

فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة

- دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية

Efficiency of Applying Kaizen Approach on Rationalizing Cost Reduction and Decisions Quality - An Empirical Study on Saudi Manufacturing Firms

Asma Abdul wakeel Alsolami

الباحثة أسماء عبد الوكيل السلمي

الدكتورة رابوة رضا عبيد

جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، فقد اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على المنهج الاستقرائي، أما في إطارها التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتوزيع قوائم الاستبانة وتم استلام الردود (107) من عينة الدراسة، والمتمثلة في المحاسبين ومشرفي الإنتاج ومديري إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه يتم تحقيق الهدف من تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية (تخفيض التكاليف ورفع الجودة) من خلال إجراء تحسينات تدريجية صغيرة ومستمرة، وذلك بتفعيل مجموعة من الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كل من العمليات الإنتاجية والأفراد العاملين والأدوات المستخدمة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن للإدارة العليا في المنشآت الصناعية السعودية دوراً كبيراً وهاماً في إنجاح تطبيق منهج كايزن، والذي يعتمد بدوره على نجاح الإدارة في الدقة والحكمة والتعاون بين العاملين والإدارة.

وبناءً على هذه النتائج فقد أوصت الباحثة بضرورة اعتماد المنشآت الصناعية السعودية على استراتيجيات تحسين العمليات الإنتاجية، والتي يعد من أهمها منهج كايزن، ويتم ذلك من خلال نشر وعي المديرين بأهمية منهج كايزن ودوره البارز في ترشيد قرارات

تخفيض التكلفة ورفع الجودة. كما توصي الباحثة المنشآت الصناعية بتطبيقه بشتى الطرق؛ وذلك لكون منهج كايزن أثبت فاعليته ودوره البالغ الأهمية في ترشيد القرارات، وتوفير الوقت، والجهد، والتكاليف. وكذلك توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودعمهم وتقديم الدورات التدريبية ورفع مهاراتهم ونشر روح التعاون بين العاملين. الكلمات المفتاحية: منهج كايزن ، فاعلية ، ترشيد

Abstract

This study aimed to examine the effectiveness of applying the Kaizen approach on rationalizing decisions of cost reduction and quality increase in Saudi manufacturing firms. To achieve this aim, first, the inductive approach is implemented to build required theoretical background, followed by applying the descriptive approach through analyzing and presenting the results of the field study. Data required for the field study was collected through distributing a questionnaire to a random sample of accountants, production supervisors and production managers in Saudi manufacturing firms, The data obtained (107 respondents) was analyzed using the statistical package (SPSS).

The outcome of the study revealed several results, the most important of which is that the goal of implementing the Kaizen approach in Saudi manufacturing firms (cost reduction and quality increase) is achieved by making continuous and small gradual improvements through activating a set of procedures and methods that take into account all of the production processes, working personnel and tools used. The results of the current study also concluded that senior managers in the Saudi industrial firms play a significant role in the success of implementing the Kaizen approach, which in turn depends on the management's success in the accuracy, wisdom and cooperation between employees and management.

Accordingly, the results attained highlight the need for Saudi industrial firms to adopt a strategy to improve production processes, one of the most important of which is the Kaizen approach. The researcher recommends that Saudi industrial firms should implement the Kaizen approach, as has proven its effectiveness and its critical role in rationalizing decisions, saving time, effort, and costs. The researcher also recommends the need to pay attention to the human element, provide support and training courses, raise skills, and spread the spirit of cooperation among workers. Finally, the researcher assures the necessity of paying attention to meeting the needs of customers, identify and overcome any problems faced.

