 211 ) أن أبعاد استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر تتلخص فيما يلي:

- أ- فلسفة للتحسين: وهي بمثابة نظرية أو إطار فكري لعملية التحسين في كل مراحلها، وأهدافها وأسبابها ومراحلها وخطوات التحسين والقائمين على تنفيذ التحسين ودور المعلومات في التحسين.
- ب- سياسات التحسين: إذ تأتي هذه السياسات في إطار فلسفة "كايزن" لتنفيذ الفلسفة التي أتى بها، فلا يمكن أن يتم التنفيذ بدون تصميم سياسات واضحة ومعلنة لأنشطة التحسين.
- ج- خطط للتحسين: تتضمن وضع معايير أو نظم قياس مستويات التحسين، فهي أهداف قابلة للقياس والتطبيق والتحقق تشمل أهداف كمية للتحسين المستمر مثل تكلفة الوحدة المنتجة ومعدل العائد على رأس المال المستثمر ونسبة المبيعات إلى صافي المبيعات ومعدل العائد على المبيعات ... الخ.
- د- أسلوب للمقارنة المرجعية: تقوم هذه المقارنة التنافسية على مقارنات مع منافس نموذجي، وتشمل أيضاً بالإضافة إلى المقارنة الكمية مقارنة وظيفية بمقارنة أداء مجالات مثل عمليات البيع وخدمة العملاء مع نظيراتها في منظمات أخرى بنفس الصناعة. وهناك أيضاً المقارنة الداخلية حيث يستخدم أداء إحدى الوحدات التنظيمية المميزة بنفس المنظمة كمعيار يقاس عليه ويقارن به أداء وحده أخرى أو أكثر.
- هـ- برنامج للتحسين المستمر: تنطوي سياسة "كايزن" على التخطيط لبرنامج طويل المدى للتحسين المستمر، ويشمل البرنامج خطوات عملية لتنفيذ رؤية الإدارة ورؤية المنافسون، ويحدد البرنامج كيف تؤدي العمليات موقع التحسين ووضع خطة للتحسين للتساوي مع المنافسين والتفوق عليها. ويسبق كل ذلك تحليل العناصر التي تسبب قصوراً أو انحرافاً في الأداء وما ورائها من أسباب كامنة .

## ٢- أسباب أهمية استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر:

يؤكد ( محمد سيد حمزاوي : ٢٠١٠ ، ص ١٤٨ ) أن أهمية استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر ترجع إلى:

- أ- تساعد حدة المنافسة بين الشركات لاسيما بعد تنفيذ اتفاقيات "الجات" للتجارة العالمية و الجات للخدمات مما يخلق فرصاً للشركات للمنافسة وتميز منتجاتها وتوسيع فرص تسويق منتجاتها.
- ب- سعى الشركات لدعم قدرتها التنافسية بالحصول على شهادات "الأيزو" من المنظمة العالمية للمواصفات كجواز مرور للأسواق المحلية والعالمية.
- ج- بروز أهمية العميل وسياسات التوجه بالعملاء وبدء تطبيق هذه السياسات على مستوى كل الشركات لزيادة حصتها السوقية والتعامل مع العميل ببعاً وخدمة.
- د- تطبيق الشركات لنظم إدارة الجودة الشاملة مما يتطلب أساليباً إدارية وجهوداً ابتكارية مستمرة تساعد على بلوغ هدف التحسين المستمر لكافة الأنشطة على مستوى المنظمة.
- هـ- رغبة المنظمات في العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج بزيادة كمية المبيعات وتقليل انحرافات الإنتاج وزيادة عائد المبيعات وتقصير مدة الإنتاج بما يعنيه من دفع أجور أقل.

## ٣- خصائص استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر:

- أ- القدرة على التنبؤ بكمية المنتجات بتوفير بيانات سليمة عن حجم الإنتاج المقدر.
- ب- ترشيد تكاليف أداء المنتج أو السلعة بتصميم برنامج لترشيد تكاليف المستلزمات أو الخامات وتحديد طريقة الإنتاج.
- ج- تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية.
- د- القضاء على كافة العيوب في المنتج وإخراج منتج خالي من العيوب والانحرافات = صفراً.

- هـ- تقديم نماذج عملية أو سهلة أو أساليب مبسطة وكمية لقياس كمية المنتج ومستوى جودته وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار والتنبؤ بمحددات مستقبلية ومتغيرات يمكن أن تؤثر على حجم الطلب ومستوى منتج معين في فترات الإنتاج المختلفة.
- و- تحديد برامج زمنية للأداء والعمل وتكلفه هذه البرامج وتحديد كميات الإنتاج والمبيعات في فترات محددة (أسابيع - أشهر - سنوات) بشكل سلسلة زمنية.

#### ٤- مبادئ استراتيجية كايزن للتحسين المستمر :

- أ- **التعاون:** هو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء المنظمة مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على خطط التحسين المستمر.
- ب- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل من أعضاء المنظمة ومستوى النوايا والسلوك والثقة.
- ج- **التعلم:** وهي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل أعضاء التنظيم القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعد أعضاء التعليم على لعب دور أكثر فاعلية في توليد المعرفة.
- د- **المركزية:** وهي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بين أعضاء التنظيم في المستوى الأعلى.
- هـ- **الرسمية:** وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، حيث أن إستراتيجية "كايزن" تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات.
- و- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعنى ذلك أن خبرة أعضاء التنظيم تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

- ز- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم نظم التحسين والتطوير.
- ح- الإبداع التنظيمي: والتي تشير إلى القدرة على توليد القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء التنظيم.

#### ٥- محددات استراتيجية "كايزن":

ولكى تقوم استراتيجية "كايزن" ينبغي توفر أربعة محددات رئيسية وهي كالاتي:

- أ- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): تمثل الثقافة التنظيمية محدداً مهماً لتطبيق استراتيجية "كايزن"، وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجه أفرادها الى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها.
- ب- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة عمليات التحسين والتطوير فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة التحسين، كما أنه يؤدي إلى نتائج مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم ثقافة التحسين داخل المنظمة.
- ج- تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): يري البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لسياسات التحسين المستمر، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في برامج التحسين وتخفيض انحرافات الأداء إلى "الصفر" وتحسين قدرة العامل على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحواجز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بُعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم.
- د- القيادة التنظيمية (Organizational Leadership): يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات التطوير والتحسين في المنظمة وتحديد الدور المنوط

بكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً أو خلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير برامج التحسين في المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

ويري الباحث مما سبق أن استراتيجية "كايزن" تقوم على أركان أساسية منها العنصر البشري ويعتبر الأساس في كل عمليات التحسين والإبداعية من خلال ما يقدمه من أفكار جديدة وخلاقة ومبدعه. كذلك تعتبر البيئة التنظيمية أيضاً من الدعائم الرئيسية لعملية التحسين ، فلولا البيئة التنظيمية التي تحتضن عملية التحسين فكراً وتطبيقاً لما تقدمت المنظمة وما تميزت. بل تراجعت وتلاشت، وبدلاً من أن تكون في موقع المبادر تصبح في موقع المتابع المتلقي. ويعتبر الركن التكنولوجي والهيكلي أحد هذه الأركان الرئيسية.

#### ٦- معوقات تطبيق استراتيجية "كايزن":

- يصطدم تبني استراتيجية "كايزن" بالعديد من المعوقات أهمها:
- أ- ما انطبع عليه الكثير من المديرين من الاحتفاظ بالمعلومات واحتكارها.
  - ب- ما درج عليه الكثير من المديرين من احتكار السلطة والقرارات.
  - ج- قصور نظم الاتصالات التنظيمية الأفقية والرأسية.
  - د- عزوف بعض العاملين عن المشاركة التي لا تعنى فقط المشاركة في المعلومات بل المشاركة في تحمل المسؤوليات.
  - هـ- قصور هيكل نظم التدريب عن برامج تركز لإدارة المعرفة والمشاركة.

#### ٧- متطلبات نجاح استراتيجية كايزن للتحسين المستمر:

- أ- منع الهدر أو فقد الموارد في المنظمة: إذ يشير (مدحت أبو النصر : ٢٠١٥ ، ص ٥٤ ) إلى أن من أهم متطلبات نجاح استراتيجية كايزن هو منع المودا Muda وهي كلمة يابانية تمنع منع الهدر أو الهالك في الموارد أو فقدها، باعتبار الموارد تتسم بالندرة كما أنها تترجم بعبء مالي واقتصادي للمنظمات.

- ب- **تحديد الأهداف:** فمن أولويات نجاح استراتيجية كايزن هو نجاح المنظمة في تحديدها لأهدافها وحسمها لأولوياتها وامتلاكها قدرة التنسيق والتكامل في تحقيقها لهذه الأهداف.
- ج- **التخطيط أولاً:** إذ يعد التخطيط المسبق للمشروعات أو للخدمات من المتطلبات الأساسية لنجاح استراتيجية كايزن، فالتخطيط ينطوي على حساب للتكلفة والعائد مما يمكن المنظمة من معرفة مدى تقدمها في أدائها ومعرفة معوقات هذا الأداء واتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما تتعرض له من مشاكل وأزمات.
- د- **استقرار العاملين:** إذ تتطلب استراتيجية كايزن تحقيق استقرار العاملين وتوفير قدر كاف من العمل وحماية العامل من الخوف من فقدان الوظيفة وهو أسوأ أنواع التحفيز، لأن عدم الاستقرار يؤخر العمل ويخفض من التزام وولاء العاملين أو تحقيق أمانهم الوظيفي.
- هـ- **سنة سيجم:** وهو أسلوب أو مدخل رياضي لإدارة العمل، ينطوي على تكوين فرق للعمل وإدارة وقيادة المنظمات وإجراء المنافسات بينهم بعد تحديد استراتيجيات وأهداف ومراحل النمو والتقدم والتحسين، وإيجاد أسلوب احصائي أو رياضي للتقييم والتقييم.
- و- **الإدارة الأبوية:** وهي إحدى وظائف المديرين في المنظمات اليابانية حيث تسود روح المحبة والألفة والتعاطف بينهم وبين العاملين ويتفنن الرؤساء في تعليم وتدريب العاملين وتنميتهم والعمل على تطوير ادائهم وتنمية سلوكيات التعاون والثقة والولاء والالتزام التنظيمي.
- ز- **الإدارة المرئية:** الإدارة المرئية Visual Management هي أسلوب اداري ياباني يهدف الى ملامسة الواقع ومعايشة الاحداث ومشكلات العمل والعمل على الاعتراف بها ودراسة اسبابها واكتشاف طرق ومداخل علاجها.