Key word: Kaizen approach, effectiveness, rationalization

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تواجه منشآت الأعمال العالمية والمحلية الكثير من التحديات والتغيرات في كافة المجالات ومن أهمها المجال الاقتصادي والمالي وما لهما من أثر على الأداء، وبالتالي فإن مسؤولية الإدارة في تحقيق أهداف المنشآت تمثل تحدياً كبيراً نظراً لما تواجهه من عوامل ومتغيرات مؤثرة في بيئة العمل، والتي أدت إلى أن بيئة العمل ازدادت تعقيداً، وأنها يجب أن تتسم بدوام التغيير، مما دفع إدارة المنشآت إلى السعي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية باستخدام كافة الأساليب الحديثة التي يمكنها الاستفادة منها لتحقيق تلك الأهداف، والتي بدأت في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت عالمياً (شليبي، 2004).

ويعد منهج كايزن من أهم هذه الأساليب الحديثة المستخدمة، والذي يعتمد على عنصرين هامين وهما تخفيض التكلفة ورفع الجودة، حيث يعرف منهج كايزن بأنه: جميع الإجراءات التي تؤدي إلى تحسينات تدريجية مستمرة أثناء العملية الإنتاجية والتصنيعية، من خلال تضافر الجهود على كافة المستويات الإدارية، والتي يكون هدفها تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، والغاء الهدر والذي يتم من خلال التعليم والتدريب من أجل التطوير المستمر (باعمر، 2017). وتظهر الحاجة إلى تطبيق منهج كايزن بما فرضته المنافسة من تغيير على سلوك الأفراد، والذي يرتبط بترشيد القرارات ذات العلاقة الوثيقة بكل من التكلفة والجودة معاً، لذلك فإن المنشآت التي تستخدم منهج كايزن تسعى من جهة إلى الاهتمام بدراسة استراتيجيات التكاليف وإدارتها، حيث تقوم إدارة المنشآت عادة بالرقابة على التكاليف بكافة عناصرها وقياسها بأحدث الأساليب (إعديلي، 2014). كما تسعى المنشآت من جهة أخرى إلى التركيز على الجودة لأنها الوجه الآخر لتخفيض التكلفة، والتي تهدف إلى تقديم أفضل منتج ورفع درجة رضا العميل، حيث ترتبط الجودة مباشرة بزيادة رضا الأفراد من خلال تخفيض التكلفة وتحسين المنتج بشكل مستمر (Valmohammadi, 2011).

ويتفق ذلك مع تحقيق أهداف ترشيد القرارات في المنشآت، والذي يبدأ من العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى التطبيق في الواقع العملي في المنشآت، وتمتد عملية اتخاذ القرارات لتصبح المحرك الأساسي لكل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (ياغي، 2010). ويقوم ترشيد القرارات على التركيز على تعظيم إنجاز الأهداف

بناءً على المستجدات والظروف المختلفة التي تحيط بالقرار والتي ترتبط بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تبدأ المنشآت في تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لكل من الموارد المادية والمالية والبشرية؛ للوصول إلى رفع كفاءة المنتجات (ياغي، 2011).

مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنشآت أصبحت التكاليف عنصراً هاماً في ترشيد اتخاذ القرارات، لذلك لجأت المنشآت إلى استراتيجيات حديثة تخفض التكلفة وتعزز الجودة مما يعزز موقفها التنافسي. ومما سبق توضيحه في المقدمة أعلاه، تظهر مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال الآتي:

هل تطبيق منهج كايزن يساهم في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في طرح الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية؟
- كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات في المنشآت الصناعية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية وعملية من خلال توضيح فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد القرارات في تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، من خلال الأهداف التالية

- 1- التعرف إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية.
- 2- التعرف على كيفية ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.
- 3- التعرف على فاعلية تطبيق منهج كايزن في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الآتي: محاولة الباحثة لدراسة ترشيد قرارات تخفيض التكاليف ورفع الجودة من خلال تطبيق منهج كايزن، وتعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي ربطت استخدام منهج كايزن وفاعليته في تخفيض التكلفة ورفع الجودة، والتي ناقشت منهج كايزن من المنظور النظري، وستساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تشجيع صانع القرار في المنشآت السعودية على التركيز على منهج كايزن، وبناءً على ما ورد في وصف مشكلة الدراسة، تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة قد تمثل إضافة علمية إلى مجال تخصص الباحثة.

وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول : يتعلق بأهمية تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية، حيث يعتبر منهج كايزن من الأساليب الأساسية المتبعة في العمليات الإدارية، وتظهر أهميته في ترشيد القرارات الإدارية، من خلال تطبيق المنهج ولما له من فاعلية في تخفيض التكلفة، والتحسين المستمر للجودة وهو مفتاح للتميز، وتحقيق أهداف المنشآت الصناعية من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحسين الأداء اعتماداً على كل من التقنيات والأدوات والأفراد، للوصول إلى أعلى كفاءة وفاعلية في ترشيد القرارات (رحمة، 2019).

المحور الثاني: يرتبط بأهمية ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة، حيث إن ترشيد القرارات لا تتم إلا على أسس علمية واضحة ومدروسة، والتطورات التكنولوجية والاقتصادية من حولنا أوضحت أهمية ترشيد القرارات في المنشآت من خلال إظهار دور العقلانية ابتداءً من تحديد الأهداف والتخطيط ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل، لأن تخفيض التكلفة ورفع الجودة هما العصب الرئيسي لأي منشأة، عند اتخاذ القرارات نجد أن هناك حاجة ملحة إلى منهج تتبعه الإدارات لتحقيق الرشد والعقلانية كمنهج كايزن (أبو حشيش، 2005).

المحور الثالث: يتعلق بأهمية المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث إن المنشآت لها أهمية كبيرة جداً كونها تعمل بجد من أجل النهوض بالاقتصاد، والسياسات التنموية التي تبنتها المملكة العربية السعودية كانت تركز على أن يكون هناك مواثمة في العمل في جميع قطاعات الاقتصاد، من خلال التكيف مع جميع التطورات المحيطة، سواء في

البيئة الداخلية أو الخارجية للمنشآت، وتنبع أهمية الدراسة من توضيح أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وتحديدًا منهج كايزن الذي يساهم بشكل كبير في التحسين المستمر للمنتجات من خلال تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

منهج الدراسة

بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول للأهداف المرجوة منها، تناولت الباحثة هذه الدراسة من جانبين رئيسيين:

الجانب النظري: اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي حيث يتم فيه تحديد المفاهيم النظرية والمصطلحات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والمؤتمرات والدراسات الرائدة التي أتيح للباحثة فرصة الحصول عليها، وكذلك الدراسات والمقالات المنشورة على شبكة المعلومات.

الجانب العملي: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد وتوزيع استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض الدراسة، واعتمدت الباحثة في صياغة أسئلة الاستبانة على الدراسات السابقة في نفس المجال، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من الأقسام ذات العلاقة في المنشآت الصناعية ومن ثم استخدام المنهج الإحصائي المناسب (يتم استخدام برنامج SPSS) في تحليل البيانات الكيفية والكمية المجمعة للوصول لوصف المعلومات (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك بغرض التعرف على فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

حدود ونطاق الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة على المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: حيث تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2020-2021 م

الحدود البشرية: تم الاعتماد على متخذي قرارات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية والمختصين بتخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

مصطلحات الدراسة

منهج كايزن: هو أحد المصطلحات اليابانية Kaizen حيث تقسم إلى المقطع الأول Kai ويعني التغيير، والمقطع الثاني Zen ويعني التغيير يكون نحو الأفضل ومستمر من خلال إجراء تحسينات مستمرة على كل من المواد والأيدي العاملة، هدفها الأساسي تخفيض التكلفة ورفع الجودة، من خلال تبسيط الأعمال والتخلص من التكاليف غير الضرورية، حيث أن منهج كايزن يقوم على مجموعة من الإجراءات متتالية على شكل خطوات صغيرة ومستمرة (ادريس والأختر، 2012).

ترشيد القرارات: هي عملية الاختيار الواعي العقلاني بين بديلين فأكثر، واختيار البديل الأكثر رشداً بعد التحليل الدقيق، ثم القيام بالإجراءات والأفعال المؤدية للقرار الرشيد وتنفيذه، ومتابعة التنفيذ، واكتشاف الانحرافات ومعالجتها (عليان، 2012).