## ثالثاً : الدراسة الميدانية :

- تحديد مستوى متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر بشركات الاتصالات:

للحكم على مستوى متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر بشركات الاتصالات، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الخماسي: موافق تماماً (خمسة درجات)، موافق (أربعة درجات)، محايد (ثلاثة درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق تماماً (درجة واحدة). ثم تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٥ - ١ = ٤)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٤ / ٥ = ٠,٨) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

## يعرض الجدول رقم (١)

مستويات متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر بشركات الاتصالات

مستوى منخفض جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ إلى أقل من ١,٨
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١,٨ إلى أقل من ٢,٦
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
مستوى مرتفع جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٤,٢ إلى ٥

## ١- أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 25.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعادلة سييرمان - براون للتجزئة النصفية، وتحليل

التباين أحادي الاتجاه، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر، ومعامل ارتباط بيرسون، والرسوم البيانية.

### نتائج الدراسة الميدانية

**المحور الأول: وصف العاملين بشركات الاتصالات مجتمع الدراسة:**  
في هذا المحور سيتم وصف العاملين بشركات الاتصالات مجتمع الدراسة.

يعرض الجدول رقم (2)

وصف العاملين بشركات الاتصالات مجتمع الدراسة (ن=١٢٣)

م	المتغيرات الكمية	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٢٠	٣٨	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	٧	١٣	٢
م	النوع	ك	%	
١	ذكر	٨٨	٧١,٥	
٢	أنثى	٣٥	٢٨,٥	
	المجموع	١٢٣	١٠٠	
م	الوظيفة	ك	%	
١	مدير إدارة	٤	٣,٣	
٢	مدير فرع	١٠	٨,١	
٣	خدمة عملاء	٤٦	٣٧,٤	
٤	علاقات عامة	١٤	١١,٤	
٥	مهندس	٩	٧,٣	
٦	محاسب	١٩	١٥,٤	
٧	صيانة	٦	٤,٩	
٨	تسويق	١٢	٩,٨	
٩	إداري	٣	٢,٤	
	المجموع	١٢٣	١٠٠	
م	الشركة	ك	%	
١	شركة وي	٣٠	٢٤,٤	
٢	شركة أورانج	٣٠	٢٤,٤	
٣	شركة فودافون	٣٢	٢٦	
٤	شركة اتصالات	٣١	٢٥,٢	
	المجموع	١٢٣	١٠٠	

**توضح نتائج جدول رقم (٢) أن :**

متوسط سن العاملين بشركات الاتصالات (٣٨) سنة، وبنحرف معياري (٦) سنوات تقريباً، والفرق بين أكبر وأصغر سن (٢٠) سنة.

متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٣) سنة، وبنحرف معياري سنتين تقريباً، والفرق بين أكبر وأصغر عدد سنوات خبرة في مجال العمل (٧) سنوات.

أكبر نسبة من العاملين بشركات الاتصالات تكور بنسبة (٧١,٥%)، بينما الإناث بنسبة (٢٨,٥%).

أكبر نسبة من العاملين بشركات الاتصالات وظيفتهم خدمة عملاء بنسبة (٣٧,٤%)، ثم

محاسب بنسبة (١٥,٤%)، يليها علاقات عامة بنسبة (١١,٤%)، ثم تسويق بنسبة

(٩,٨%)، يليها مدير فرع بنسبة (٨,١%)، ثم مهندس بنسبة (٧,٣%)، يليها صيانة بنسبة

(٤,٩%)، ثم مدير إدارة بنسبة (٣,٣%)، وأخيراً إداري بنسبة (٢,٤%).

أكبر نسبة من العاملين بشركات الاتصالات بشركة فودافون بنسبة (٢٦%)، ثم شركة

اتصالات بنسبة (٢٥,٢%)، وأخيراً شركة وي، وشركة أورنج بنسبة (٢٤,٤%).

**المحور الثاني: أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر:**

في هذا المحور سيتم عرض أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر :

## يعرض الجدول رقم (٣)

الالتزام كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات									
		موافق تماماً		غير موافق تماماً		محايد		موافق		موافق تماماً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين	١١٠,٤٨٩,٤	١٠,٨	٢,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦
٢	تصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية	١١٠,٤٨٩,٤	١٠,٨	٢,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦	١,٦
٣	شغل مناصب الإدارة وفقاً لمبدأ الجدارة	١٠٦,٢١٣,٨٦	١٠,٦	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤
٤	هناك تكافؤ في السلطة والمسئولية لدى أعضاء الإدارة	٨١,٩٣٨,٦٥	٣٠,٩	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤
مستوى مرتفع جداً		٤,٧٩	٠,٤٥								
البيانات ككل											

(أ) أسلوب الإدارة:

(١) الالتزام:

توضح نتائج جدول رقم (٣) أن مستوى الالتزام كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين، وتصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية بمتوسط حسابي

(٤,٨٦)، وجاء بالترتيب الثاني شغل مناصب الإدارة وفقاً لمبدأ الجدارة بمتوسط حسابي (٤,٨٢)، وأخيراً هناك تكافؤ في السلطة والمسئولية لدى أعضاء الإدارة بمتوسط حسابي (٤,٦٢). وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) عن مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي وتحسين مستوى الخدمات للعملاء .

## (٢) النخبة:

توضح نتائج جدول رقم (٤) أن مستوى النخبة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (٤,٥١)، وجاء بالترتيب الثاني تستفيد الإدارة من قدرات العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤,٤٣)، وأخيراً تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين بمتوسط حسابي (٤,٢٨).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) بشأن ضرورة اتسام النخبة أو القيادة بالابتكار والقدرة علي التحسين المستمر ، كما تتفق مع دراسة ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) الذي أشار إلي العلاقة بين الجودة الشاملة أو التحسين المستمر وخلق قيادات متعلمة في المنظمة.

يعرض الجدول رقم (٤) النخبة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات											
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية	٠,٦٦	٤,٥١	-	-	١,٦	٢	٤,١	٥	٣٥,٨	٤٤	٥٨,٥	٧٢
٢	تستفيد الإدارة من قدرات العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرار	٠,٦٤	٤,٤٣	-	-	٠,٨	١	٥,٧	٧	٤٣,١	٥٣	٥٠,٤	٦٢
٣	تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها	٠,٧٤	٤,٣٧	٠,٨	١	١,٦	٢	٥,٧	٧	٤٣,٩	٥٤	٤٨	٥٩
٤	تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين	٠,٧٢	٤,٢٨	-	-	٢,٤	٣	٨,١	١٠	٤٨	٥٩	٤١,٥	٥١
مستوى مرتفع جداً		٠,٥٤	٤,٤	البعد ككل									

(١) المكافأة:

يعرض الجدول رقم (٥) مستوي المكافأة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات  
(ن=١٢٣)

م	العبارة	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص	٤٥	٣٦,٦	٥٨	٤٧,٢	١٦	١٣	٤	٣,٣	-	-	٤,١٧	٠,٧٨	١
٢	تقييم أداء العاملين على أساس الإنجاز	٣٦	٢٩,٣	٦٠	٤٨,٨	٢٣	١٨,٧	٣	٢,٤	١	٠,٨	٤,٠٣	٠,٨١	٢
٣	تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين	٤١	٣٣,٣	٤٩	٣٩,٨	٢٩	٢٣,٦	٣	٢,٤	١	٠,٨	٤,٠٢	٠,٨٦	٣
٤	يتم تقييم الأداء بطريقة موضوعية	٤٢	٣٤,١	٤١	٣٣,٣	٣٤	٢٧,٦	٢	١,٦	٤	٣,٣	٣,٩٤	٠,٩٩	٤
	مستوى مرتفع											٤,٠٤	٠,٧١	
														البعد ككل

توضح نتائج جدول رقم (٥) أن مستوى المكافأة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وجاء بالترتيب الثاني تقييم أداء العاملين على أساس الإنجاز بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وأخيراً يتم تقييم الأداء بطريقة موضوعية بمتوسط حسابي (٣,٩٤).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣) ودراسة (وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤) حيث ربطوا بين الجودة والتحسين المستمر والثقة التي تمنحها القيادة للعاملين بما فيها الحوافز والمكافآت والمشاركة في القرار.