تحسين الجودة: هي مجموع العمليات والفلسفات الإدارية وعمليات التطوير المستمر من خلال مراجعتها وتحليلها والبحث عن جميع الوسائل التي من الممكن أن تؤدي إلى رفع مستويات الأداء، من خلال تقليل وقت انجاز العمل، وهدفها تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة (جودة، 2012).

التحسين المستمر: جميع التحسينات المرتبطة بجميع العوامل الإنتاجية من المدخلات والمخرجات، وأهمها أساليب وطرق العمل والأداء وسلوكيات العاملين في المنشآت لتطوير المنتج ورفع الجودة (عطياني ونور، 2014).

تخفيض التكلفة: هي الإجراءات التصنيعية المستمرة في دورة حياة المنتج على كل من المواد الأولية والأيدي العاملة، بهدف رفع جودة المنتج والتقليل من كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة للمنتجات (Hilton, 2010)

الدراسات السابقة

المقدمة

سيتم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع وأهداف الدراسة الحالية وذلك لإلقاء الضوء على أهداف ومتغيرات، ومنهجية الدراسات السابقة وتحليلها؛ وذلك من جهة لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية ومن جهة أخرى تحديد أهم اختلافات الدراسة الحالية ومدى تميزها عن الدراسات السابقة،

الدراسات السابقة

تتناول الباحثة عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض هذه الدراسات السابقة بما يتفق وأهداف الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي

- دراسة (كاظم، 2011)؛ التحسين المستمر بمنهج تكلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في العراق إلى توفير المعلومات الحاسوبية اللازمة لتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات من قبل النظام المحاسبي تمهيداً لتنفيذ منهج كايزن، كما هدفت الدراسة إلى توضيح الأساس التدريجي لعمليات التحسين المستمر (كايزن) لرفع مستوى الجودة وتخفيض وحدة التكلفة للمنتج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة منشأة صناعة الاطارات في النجف وعينة الدراسة الأقسام الإنتاجية والصناعية في داخل المنشأة، وتم اعتماد التقارير الحاسوبية الفصلية والسنوية المعدة من قبل المحاسبين محاسبي التكاليف إلى جانب المخطط لنفس الفترة والفعلية لفترة سابقة لإجراء المقارنة والتحليل ومعرفة مدى التطور أو التحسن في خط سير العمل. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن عمليات التحسين المستمر تركز على تحسين المنتجات والطرق الإنتاجية؛ وذلك من أجل تقليل التكاليف، واعتماد منهج كايزن يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتغيرة المتمثلة بالمواد والأجور المباشرة والتكاليف الصناعية. ومن أهم توصيات الدراسة أنه من الضروري توفير المعلومات الحاسوبية من قبل المحاسب الإداري؛ للتمكن من تطبيق منهج كايزن وعمل الدورات التدريبية اللازمة للموظفين.

- دراسة (Maria, 2011)؛ Kaizen Costing Method and its Role in the Management of an Entity

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في رومانيا إلى توضيح أسباب تطبيق استراتيجيات ناجحة من أجل العمل بكفاءة لتخفيض التكلفة ورفع الجودة، من خلال استخدام منهج كايزن لتتبع التكاليف. أما منهج وأداة الدراسة استخدم الباحث كل من المنهج الاستقرائي والتحليلي، مجتمع وعينة الدراسة كانت من خلال اعتماد التقارير والطريقة معتمدة على معلومات عن نوع التكلفة وتنفيذ أساليب وتقنيات تؤدي إلى تأسيس نظام تشغيل لتتبع التكاليف من خلال تطبيق منهج كايزن، وتم التركيز على المنتج

وليس نتيجة النشاط. ومن أبرز نتائج الدراسة هو تقديم رأي واضح ومبرر حول اعتماد وتنفيذ استراتيجيات جديدة وطريقة حساب التكاليف من خلال منهج كايزن، والتي تركز على المنتج وليس على نتيجة النشاط. ومن أبرز توصيات الباحث اعتماد الاستراتيجيات الحديثة في المنشآت لمواجهة كافة التقلبات الاقتصادية.

- دراسة (Boca, 2011)؛ Kaizen Method in Production Management

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في رومانيا إلى توضيح أن منهج الإدارة عند استخدام منهج كايزن يكون مكرس لتحسين الإنتاجية والجودة، وأن منهج كايزن كطريقة يشكل طريقة آمنة للحصول على ولاء العملاء والإخلاص، وتمثل إدارة كايزن أداة استراتيجية قوية تستخدم للتحسينات المطبقة على العمليات الرئيسية. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي، حيث كانت مجتمع وعينة الدراسة من خلال اعتماد جمع وتحليل البيانات من خلال الرسوم البيانية، والتي تعرض التوزيع التكراري للعوامل المسببة لمشاكل تسبب الهدر في الإنتاج. ومن أبرز نتائج الدراسة أن المنشآت توصي الإدارات بضرورة اتباع الاستراتيجيات الحاسوبية الإدارية الحديثة ومن أبرزها منهج التحسين المستمر كايزن من أجل تخفيض التكلفة ورفع الجودة والحصول على رضا العملاء.

- دراسة (الجبوري والغرباوي، 2015)؛ تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في العراق إلى توضيح وإبراز التطورات في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج، والأساليب الإدارية حيث إن التحسين المستمر يؤدي إلى استغلال الموارد أفضل استغلال ومن ثم تخفيض التكاليف، وبالتالي مدى إمكانية تحقيق التكامل بين كل من نظرية القيود والتحسين المستمر وإبراز أثر هذا التكامل في مجالات تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي، والجانب العملي بالتطبيق على شركة واسط، حيث مجتمع وعينة الدراسة كانت من خلال التطبيق على قسم الجوارب أحد الأقسام الإنتاجية في المنشأة وذلك من خلال المشاهدة والمقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة أنه يكون تطبيق نظرية القيود مدعوماً بأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي منها التحسين المستمر (كايزن)، حيث تم اختباره أثناء تطبيق

الدراسة وبيان الطريقة للحصول على أفضل النتائج. ومن أبرز التوصيات دعم الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة، ووضع الخطط وبرامج تطبيق التحسين المستمر وليس شعارات.

- دراسة (عليوة واخرون، 2018): استخدام آليات المحاسبة المرنة كإطار متكامل لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة المصرية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مصر إلى توضيح تأثير الربط والتكامل بين آليات المحاسبة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي من خلال دراسة وتقييم أهم الدراسات المحاسبية التي تناولت أساليب المحاسبة الإدارية كنظرية القيود ومنهج كايزن والمنهج الاستنباطي من خلال استنتاج أثر التكامل بين كل من تكاليف تدفق القيمة ونظرية القيود واستراتيجية التحسين المستمر من خلال توزيع قوائم الاستقصاء على المنشآت، حيث مجتمع وعينة الدراسة كانت عدد من المنشآت الصناعية من خلال توزيع قوائم واستبانات للإجابة عليها. ومن أبرز نتائج الدراسة إن استخدام كل من نظرية القيود واستراتيجية التحسين المستمر المعروفة بمنهج كايزن، يساعد في تحقيق أهداف المنشآت ورفع الميزة التنافسية من خلال حسن إدارة الموارد وتقليل الفاقد مما ينعكس على التكلفة والسعر معاً. ومن أبرز توصيات الباحثة ضرورة اعتماد أساليب المحاسبة الحديثة؛ لما لها من دور في تقديم منتجات مرتفعة الجودة منخفضة التكلفة، وتؤكد على ضرورة عمل تكامل بين منهج كايزن والأساليب الأخرى.