• مستوى أبعاد أسلوب الإدارة ككل :

يعرض الجدول رقم (٦)

مستوى أبعاد أسلوب الإدارة ككل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الالتزام	٤,٧٩	٠,٤٥	مرتفع جداً	١
٢	النخبة	٤,٤	٠,٥٤	مرتفع جداً	٢
٣	المكافأة	٤,٠٤	٠,٧١	مرتفع	٣
أبعاد أسلوب الإدارة ككل		٤,٤١	٠,٤٥	مستوى مرتفع جداً	

توضح نتائج جدول رقم (٦) أن:

أبعاد أسلوب الإدارة, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول الالتزام بمتوسط حسابي (٤,٧٩).
- الترتيب الثاني النخبة بمتوسط حسابي (٤,٤).
- الترتيب الثالث المكافأة بمتوسط حسابي (٤,٠٤).



- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد أسلوب الإدارة بلغ (٤,٤١) وهو معدل مرتفع جداً. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و ( P : 210 2016 . Chu ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث اتفقوا علي أن الالتزام هو البعد الأول من أبعاد اسلوب الإدارة يليه الخبرة أو القيادة وليهما الحافز أو المكافأة .

(ب) إدارة الأفراد:

(١) الفاعلية:

توضح نتائج جدول رقم (٧) أن مستوى الفاعلية كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعتمد الإدارة على منهج التخطيط الشامل للشركة بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، وجاء بالترتيب الثاني يتم تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، وأخيراً يتم تدريب أعضاء الإدارة بشكل جيد لزيادة الفاعلية بمتوسط حسابي (٤,٣٢).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث تزيد فاعلية الأداء طبقاً لمستوي الجودة السائد ومدى اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر .

يعرض الجدول رقم (٧) مستوى الفاعلية كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات									
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة	٦٩	٥٦,١	٢٩	٢٣,٦	٢٢	١٧,٩	٣	٢,٤	-	-
٣											

م	العبارات	الاستجابات											
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	للأداء بشكل جيد												
٢	يتم تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة العليا والعاملين بالشركة	٧٢	٥٨,٥	٢٩	٢٣,٦	١٩	١٥,٤	٣	٢,٤	-	-	٤,٣٨	٠,٨٣
٣	تعتمد الإدارة على منهج التخطيط الشامل للشركة	٧٣	٥٩,٣	٢٨	٢٢,٨	١٩	١٥,٤	٣	٢,٤	-	-	٤,٣٩	٠,٨٤
٤	يتم تدريب أعضاء الإدارة بشكل جيد لزيادة الفاعلية	٦٧	٥٤,٥	٣١	٢٥,٢	٢٢	١٧,٩	٣	٢,٤	-	-	٤,٣٢	٠,٨٥
	مستوى مرتفع جداً											٤,٣٦	٠,٨١
	البعد ككل												

## (١) الكفاءة:

## يعرض الجدول رقم (٨)

مستوي الكفاءة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات											
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	تحرص الشركة على استخدام أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع	٥٧	٤٦,٣	٤٢	٣٤,١	٢١	١٧,١	٣	٢,٤	-	-	٠,٨٢	٤,٢٤
٢	تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء	٤٨	٣٩	٥٣	٤٣,١	١٩	١٥,٤	١	٠,٨	٢	١,٦	٠,٨٤	٤,١٧
٣	تحرص الشركة على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة ممكنة	٤٣	٣٥	٥٧	٤٦,٣	٢٠	١٦,٣	١	٠,٨	٢	١,٦	٠,٨٣	٤,١٢
٤	تحرص الإدارة علي تدريب العاملين بصفة دورية	٣٨	٣٠,٩	٦١	٤٩,٦	٢٠	١٦,٣	٢	١,٦	٢	١,٦	٠,٨٣	٤,٠٧
مستوى مرتفع												٠,٧٥	٤,١٥
البعد ككل													

توضح نتائج جدول رقم (٨) أن مستوى الكفاءة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحرص الشركة على استخدام أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، وجاء بالترتيب الثاني تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وأخيراً تحرص الإدارة علي تدريب العاملين بصفة دورية بمتوسط حسابي (٤,٠٧).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ( Chu . 2016 : P 210 ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) بشأن وجود علاقة طردية بين التحسين المستمر وكفاءة الأداء ووجود علاقة تكاملية بين التحسين المستمر والابتكار لخدمة العملاء .

## (٢) الاقتصاد:

توضح نتائج جدول رقم (٩) أن مستوى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الإدارة على عدم الإسراف في استخدام الموارد بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وأخيراً يتم اختيار العروض الجيدة ذات الأسعار المناسبة بمتوسط حسابي (٣,٩٨). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) في أن ارتفاع مستوى الاقتصاد في استخدام الموارد يجيء مرتبطاً بالتحسين المستمر في المنظمة .

## يعرض الجدول رقم (٩)

مستوي الاقتصاد في استخدام الموارد كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات													
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحرص الإدارة على عدم الإسراف في استخدام الموارد	٣١	٢٥,٢	٦٩	٥٦,١	٢٠	١٦,٣	٢	١,٦	١	٠,٨	٤,٠٣	٠,٧٥	٢	
٢	يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها	٣٧	٣٠,١	٦١	٤٩,٦	٢٠	١٦,٣	٥	٤,١	-	-	٤,٠٦	٠,٧٩	١	
٣	يحرص العاملون في الشركة على الاقتصاد في استخدام الموارد	٣٧	٣٠,١	٥٥	٤٤,٧	٢٥	٢٠,٣	٦	٤,٩	-	-	٤	٠,٨٤	٣	
٤	يتم اختيار العروض الجيدة ذات الأسعار المناسبة	٣٦	٢٩,٣	٥٥	٤٤,٧	٢٥	٢٠,٣	٧	٥,٧	-	-	٣,٩٨	٠,٨٥	٤	
	مستوى مرتفع		٠,٦٩		٤,٠٢	البعد ككل									

## • مستوى أبعاد إدارة الأفراد ككل:

## يعرض الجدول رقم (١٠)

مستوى أبعاد إدارة الأفراد ككل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	الفاعلية	٤,٣٦	٠,٨١	مرتفع جداً	١
٢	الكفاءة	٤,١٥	٠,٧٥	مرتفع	٢
٣	الاقتصاد	٤,٠٢	٠,٦٩	مرتفع	٣
	أبعاد إدارة الأفراد ككل	٤,١٧	٠,٦٦	مستوى مرتفع	

توضح نتائج جدول رقم (١٠) أن:

أبعاد إدارة الأفراد, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول الفاعلية بمتوسط حسابي (٤,٣٦).
- الترتيب الثاني الكفاءة بمتوسط حسابي (٤,١٥).
- الترتيب الثالث الاقتصاد بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد إدارة الأفراد بلغ (٤,١٧) وهو معدل مرتفع.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) من حيث ترتيبهم لأبعاد إدارة الأفراد وهي علي الترتيب الفاعلية والكفاءة والاقتصاد في استخدام الموارد .

(ج) إدارة العلاقات:

(١) العدالة:

يعرض الجدول رقم (١١)

مستوي العدالة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية للعاملين	٣٩	٣١,٧	٤٨	٣٩	٢٦	٢١,١	١٠	٨,١	-	-	٣,٩٤	٠,٩٣	٢
٢	وجود نظام عادل للترقيات	٣٩	٣١,٧	٥٢	٤٢,٣	٢٢	١٧,٩	١٠	٨,١	-	-	٣,٩٨	٠,٩١	١
٣	تتعامل الإدارة مع العاملين دون تفرقة أو تمييز سلبي	٣٥	٢٨,٥	٥٤	٤٣,٩	٢٣	١٨,٧	١٠	٨,١	١	٠,٨	٣,٩١	٠,٩٣	٣
٤	تحرص الإدارة على عدالة المسائلة للجميع	٣١	٢٥,٢	٥٧	٤٦,٣	٢٦	٢١,١	٧	٥,٧	٢	١,٦	٣,٨٨	٠,٩١	٤
		البعد ككل										٣,٩٣	٠,٨٢	مستوى مرتفع

توضح نتائج جدول رقم (١١) أن مستوى العدالة كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول وجود نظام عادل للترقيات بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وجاء بالترتيب الثاني تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية للعاملين بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وأخيراً تحرص الإدارة على عدالة المسائلة للجميع بمتوسط حسابي (٣,٨٨).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من : ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) بشأن الالتزام التنظيمي و دراسة ( محمود الريس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) بشأن العدالة والتكامل بينهما لتطوير العمل وتحفيز العاملين وبث الثقة بينهم وبين الإدارة .

## (٢) فريق العمل:

توضح نتائج جدول رقم (١٢) أن مستوى فريق العمل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتبادل فرق العمل الأفكار والآراء بهدف رفع مستوى الأداء بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وجاء بالترتيب الثاني يعطى الفريق المصلحة العامة الأولوية عن مصالحهم الخاصة بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، وأخيراً يوجد انتماء واضح لفريق العمل الذي أعمل معه بمتوسط حسابي (٣,٨). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) ودراسة ( Chu . 2016 : P 210 ) بشأن دور التحسين المستمر في خلق قيادات متعلمة وفرق عمل واعية ومدربة تعمل علي تطوير العمل وتحديثه .



يعرض الجدول رقم (١٢)

مستوي فريق العمل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يوجد انتماء واضح لفريق العمل الذي أعمل معه	٢٧	٢٢	٥٧	٤٦,٣	٢٩	٢٣,٦	٨	٦,٥	٢	١,٦	٣,٨	٠,٩١	٤
٢	يوجد أهداف واضحة ومشاركة لفريق العمل	٣١	٢٥,٢	٥٢	٤٢,٣	٢٩	٢٣,٦	٨	٦,٥	٣	٢,٤	٣,٨١	٠,٩٧	٣
٣	تتبادل فرق العمل الأفكار والآراء بهدف رفع مستوى الأداء	٤٠	٣٢,٥	٤٠	٣٢,٥	٣٢	٢٦	١٠	٨,١	١	٠,٨	٣,٨٨	٠,٩٩	١
٤	يعطى الفريق المصلحة العامة الأولوية عن مصالحهم الخاصة	٣٧	٣٠,١	٤٤	٣٥,٨	٢٩	٢٣,٦	١١	٨,٩	٢	١,٦	٣,٨٤	١,٠١	٢
												٣,٨٣	٠,٨٨	مستوى مرتفع
														البعد ككل

(١) التوثيق:

يعرض الجدول رقم (١٣)

مستوى التوثيق كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يوجد لوائح تنظم العمل في الشركة	٣٦	٢٩,٣	٤٣	٣٥	٣٣	٢٦,٨	١١	٨,٩	-	-	٣,٨٥	٠,٩٥	١
٢	تتبنى الإدارة قواعد وإجراءات موضوعية	٣٥	٢٨,٥	٤٠	٣٢,٥	٣٥	٢٨,٥	١٢	٩,٨	١	٠,٨	٣,٧٨	٠,٩٧	٢
٣	تقدم الإدارة للعاملين التفسير الدقيق للقواعد والإجراءات	٣٣	٢٦,٨	٤٣	٣٥	٣٢	٢٦	١٤	١١,٤	١	٠,٨	٣,٧٦	١	٣
٤	تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات كلما تطلب الأمر ذلك	٢٦	٢١,١	٤٤	٣٥,٨	٤٠	٣٢,٥	١١	٨,٩	٢	١,٦	٣,٦٦	٠,٩٧	٤
مستوى مرتفع												٣,٧٦	٠,٨٧	
البعد ككل														

توضح نتائج جدول رقم (١٣) أن مستوى التوثيق كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يوجد لوائح تنظم العمل في الشركة بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وجاء بالترتيب الثاني تتبنى الإدارة قواعد وإجراءات موضوعية بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وأخيراً تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات كلما تطلب الأمر ذلك بمتوسط حسابي (٣,٦٦).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) ودراسة دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث أكدنا علي ضرورة وأهمية التوثيق حيث له نتائج الفعالة في رشد القرار بالمنظمة الحكومية .

### (٣) الدفاع:

توضح نتائج جدول رقم (١٤) أن مستوى دفاع الشركة عن مصالحها كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وجاء بالترتيب الثاني تتقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من الآخرين بمتوسط حسابي (٣,٥٤)، وأخيراً تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط في العمل بمتوسط حسابي (٣,٥٣).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Chu . 2016 : P 210 ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) التي ربطت بين دفاع الشركة عن مصالحها ومصالح العاملين وقدرتها في تحقيق التوازن بينهما وتحقيق المنظمة للتحسين المستمر والوصول إلي التنافسية .

يعرض الجدول رقم (١٤)

مستوي دفاع الشركة عن مصالحها كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	العبارة	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها	٢٥	٢٠,٣	٣٩	٣١,٧	٤١	٣٣,٣	١٥	١٢,٢	٣	٢,٤	٣,٥٥	١,٠٣	١
٢	تسامح الإدارة عن الأخطاء غير المقصودة من العاملين	٢٦	٢١,١	٣٦	٢٩,٣	٤٠	٣٢,٥	١٩	١٥,٤	٢	١,٦	٣,٥٣	١,٠٤	٣
٣	تتقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من الآخرين	٢٥	٢٠,٣	٣٩	٣١,٧	٣٧	٣٠,١	٢١	١٧,١	١	٠,٨	٣,٥٤	١,٠٣	٢
٤	تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط في العمل	٢٥	٢٠,٣	٤٠	٣٢,٥	٣٥	٢٨,٥	٢١	١٧,١	٢	١,٦	٣,٥٣	١,٠٥	٤
مستوى مرتفع		النجد ككل										٣,٥٤	٠,٩٥	

## • مستوى أبعاد إدارة العلاقات ككل:

يعرض الجدول رقم (١٥)

مستوى أبعاد إدارة العلاقات ككل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	العدالة	٣,٩٣	٠,٨٢	مرتفع	١
٢	فريق العمل	٣,٨٣	٠,٨٨	مرتفع	٢
٣	التوثيق	٣,٧٦	٠,٨٧	مرتفع	٣
٤	دفاع الشركة عن مصالحها	٣,٥٤	٠,٩٥	مرتفع	٤
	أبعاد إدارة العلاقات ككل	٣,٧٦	٠,٧٢	مستوى مرتفع	

توضح نتائج جدول رقم (١٥) أن:

أبعاد إدارة العلاقات, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول العدالة بمتوسط حسابي (٣,٩٣).
  - الترتيب الثاني فريق العمل بمتوسط حسابي (٣,٨٣).
  - الترتيب الثالث التوثيق بمتوسط حسابي (٣,٧٦).
  - الترتيب الرابع دفاع الشركة عن مصالحها بمتوسط حسابي (٣,٥٤).
  - وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد إدارة العلاقات بلغ (٣,٧٦) وهو معدل مرتفع.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) في ترتيبهما لأبعاد إدارة علاقات الجودة وهي علي التوالي : العدالة ، فريق العمل ، التوثيق ، دفاع الشركة عن مصالحها.

(د) إدارة البيئة:

(١) التنافس:

يعرض الجدول رقم (١٦)

طبيعة التنافس كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١	تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين ورفع الأداء	٢٩	٢٣,٦	٢٩	٢٣,٦	٤٤	٣٥,٨	١٣	١٠,٦	٨	٦,٥	٣,٤٧	١,١٥	١
٢	تستقطب المؤسسة الخبرات الخارجية لزيادة التنافسية	٢٩	٢٣,٦	٢٧	٢٣,٦	٤٥	٣٦,٦	١٤	١١,٤	٨	٦,٥	٣,٤٥	١,١٦	٢
٣	تتم تنمية التنافسية بين الإدارات بشكل مستمر من خلال الجوائز والمسابقات	٢٦	٢١,١	٢٧	٢٣,٦	٤٨	٣٩	١٥	١٢,٢	٧	٥,٧	٣,٤١	١,١٢	٣
٤	تشجع الإدارة على التنافس بين الإدارات	٢٣	١٨,٧	٣٠	٢٤,٤	٤٨	٣٩	١٦	١٣	٦	٤,٩	٣,٣٩	١,٠٨	٤
	سوى مرتفع											٣,٤٣	١,٠٨	
		البعد ككل												

توضح نتائج جدول رقم (١٦) أن مستوى التنافس كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وجاء بالترتيب الثاني تستقطب المؤسسة الخبرات الخارجية لزيادة التنافسية بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وأخيراً تشجع الإدارة على التنافس بين الإدارات بمتوسط حسابي (٣,٣٩).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من ( Chu . 2016 : P 210 ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) فيما يتعلق بطبيعة التنافس وتأثير التنافس علي شيوخ مستوي عالي من الابتكار في المنظمة .

(٢) الاستفادة من الفرص:

يعرض الجدول رقم (١٧)

مستوي الاستفادة من الفرص في مجال العمل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل	٢٢	١٧,٩	٣٢	٢٦	٤٣	٣٥	٢٣	١٨,٧	٣	٢,٤	٣,٣٨	١,٠٦	٣
٢	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء	٢١	١٧,١	٣٥	٢٨,٥	٤٣	٣٥	٢١	١٧,١	٣	٢,٤	٣,٤١	١,٠٤	٢
٣	تستفيد الإدارة من الفرص المتاحة بسرعة بما يحقق أهداف الشركة	٢١	١٧,١	٣٦	٢٩,٣	٤٦	٣٧,٤	١٨	١٤,٦	٢	١,٦	٣,٤٦	٠,٩٩	١
٤	تستشرف الإدارة المستقبل لرؤية أي فرص مستقبلية	١٩	١٥,٤	٤١	٣٣,٣	٤٤	٣٥,٨	١٦	١٣	٣	٢,٤	٣,٤٦	٠,٩٩	١
	النجد ككل											٣,٤٣	٠,٩٤	مستوى مرتفع



توضح نتائج جدول رقم (١٧) أن مستوى الاستفادة من الفرص في مجال العمل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تستفيد الإدارة من الفرص المتاحة بسرعة بما يحقق أهداف الشركة، وتستشرف الإدارة المستقبل لرؤية أي فرص مستقبلية بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وجاء بالترتيب الثاني تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وأخيراً تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في كافة مجالات العمل بمتوسط حسابي (٣,٣٨).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) بشأن مستوى استفادة العاملين من الفرص في مجال العمل وتشجيع الإدارة لهم علي تقديم الاقتراحات والابداع والابتكار وتحسين المعرفة الفنية والعملية .

### (٣) التوازن بين العمل والحياة:

توضح نتائج جدول رقم (١٨) أن مستوى التوازن بين العمل والحياة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أعمل على التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وجاء بالترتيب الثاني الأسرة لا تؤثر سلباً علي عملي بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وأخيراً العمل لا يؤثر سلباً علي أسرتي بمتوسط حسابي (٣,٣٧).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث أكدوا علي أهمية التوازن بين العمل والحياة وتحسين بيئة العمل ودعم ثقة الإدارة في العاملين وأهمية وفاء المنظمة باحتياجات العاملين المادية والاجتماعية وبيت الثقة والتعلم فيهم .