- دراسة (قمر وطربية، 2019): تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وسرعة التقديم، وبالتالي تخفيض التكلفة من خلال التخلص من الهدر بتطبيق منهج كايزن. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الاستقرائي من خلال الاعتماد على الأدبيات والتاريخي للتتبع تطورات منهج كايزن والتحليلي، من خلال تصميم استبانة وكانت موجهة للعاملين على كافة مستوياتهم، مجتمع وعينة الدراسة تكونت من جميع الموظفين بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها أربع مصارف، أما عينة الدراسة

فتتكون من 35 موظف بالمصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطبيق منهج كايزن ورفع جودة الخدمة وتخفيض التكلفة وتوفير الوقت. ومن أبرز التوصيات تشجيع المصارف الإسلامية على تطبيق منهج كايزن، لما لها من أثر على تحسين الخدمات المقدمة. ويجب التحسين المستمر باستخدام أدوات منهج كايزن، والالتزام بتطبيق تقنيات منهجية كايزن.

13. دراسة (عباس واسحق، 2019)؛ أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر (دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي) هدفت هذه الدراسة التي أجريت في السودان إلى التعريف بمنهجية كايزن كمنهجية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية، ومعرفة ما هو تأثير منهجية كايزن على الهدر. وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على الأدبيات والتاريخي للتعقب تطورات منهج كايزن والتحليلي، وتصميم استبانة وكانت موجهة للعاملين على كافة المستويات في مجمع ساريا الصناعي، علما بأن مجتمع وعينة الدراسة تكونت من جميع العاملين ومستوياتهم حيث تم توزيع 80 استبانة بشكل عشوائي، وتم استرداد 66 استبانة صالحة للتحليل. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين تطبيق منهج كايزن وتقليل نسب الهدر، حيث تقلص نسب الهدر في الأقسام الصناعية انعكس على كل من تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وكذلك نجاح منهج كايزن يرتبط بعدة عناصر كالتصنيف والترتيب والتنظيف. ومن أبرز التوصيات تشجيع مجمع ساريا الصناعي على تطبيق منهج كايزن؛ لما لها من أثر على تحسين المنتجات المقدمة من خلال تقليل المعيب منها، ويجب التحسين المستمر باستخدام جميع أدوات منهج كايزن كالتنظيف، والالتزام بتطبيق كافة تقنيات منهجية كايزن.

14. دراسة (Kumari et al., 2020)؛ Kaizen Costing–A Study

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الهند إلى توضيح العمليات التي تساعد على تقليل التكلفة التي تتكبدها المنشأة للأنشطة غير المنتجة، والتكلفة التي لا تضيف أي قيمة للمنشآت المنتجة لإزالتها وتخفيض التكلفة، والأنشطة والأعمال التي تساعد على التحسين المستمر باستخدام منهج كايزن. واستخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الاستقرائي للأدبيات، وفي الجانب العملي من خلال التطبيق على منشأة في الهند، مجتمع وعينة الدراسة كانت قسم الإنتاج في المنشأة. أبرز نتائج الدراسة توضيح العمليات التي

تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بمنهج كايزن وحقت نجاح. ومن أهم التوصيات العمل على نشر مفهوم كايزن ودوره في تخفيض التكلفة.

15. دراسة (Nagaich et al., 2020)؛ productivity Improvement by Kaizen: A Case Study in A Tyre Company

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في الهند إلى توضيح ضرورة زيادة الجودة وتخفيض التكلفة وتحسين العمليات الإنتاجية باستخدام منهج كايزن الذي يعمل على إزالة كافة الأنشطة الإنتاجية غير الضرورية. واستخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الاستقرائي للأدبيات، والكتب والدوريات المنشورة وفي الجانب العملي من خلال التطبيق على منشأة متخصصة بالإطارات الهندية، والتي اعتبر مجتمع الدراسة فيها جميع العمليات في قسم الإنتاج حيث انه تم تخفيض وقت العمليات من 20 إلى 9 تقريباً. الجزء الثالث من الدراسة أوضح أبرز نتائج الدراسة تخفيض تكاليف الإنتاج وتقليل الخردة وتقليل وقت التعتل مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة. ومن أهم التوصيات تشجيع الباحثين على دراسة منهج كايزن، وأثاره على العمليات الإنتاجية في تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