## يعرض الجدول رقم (١٨)

مستوي التوازن بين العمل والحياة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات

(ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات											
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	أعمل على التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة	٢٠	١٦,٣	٣٩	٣١,٧	٤٣	٣٥	١٨	١٤,٦	٣	٢,٤	٣,٤٥	١,٠١
٢	الأسرة لا تؤثر سلباً علي عملي	٢٥	٢٠,٣	٣١	٢٥,٢	٤٤	٣٥,٨	٢٠	١٦,٣	٣	٢,٤	٣,٤٥	١,٠٧
٣	لقد اكتسبت خبرة عالية في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة	٢٤	١٩,٥	٢٧	٢٢	٤٩	٣٩,٨	٢٠	١٦,٣	٣	٢,٤	٣,٤	١,٠٥
٤	العمل لا يؤثر سلباً علي أسرتي	٢٤	١٩,٥	٢٦	٢١,١	٤٩	٣٩,٨	٢٠	١٦,٣	٤	٣,٣	٣,٣٧	١,٠٧
	مستوى مرتفع											٣,٤٢	٠,٩٦
		البعد ككل											

## • مستوى أبعاد إدارة البيئة ككل:

## يعرض الجدول رقم (١٩)

مستوى أبعاد إدارة البيئة ككل كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التنافس	٣,٤٣	١,٠٨	مرتفع	٢
٢	الاستفادة من الفرص	٣,٤٣	٠,٩٤	مرتفع	١
٣	التوازن بين العمل والحياة	٣,٤٢	٠,٩٦	مرتفع	٣
	أبعاد إدارة البيئة ككل	٣,٤٢	٠,٨٥	مستوى مرتفع	

## توضح نتائج جدول رقم (١٩) أن:

## أبعاد إدارة البيئة, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول للاستفادة من الفرص بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٩٤).
  - الترتيب الثاني التنافس بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,٠٨).
  - الترتيب الثالث التوازن بين العمل والحياة بمتوسط حسابي (٣,٤٢).
  - وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد إدارة البيئة بلغ (٣,٤٢) وهو معدل مرتفع.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من : ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) حيث حددوا أبعاد إدارة البيئة طبقاً للترتيب التالي : الاستفادة من الفرص ، التنافس ، التوازن بين العمل والحياة ، الالتزام .

▪ مستوى أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر ككل:  
يعرض الجدول رقم (٢٠)

مستوى أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر ككل كما يحددها  
العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	أسلوب الإدارة	٤,٤١	٠,٤٥	مرتفع جداً	١
٢	إدارة الأفراد	٤,١٧	٠,٦٦	مرتفع	٢
٣	إدارة العلاقات	٣,٧٦	٠,٧٢	مرتفع	٣
٤	إدارة البيئة	٣,٤٢	٠,٨٥	مرتفع	٤
أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية ككل		٣,٩٤	٠,٤٨	مستوى مرتفع	

توضح نتائج جدول رقم (٢٠) أن:

أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي (٤,٤١).
- الترتيب الثاني إدارة الأفراد بمتوسط حسابي (٤,١٧).
- الترتيب الثالث إدارة العلاقات بمتوسط حسابي (٣,٧٦).
- الترتيب الرابع إدارة البيئة بمتوسط حسابي (٣,٤٢).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر بلغ (٣,٩٤) وهو معدل مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Chu . 2016 : P 210 ) ودراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) ودراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث تشابه ترتيبهم لأبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر ليجيء : أسلوب الإدارة في الترتيب الأول يليه كل من إدارة الأفراد وإدارة العلاقات وتكون إدارة البيئة في الترتيب الرابع .

المحور الثالث: أبعاد التحسين المستمر بشركات الاتصالات:

(١) دعم الإدارة العليا:

يعرض الجدول رقم (٢١)

مستوي دعم الإدارة العليا كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تحرص الإدارة علي وضع استراتيجية للتحسين المستمر	١٩	١٥,٤	٣٧	٣٠,١	٣٨	٣٠,٩	٢٩	٢٣,٦	-	-	٣
٢	تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهج	١٧	١٣,٨	٤١	٣٣,٣	٣٧	٣٠,١	٢٨	٢٢,٨	-	-	٢
٣	ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء	١٧	١٣,٨	٤٢	٣٤,١	٣٧	٣٠,١	٢٧	٢٢	-	-	١
٤	تضع الشركة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للخدمات	٢١	١٧,١	٣١	٢٥,٢	٤٥	٣٦,٦	٢٥	٢٠,٣	١	٠,٨	٤
مستوى متوسط		٣,٣٨		٠,٩٣								
البعد ككل												

توضح نتائج جدول رقم (٢١) أن مستوى دعم الإدارة العليا كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء بمتوسط حسابي (٣,٤)، وجاء بالترتيب الثاني تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهج بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وأخيراً تضع الشركة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للخدمات بمتوسط حسابي (٣,٣٧). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) ودراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) فيما يتعلق بدعم الإدارة للعاملين وخلق قيادات متعلمة تعمل علي الابتكار والتحسين المستمر ورشد القرار الإداري .

## (٢) مشاركة العاملين:

توضح نتائج جدول رقم (٢٢) أن مستوى مشاركة العاملين كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشرك الشركة العاملين في حل مشكلات العمل بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وجاء بالترتيب الثاني يساهم العاملين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، وأخيراً تهتم الشركة بدراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة بمتوسط حسابي (٣,٤١). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و(جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) من وجود علاقة مؤكدة بين التحسين المستمر ومشاركة العاملين بإدارات وأقسام المنظمة وفي اتخاذ القرار .

يعرض الجدول رقم (٢٢)

مستوي مشاركة العاملين كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات													
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١	تشرك الشركة العاملين في وضع أهداف التطور والتحسين المنشودة	٢٥	٢٠,٣	٣٠	٢٤,٤	٤٢	٣٤,١	٢٤	١٩,٥	٢	١,٦	٣,٤٢	١,٠٧	٣	
٢	يساهم العاملين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر	٢٧	٢٢	٢٨	٢٢,٨	٤٤	٣٥,٨	٢١	١٧,١	٣	٢,٤	٣,٤٥	١,٠٩	٢	
٣	تشرك الشركة العاملين في حل مشكلات العمل	٢٩	٢٣,٦	٢٧	٢٢	٤١	٣٣,٣	٢٣	١٨,٧	٣	٢,٤	٣,٤٦	١,١٢	١	
٤	تهتم الشركة بدراسة مقترحات العاملين للتطوير والجودة	٢٣	١٨,٧	٣٤	٢٧,٦	٣٩	٣١,٧	٢٥	٢٠,٣	٢	١,٦	٣,٤١	١,٠٦	٤	
مستوى مرتفع		البعد ككل													
		٣,٤٤	١,٠٢												

## (١) الثقة:

## يعرض الجدول رقم (٢٣)

## مستوى الثقة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات											
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يعمل المديرين علي دعم علاقاتهم بالمرؤوسين في كل مناسبة	٢٢	١٧,٩	٤٠	٣٢,٥	٣٦	٢٩,٣	٢٣	١٨,٧	٢	١,٦		
٢	تحرص الإدارة علي نشر مبادئ العدالة بين العاملين لدعم ثقتهم بالمنظمة	٢٣	١٨,٧	٣٤	٢٧,٦	٤٢	٣٤,١	٢٠	١٦,٣	٤	٣,٣		
٣	يوجد بالشركة نظام عادل للأجور والمكافآت مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء	٢٥	٢٠,٣	٣٤	٢٧,٦	٤٢	٣٤,١	١٧	١٣,٨	٥	٤,١		
٤	يجري المديرين لقاءات متعددة مع المرؤوسين وتتم المناقشة في وضوح وصرحة	٢٦	٢١,١	٢٦	٢١,١	٤٦	٣٧,٤	١٩	١٥,٤	٦	٤,٩		
مستوى مرتفع		٣,٤٣	٠,٩٧	البعد ككل									

توضح نتائج جدول رقم (٢٣) أن مستوى الثقة كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يعمل المديرين علي دعم علاقاتهم



بالمؤوسين في كل مناسبة بمتوسط حسابي (٣,٤٦), وجاء بالترتيب الثاني يوجد بالشركة نظام عادل للأجور والمكافآت مما يزيد من ثقة العاملين بالرؤساء بمتوسط حسابي (٣,٤٦), وأخيراً يجري المديرين لقاءات متعددة مع المؤوسين وتتم المناقشة في وضوح وصراحة بمتوسط حسابي (٣,٣٨).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) من وجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين .

## (٢) اللائحة والنظام والإجراءات:

توضح نتائج جدول رقم (٢٤) أن مستوى تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تطبيق الشركة القوانين واللوائح علي جميع العاملين دون استثناء بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وجاء بالترتيب الثاني تشجع الشركة أفرادها علي تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وأخيراً تعمل الشركة علي دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعي الأمر ذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٤).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث أكدوا علي أهمية التطبيق العادل للوائح والنظام والاجراءات كما أكدت دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) علي ضرورة التزام المنظمة بتطبيق اللوائح والأنظمة بشكل متساوي علي الجميع دون استثناء .

## يعرض الجدول رقم (٢٤)

مستوي تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات كما يحددها العاملون بشركات

الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات											
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	تطبق الشركة القوانين واللوائح علي جميع العاملين دون استثناء	١٤,٦١٨	١٧,٩٢٢	٥٣,٥١٧	٢٨,٥٣٥	٣٦,٢٨٥	٢٩,٣٣٦	١٢,٢٢٩	٩,٨١٢	٢,٩٨٨	١,٢١		
٢	تعمل الشركة علي دراسة وتطوير لوائحها ونظمها كلما استدعي الأمر ذلك	١٣	١٦	١٧,٩٢٢	٢٨,٥٣٥	٣٨,٩٣٨	٣٠,٩٣٨	١٢,٢٢٩	٩,٨١٢	٢,٩٨٤	١,١٩		
٣	تعمل الشركة علي تبسيط إجراءات أداء الخدمة	١٢,٢١٥	١٢,١١٧	٤١,١١٧	٣٣,٣٣٤	٢٦,٨٣٣	١٣,٢٦٨	١٠,٦١٣	٢,٩٨٤	١,١٦	٣		
٤	تشجع الشركة أفرادها علي تطبيق اللائحة والنظام والإجراءات	١٣	١٦	١٥,٤١٩	٣٣,٣٣٤	٣٦,٣٣٤	٢٩,٣٣٦	١٢,٢٢٩	٨,٩١١	٢,٩٨٤	١,١٥		
متوسط	البعد ككل	١,٠٨	٢,٩٥										

## (١) رشد القرار:

## يعرض الجدول رقم (٢٥)

مستوي رشد القرار كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات																					
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً													
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك												
١	تتميز الشركة برشد قراراتها في كل مجالات العمل	١٠	٨,١	٤	١٩,٥	٤	٢١,٩	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١	٤	٣٤,١		
٢	تؤخذ قرارات الشركة بشكل جماعي وليس بشكل فردي	١١	٨,٩	٣	١٨,٧	٣	٢٨,٥	٣	٣٨,٣	٣	٤٨,١	٣	٥٧,٩	٣	٦٧,٧	٣	٧٧,٥	٣	٨٧,٣	٣	٩٧,١		
٣	تستمد الشركة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة	١٣	١٠,٦	٢	١٧,٩	٢	٢٨,٥	٢	٣٨,٣	٢	٤٨,١	٢	٥٧,٩	٢	٦٧,٧	٢	٧٧,٥	٢	٨٧,٣	٢	٩٧,١		
٤	يتم تقييم قرارات الشركة بعد إصدارها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها	١٠	٨,١	٤	١٦,٣	٤	٣٢,٦	٤	٤٨,١	٤	٦٤,٣	٤	٩٦,٦	٤	١٢٣,٠	٤	١٥٤,٣	٤	١٨٥,٦	٤	٢١٧,٩		
متوسط		١٠,٢	٢,٨٥																				
توسط		١,٠٢	٢,٨٥	البعد ككل																			

توضح نتائج جدول رقم (٢٥) أن مستوى رشد القرار كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتميز الشركة برشد قراراتها في كل مجالات العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وجاء بالترتيب الثاني تستمد الشركة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وأخيراً يتم تقييم قرارات الشركة بعد إصدارها وتنفيذها لمعالجة أوجه النقص فيها بمتوسط حسابي (٢,٨١).

ويتفق هذه النتيجة مع دراسة (وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤) حيث أشار إلي أن استراتيجية كايزن للتحسين المستمر تؤدي بشكل طردي ( ايجابي ) إلي رشد القرار الإداري وتحسين بيئة العمل .

## (٣) التدريب:

توضح نتائج جدول رقم (٢٦) أن مستوى التدريب كما يحدده العاملون بشركات الاتصالات متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعمل الشركة علي تنويع وتحديث برامج التدريب بها بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وجاء بالترتيب الثاني توجد إدارة كفؤة ومتطورة للتدريب بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وأخيراً توفر الشركة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٧). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و( جمال الداودي : ٢٠١٦ ، ص ١٩٨ ) من ضرورة الاهتمام بالتنمية والتدريب حيث يؤدي ذلك إلي خلق قيادات متعلمة وقيادات قادرة علي الابتكار والتنافس.

## يعرض الجدول رقم (٢٦)

مستوي التدريب كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	العبارات	الاستجابات												
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	توجد إدارة كفؤة ومتطورة للتدريب	٨	٦,٥	٢٢	١٧,٩	٤٠	٣٢,٥	٤٦	٣٧,٤	٧	٥,٧	٢,٨٢	١,٠١	٢
٢	تعمل الشركة علي تنوع وتحديث برامج التدريب بها	٨	٦,٥	٢٠	١٦,٣	٤٤	٣٥,٨	٤٦	٣٧,٤	٥	٤,١	٢,٨٤	٠,٩٧	١
٣	تستعين الشركة بخبراء من خارجها للتدريب	١٢	٩,٨	١٤	١١,٤	٤٣	٣٥	٤٥	٣٦,٦	٩	٧,٣	٢,٨	١,٠٦	٣
٤	توفر الشركة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية	١٢	٩,٨	١٠	٨,١	٤٢	٣٤,١	٤٧	٣٨,٢	١٢	٩,٨	٢,٧	١,٠٨	٤
مستوى متوسط												٢,٧٩	٠,٩١	
البعد ككل														

▪ مستوى أبعاد التحسين المستمر بشركات الاتصالات ككل :

يعرض الجدول رقم (٢٧)

مستوى أبعاد التحسين المستمر بشركات الاتصالات ككل كما يحددها العاملون

بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	دعم الإدارة العليا	٣,٣٨	٠,٩٣	متوسط	٣
٢	مشاركة العاملين	٣,٤٤	١,٠٢	مرتفع	١
٣	الثقة	٣,٤٣	٠,٩٧	مرتفع	٢
٤	اللائحة والنظام والإجراءات	٢,٩٥	١,٠٨	متوسط	٤
٥	رشد القرار	٢,٨٥	١,٠٢	متوسط	٥
٦	التدريب	٢,٧٩	٠,٩١	متوسط	٦
أبعاد التحسين المستمر ككل		٣,١٤	٠,٧٥	مستوى متوسط	

توضح نتائج جدول رقم (٢٧) أن:

أبعاد التحسين المستمر بشركات الاتصالات, تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول مشاركة العاملين بمتوسط حسابي (٣,٤٤).
- الترتيب الثاني الثقة بمتوسط حسابي (٣,٤٣).
- الترتيب الثالث دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (٣,٣٨).
- الترتيب الرابع اللائحة والنظام والإجراءات بمتوسط حسابي (٢,٩٥).
- الترتيب الخامس رشد القرار بمتوسط حسابي (٢,٨٥).
- الترتيب السادس التدريب بمتوسط حسابي (٢,٧٩).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لأبعاد التحسين المستمر بشركات الاتصالات بلغ (٣,١٤) وهو معدل متوسط.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد همام : ٢٠١٥ ، ص ٢٤٦ ) و ( P : 210 . 2016 Chu ) و دراسة ( محمود الرئيس : ٢٠١٧ ، ص ٢٤٣ ) و دراسة ( وائل الموجي : ٢٠١٧ ، ص ١٥٤ ) حيث جاء ترتيبهم لأبعاد

التحسين المستمر متفقاً مع هذه الأبعاد بشركات الاتصالات وهي مشاركة العاملين ، والثقة ، ودعم الإدارة العليا ، وتطبيق اللائحة والنظام ، ورشد القرار ، والتدريب .

### يعرض الجدول رقم (٢٨)

تحليل التباين لمستوى أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر طبقاً لشركات الاتصالات (٥) باستخدام اختبار One Way ANOVA (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدلالة	اختبار LSD
١	أسلوب الإدارة	التباين بين المجموعات	٢,١٠٧	٣	٠,٧٠٢	٣,٦٥٦	*	٢<١ ٤٠,٣٠
		التباين داخل المجموعات	٢٢,٨٦٠	١١٩	٠,١٩٢			
		المجموع	٢٤,٩٦٧	١٢٢				
٢	إدارة الأفراد	التباين بين المجموعات	٢,٧٨٧	٣	٠,٩٢٩	٢,٢١٠	غير دال	-
		التباين داخل المجموعات	٥٠,٠٣٢	١١٩	٠,٤٢٠			
		المجموع	٥٢,٨٢	١٢٢				
٣	إدارة العلاقات	التباين بين المجموعات	٢,٣٢٩	٣	٠,٧٧٦	١,٥٢٢	غير دال	-
		التباين داخل المجموعات	٦٠,٧٠١	١١٩	٠,٥١٠			
		المجموع	٦٣,٠٣	١٢٢				
٤	إدارة البيئة	التباين بين المجموعات	٢,٣٦٦	٣	٠,٧٨٩	١,٠٩٥	غير دال	-
		التباين داخل المجموعات	٨٥,٦٧٦	١١٩	٠,٧٢٠			
		المجموع	٨٨,٠٤٢	١٢٢				

- تنقسم فئات شركات الاتصالات إلى أربعة مجموعات: المجموعة (١) شركة وي ن(٣٠)، المجموعة (٢) شركة أورانج ن(٣٠)، والمجموعة (٣) شركة فودافون ن(٣٢)، والمجموعة (٤) شركة اتصالات ن(٣١)

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدلالة	اختبار LSD
٥	أبعاد استراتيجية	التباين بين المجموعات	٢,٠٩٩	٣	٠,٧٠٠	٣,٢١١	*	٢<١ ٤,٣٠
	كايزن اليابانية	التباين داخل المجموعات	٢٥,٩٣٥	١١٩	٠,٢١٨			
	ككل	المجموع	٢٨,٠٣٤	١٢٢				

**المحور الرابع: تحليل التباين لمستوى أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر طبقاً لشركات الاتصالات:**  
توضح نتائج جدول رقم (٢٨) أن:

- توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين استجابات العاملون بشركات الاتصالات فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى أسلوب الإدارة، ومستوى أبعاد إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر ككل. وهذه الفروق لصالح الفئة الأولى التي تقع في (شركة وي) لتصبح أكثر استجابات العاملون بشركات الاتصالات تحديداً لتلك الأبعاد.
- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملون بشركات الاتصالات فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى إدارة الأفراد، ومستوى إدارة العلاقات، ومستوى إدارة البيئة.



### المحور الخامس: تحليل التباين لمستوى أبعاد التحسين المستمر طبقاً لشركات الاتصالات:

يعرض الجدول رقم (٢٩)

يوضح تحليل التباين لمستوى أبعاد التحسين المستمر طبقاً لشركات الاتصالات (٥)

باستخدام اختبار One Way ANOVA (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدالة
١	دعم الإدارة العليا	التباين بين المجموعات	٤,٩٣٧	٣	١,٦٤٦	١,٩٣٠	غير دال
		التباين داخل المجموعات	١٠١,٤٨	١١٩	٠,٨٥٣		
		المجموع	١٠٦,٤٢	١٢٢			
٢	مشاركة العاملين	التباين بين المجموعات	٧,٤٠٠	٣	٢,٤٦٧	٢,٤٥٠	غير دال
		التباين داخل المجموعات	١١٩,٨٣	١١٩	١,٠٠٧		
		المجموع	١٢٧,٢٣	١٢٢			
٣	الثقة	التباين بين المجموعات	٣,٨٩٢	٣	١,٢٩٧	١,٣٨٦	غير دال
		التباين داخل المجموعات	١١١,٣٧	١١٩	٠,٩٣٦		
		المجموع	١١٥,٢٦	١٢٢			
٤	اللائحة والنظام والإجراءات	التباين بين المجموعات	٢,٢٩٢	٣	٠,٧٦٤	٠,٦٥٠	غير دال
		التباين داخل المجموعات	١٣٩,٩٥	١١٩	١,١٧٦		
		المجموع	١٤٢,٢٤	١٢٢			
٥	رشد القرار	التباين بين المجموعات	٢,٢٦١	٣	٠,٧٥٤	٠,٧١٥	غير دال
		التباين داخل المجموعات	١٢٥,٤٣	١١٩	١,٠٥٤		
		المجموع	١٢٧,٦٩	١٢٢			

تنقسم فئات شركات الاتصالات إلى أربعة مجموعات: المجموعة (١) شركة وي ن=٣٠، المجموعة (٢) شركة أورانسج ن=٣٠، والمجموعة (٣) شركة فودافون ن=٣٢، والمجموعة (٤) شركة اتصالات ن=٣١

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F	الدالة
٦	التدريب	التباين بين المجموعات	٥,٦٢٤	٣	١,٨٧٥	٢,٣٣٦	غير دال
		التباين داخل المجموعات	٩٥,٥٠٥	١١٩	٠,٨٠٣		
		المجموع	١٠١,١٣	١٢٢			
	أبعاد التحسين المستمر ككل	التباين بين المجموعات	٢,٠٨٠١	٣	٠,٦٩٣	١,٢٥١	غير دال
		التباين داخل المجموعات	٦٥,٩٤٦	١١٩	٠,٥٥٤		
		المجموع	٦٨,٠٢٧	١٢٢			

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

توضح نتائج جدول رقم (٢٩) أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملون بشركات الاتصالات فيما يتعلق بتحديدهم لمستوى دعم الإدارة العليا، ومستوى مشاركة العاملين، ومستوى الثقة، ومستوى اللاتحة والنظام والإجراءات، ومستوى رشد القرار، ومستوى التدريب، ومستوى أبعاد التحسين المستمر ككل.

#### المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

##### ▪ اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية:

توضح نتائج جدول رقم (٣٠) أنه:

١- اختبار الفرض الفرعي الأول والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ودعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد التحسين المستمر. دلت نتائج جدول رقم (٣٠) علي رفض هذا الفرض ، أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها ودعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد التحسين المستمر.

٢- **اختبار الفرض الفرعي الثاني** والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ومشاركة العاملين كُبعد من أبعاد التحسين المستمر. دلت نتائج جدول رقم (٣٠) علي رفض هذا الفرض ، أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها ومشاركة العاملين كبعد من أبعاد التحسين المستمر.

٣- **اختبار الفرض الفرعي الثالث** والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والثقة كُبعد من أبعاد التحسين المستمر". دلت نتائج جدول رقم (٣٠) علي رفض هذا الفرض ، أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها والثقة كبعد من أبعاد التحسين المستمر.

٤- **اختبار الفرض الفرعي الرابع** والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والتوثيق كُبعد من أبعاد التحسين المستمر". دلت نتائج جدول رقم (٣٠) علي رفض هذا الفرض ، أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها والتوثيق كبعد من أبعاد التحسين المستمر.

٥- **اختبار الفرض الفرعي الخامس** والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) ورشد القرار كُبعد من أبعاد التحسين المستمر". دلت نتائج جدول رقم (٣٠) علي قبول هذا الفرض ، أي أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها ورشد القرار كبعد من أبعاد التحسين المستمر.

٦- **اختبار الفرض الفرعي السادس** والذي يقول بأنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها (أسلوب الإدارة- إدارة الأفراد- إدارة العلاقات- إدارة البيئة) والتدريب كُبعد من أبعاد التحسين المستمر. دلت نتائج جدول

رقم (٣٠) علي قبول هذا الفرض ، أي أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجية "كايزن" بأبعادها والتدريب كُبعد من أبعاد التحسين المستمر .  
٧- وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الرئيسي للدراسة والذي يقول بأنه :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر بشركات الاتصالات . أي أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر بشركات الاتصالات.

### يعرض الجدول رقم (٣٠)

العلاقة بين استراتيجية "كايزن" والتحسين المستمر بشركات الاتصالات كما يحددها العاملون بشركات الاتصالات (ن=١٢٣)

م	الأبعاد	دعم الإدارة العليا	مشاركة العاملين	الثقة	اللائحة والنظام والإجراءات	رشد القرار	التدريب	أبعاد التحسين المستمر ككل
١	أسلوب الإدارة	٠,٠٨٠	٠,٠٣٠	٠,٠٥٥	٠,٠٣٣	٠,١٤٤	٠,١٢٢	٠,٠٣٠
٢	إدارة الأفراد	*٠,٢١٦	٠,١٥٣	٠,١٤٠	٠,١٥١	٠,٠٢٩	٠,٠٤٥	٠,١٣١
٣	إدارة العلاقات	**٠,٣٩٤	**٠,٣٩٩	**٠,٣٢٣	**٠,٢٩١	٠,١١٨	٠,٠٥٩	**٠,٣٥٢
٤	إدارة البيئة	**٠,٤٥٦	**٠,٤٠٥	**٠,٣٦٦	**٠,٣٠٩	**٠,٢٨٦	٠,١٠٠	**٠,٤٢٧
	أبعاد استراتيجية كايزن اليابانية ككل	**٠,٤٤٣	**٠,٣٨٩	**٠,٣٤٤	**٠,٢٩٠	٠,١٢٧	٠,٠٢٢	**٠,٣٥٩

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الحالي، وبناءً على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج البحث يمكن للباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات التطبيقية للتحسين المستمر للمنظمات الحكومية. يوضح الجدول التالي رقم (٣١) الخطط التنفيذية للتوصيات التطبيقية للبحث.

يعرض الجدول رقم (٣١)  
الخطط التنفيذية للتوصيات التطبيقية للبحث

التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مقاييس أو مؤشرات النجاح
(١) الاهتمام بتدريب العاملين على القضايا المرتبطة بالجودة	- إعداد وتوفير برامج لتدريب العاملين - تخصيص الموارد المالية اللازمة للتدريب	- الإدارة العليا - إدارة الإنتاج - قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية	- تحسين مهارات العاملين - زيادة رضا العاملين - تحسين جودة المنتجات والخدمات
(٢) إشراك العاملين في اتخاذ قرارات الجودة	- توفير الآليات المناسبة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة للاستفادة منها في تحسين مستوى الابتكار داخل الشركة. - تدريب العاملين لتحسين مهاراتهم	- الإدارة العليا - إدارة الإنتاج - قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية	- زيادة رضا العاملين. - انخفاض معدل دوران العمل - اختفاء الهياكل البيروقراطية المعوقة. - تحسين مهارات العاملين. - السرعة في اتخاذ القرارات
(٣) زيادة تمكين العاملين	- إشراك العاملين في ما تتخذه المنظمة من قرارات - التوسع في تفويض السلطة للعاملين . - دعم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .	- الإدارة العليا .	- جودة القرارات . - سرعة اتخاذ القرار .
(٤) الاهتمام بتطوير العلاقات مع العملاء	- وجود نظام جيد وفعال للاتصال مع عملاء الشركة. - إجراء دراسات مستفيضة حول متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية - الاعتماد على اساليب متخصصة ودقيقة لتقدير حجم الطلب على المنتج/الخدمة.	- إدارة الإنتاج - إدارة التسويق	- زيادة رضا العملاء - الاستجابة لمقترحات العملاء لتحسين جودة المنتجات والخدمات - التميز في تصميمات المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة - سرعة تسليم الأوامر للعملاء .
(٥) الاهتمام	- اختيار الموردين الذين	- إدارة الإنتاج قسم	- ضمان توافر المواد الخام

مقاييس أو مؤشرات النجاح	المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية
في الوقت المناسب. -تقييم أداء الموردين اعتماداً على معايير الجودة والسعر والأداء السليم لتحسين أداء الشركة -انخفاض تكلفة المواد الخام	المشتريات	يحملون شهادة جودة من مؤسسات عالمية. -إبرام عقود طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين. -إشراك الموردين في تطوير المنتجات الجديدة.	بتطوير العلاقات مع الموردين
-تحقيق وفر في العملية الإنتاجية والخدمية. -تطوير وتحديث العملية الإنتاجية والخدمية. -تخفيض وقت تطوير المنتج الجديد -مقابلة احتياجات العملاء في الأسواق الحالية والجديدة	-إدارة الخدمة -قسم الجودة -قسم البحوث والتطوير	-وضع العملية الإنتاجية في شكل نماذج من خلال تحليل الخبرة في أداء الأعمال. -وضع تلك النماذج في شكل موثق ومتاح لجميع العاملين. -استخدام النظم الإلكترونية عند القيام بأعمال المراجعة والتفتيش للعمليات التشغيلية	(٦)الاهتمام بتحسين إدارة العمليات الخدمية في الحاضر والمستقبل لتحسين مستوى الابتكار داخل الشركة

## مراجع البحث

## أولاً: المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة في المنظمة(القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٤).
- \_\_\_\_\_: الإدارة التنافسية في المنظمات، كيف تنتج التنافس في عالم متغير(القاهرة : المكتبة الحديثة، ، ٢٠١٠).
- أحمد ماهر: التطوير التنظيمي(القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٩).
- توفيق عبد المحسن: إطار مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالمنظمات الحكومية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية كلية التجارة، جامعة حلوان، عدد يوليو ٢٠١٥*.
- سيد الهوارى: إدارة الجودة بالمنظمات المتخصصة(القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠١٠).
- صلاح الدين الكبسي: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات العامة ، *مجلة الإدارة العامة، الرياض عدد يوليو، ٢٠٠٨*.
- عايدة سيد خطاب: أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات(القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠١٠).
- \_\_\_\_\_: *بحوث في الإدارة(القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠١٤)*.
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي: *مدخل الجودة بالمنظمات(المنصورة ، مكتبة الجلاء، ٢٠١١)*.
- على السلمى: *إدارة المعرفة(القاهرة: مكتبة غريب، ٢٠٠٨)*.
- \_\_\_\_\_: *خطط إدارة الجودة(القاهرة: إتياب للتدريب والتنمية، ٢٠١٠)*.
- على حسين المبيض: دور إدارة الجودة الشاملة في كفاءة المنظمات العامة *بالتطبيق علي بعض الصناعات التحويلية(القاهرة: رسالة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩)*.
- على كرم الداودي: *أثر تطبيق حلقات الجودة على بناء قيادات متعلمة(القاهرة: رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر، ٢٠١٦)*.
- عوض الحداد: *الموارد البشرية الفعالة أساس الجودة الشاملة(القاهرة: مكتبة التعاون ٢٠١٤)*.
- فريد شوشة: *النظم الإدارية المعاصرة(القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٧)*.
- محمد حسين همام: *أثر مدخل كايزن للتحسين المستمر في الالتزام التنظيمي بالمنظمة العامة(القاهرة: رسالة دكتوراه ، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠١٥)*.

- محمد سيد حمزاوي: الإدارة الاستراتيجية (القااهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠).
- محمد طاهر الموجي: أثر استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في رشد القرار الإداري بالمنظمة الحكومية (القااهرة: رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ٢٠١٧).
- محمد محمد الصيرفي: إدارة الإنتاج وتنافسية المنظمة (القااهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٤).
- محمود توفيق الرئيس: سياسات الجودة ( القااهرة: المكتبة العصرية، ٢٠١٤).
- مدحت محمد ابو النصر: إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٩).
- \_\_\_\_\_: إدارة وتنمية الموارد البشرية (القااهرة: مجموعة النيل العربية ٢٠٠٧).
- \_\_\_\_\_: الحوكمة الرشيدة و فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (القااهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ٢٠١٥).
- \_\_\_\_\_: إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات (القااهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥).
- منال حامد: معايير التوظيف الجيدة لإدارة الجودة وتأثيرها على إنتاجية المنظمات الخدمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثاني، ٢٠٠٨.
- مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم (القااهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٥).
- ناصر المشعل: البرنامج التدريبي لإدارة الجودة في الأعمال الحكومية المتميزة، وزارة العدل، أبو ظبي، ٢٠١٤.
- نشأت الخميسي الغياطي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (القااهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٠).



## ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Alan Robinson: **Continuous Improvement In Operations**( A Systematic Approach To Waste Reduction, Productivity Press, Cambridge, Mass, 1991).
- Alex Hampel: **New Trends in Quality**( N.J, McMillan Company, 2012).
- Chu: Lu Binnin: **The Impact of The Continuous Improvement on the Organization Excellency**( Ph. D. Ohio University2016).
- D. Gravin: **Managing Quality Through Knowledge Management**( N.Y, the Free Press 2012).
- Dalshi Chung: **The Impact of The Continuous Improvement on the Organization Excellency**( Ph. D. Ohio University, 2012).
- Davenport, and L. Prusak: **Working knowledge, How Organizations Managing What They Know?**( Harvard Business School Press, Boston, 1998).
- Edrvored E. Lawler John W. Boudream:“**Achieving Strategic Excellence**”, 2013, Lynda Crattion & Others).
- Edward Sava: **Excellent Performance**( N.Y, McMillan Company, 2008).
- Fredrick Gray: **Philosophy of Kaizen**( N.J, McMillan Company, 2012).
- H. Graham: **How managers manage**( N.J, Prentice-Hall Inc, 2010).
- Harold, Lother: **Continuous Improvement** (N.Y, McMillan Company, 2010).
- Henry Berry: **The Role of the Organization Culture on the Continuous Improvement**( Business Management Review, Vol 3, June 2014).
- Henry Flynn. Et al: **The Relationship between the total Quality Management & the Excellent Performance** (N.J, McMillan Company,2008 ).
- Henry Garos: **10 Steps to Total Quality Management**( N.J, McMillan Company, 2010).

- Jean Martel: **Presentation of a new Measuring Instrument** ( N.Y, McMillan Company, 2010).
- L. Eshickoa: **Quality and Excellency in the Organizations** ( N.J, McMillan Company, 1971).
- Lee J. Krajewski & Karry L. Ritzman, Operations Management: **Strategy and Analysis**, Addison( Wesley Puh. Co., Reading Mass., 1996).
- M. Lee and F. Choi: **Knowledge Management** ( N.J., McMillan Company, 2007).
- Rachami: **Institutionalized Knowledge**( Institute for Employ Studies, Cambridge Strategy Publications, 2012).
- Sardar Killon: **Total Quality Management**( N.Y, Prentice-Hall Inc, 2012).
- Woodod Myron: **Barriers and Benefits of the Adoption of Quality Management**( The International Journal of Public sector Management, Vol. 22).

## ملحق رقم (١)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبيان

- ١- الأستاذ الدكتور/ عبد السلام على نوير ، عميد كلية التجارة جامعة أسيوط ،  
أستاذ العلوم السياسية والإدارة العامة ، جامعة أسيوط .
- ٢- الأستاذ الدكتور / محمد ماهر الصواف ، عميد المعهد القومي للإدارة العليا  
سابقاً - أستاذ الإدارة العامة غير المتفرغ ، أكاديمية السادات .
- ٣- الأستاذ الدكتور/ محمود توفيق الرئيس ، نائب رئيس أكاديمية السادات لشؤون  
البيئة وتنمية المجتمع ، أستاذ الإدارة العامة غير المتفرغ ، أكاديمية  
السادات .
- ٤- الأستاذ الدكتور/ مدحت عبد الرشيد ، أستاذ المحاسبة المالية ، كلية التجارة ،  
جامعة حلوان ، عميد معهد القاهرة الجديدة العالي للعلوم الادارية والحاسب  
الآلي - التجمع الأول .
- ٥- الأستاذ الدكتور/ مدحت محمد أبو النصر ، رئيس قسم المجالات ، كلية  
الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان.

## Abstract

### Requirements for the success of Kaizen Japanese strategy for continuous improvement in government institutions

#### Applying to the telecommunications sector in Egypt

By

**Dr. Abdel Nasser Mohammed Sayed Ahmed**  
Lecturer of Business Administration - New Cairo Higher Institute

**For Administrative Sciences and Computer - First Compound - New Cairo**

The study problem is Identifying the availability or lack of success requirements of Kaizen Japanese strategy for continuous improvement in government institutions by applying to the telecommunications sector in Egypt ( Orange, Vodafone, Etisalat and Wii ).

aims to determine the availability or non-availability The study of success requirements of Kaizen Japanese strategy for continuous improvement in the telecommunications sector in . Also , the study aims to identify the most important Egypt factors affecting the continuous improvement of the .organization

:The study tries to have answers to the following questions

- 1- What is Kaizen's strategy?
- 2- What is the method of continuous improvement?
- 3- Why does the organization resort to the Kaizen strategy?
- 4- What variables affect ongoing improvement in the organization?
- 5- What are the obstacles to the continuous improvement of the Organization?

The main study hypothesis is there is no statistically significant relationship between Kaizen's strategy and continuous .improvement of telecom companies

were : all the questions of the study were The main study results ., and the main study hypothesis was rejected answered

**Keywords** : Quality , Quality Fields , Total Quality Management, Japanese Kaizen Strategy, Japanese Kaizen Strategy Dimensions, Japanese Kaizen Strategy Principles, Japanese Kaizen Strategy Determinants, Continuous Improvement, Government Institutions , Telecommunication Sector.