ما يستفاد من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وما توصلت إليه من نتائج، وما اقترحت من توصيات، تلاحظ الباحثة أن هناك اهتماماً واسع النطاق من قبل الباحثين بالدراسات في مجال استخدام منهج كايزن كأحد أهم الأساليب والاستراتيجيات الإدارية والحاسوبية الحديثة وما يرتبط بذلك من تأثير على تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وبالتالي ما يعكسه من آثار على ترشيد القرارات الإدارية والحاسوبية.

وقامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة بالوقوف على جميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من حيث أهداف ونتائج الدراسات السابقة (جدول 2-1) ومن أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والتعرف على المنهجية والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، من أجل جعل نتائج الدراسة الحالية مدعمة بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

وبناءً على ما سبق توضيحه، تعتقد الباحثة أن الدراسة الحالية هي امتداد واستكمال لما تم عرضه في الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يركز على توضيح أثر منهج كايزن على القرارات الإدارية ودورها في تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكلفة،

ومن حيث المنهج المعتمد وهو المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي ومن حيث بلد التطبيق المملكة العربية السعودية وأخيرا مجتمع وعينة الدراسة حيث يتم التطبيق على المنشآت الصناعية السعودية، والتركيز على المحاسبين الإداريين في المنشآت، حيث تعتبر من الدراسات الأولى من نوعها من حيث التطبيق في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية. سيتم توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي.

أهم ما يميز هذه الدراسة

توجد ندرة في الدراسات والأبحاث العلمية في المملكة العربية السعودية التي تناولت تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تحديدا منهج كايزن في المنشآت في السعودية. وتسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق إضافة علمية جديدة حيث تناولت أثر منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية، والتي تكون في حال اثباتها لنتائج إيجابية دراسة مشجعة للمنشآت لاستخدام منهج كايزن لتخفيض التكلفة ورفع الجودة. ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحثة من حيث بلد ومجال التطبيق وهي على المنشآت الصناعية السعودية المؤثرة في الاقتصاد السعودي.

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للبحث، من خلال شرح المفاهيم والمصطلحات الرئيسية في الدراسة، بدءا من التعرف على منهج كايزن من حيث المفهوم، العناصر، المبادئ، وآلية منهج كايزن من حيث تخفيض التكلفة، ورفع الجودة مرورا بترشيد قرارات تخفيض التكلفة وتحسين الجودة من حيث المفهوم، الأثر، المراحل المختلفة لتخفيض التكلفة وتحسين الجودة ومزايا وصعوبات تطبيق كل منهما، وأخيرا الدور الذي يلعبه تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية من أجل رفع مستويات الجودة وتخفيض التكلفة بفعالية وذلك كما يلي.

منهج كايزن

ظهرت أهمية التحسين والتطوير المستمر كأحد المصطلحات التي تم التركيز عليها في العقود الأخيرة في المحاسبة الإدارية، التي تصف وتوضح مجموعة الأدوات الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات المختلفة، ذات العلاقة بالتحسين والتطوير، والتي تهدف إلى رفع مستوى العمليات الإنتاجية داخل المنشأة. (الطائي والنعيمي، 2015).

وارتباطا بذلك فقد اقترح تاييشي أوهونو عام 1946 منهج كايزن، والذي هدف إلى قيادة المنشآت عن طريق السعي إلى التحسين المستمر (السامرائي والزامل، 2012). ويرجع السبب الأساسي لظهور منهج كايزن الحاجة الملحة للتطور والتميز، فكان لا بد من البحث عن فلسفة إدارية محاسبية تعمل على رفع مستويات الجودة، وتخفيض التكلفة وذلك من خلال التركيز على العمليات الإنتاجية، وقد بدأ الياباني ماساكي إمامي بتطبيق منهج كايزن، والذي يرجع له الفضل في إطلاع العالم على مبادئ فلسفة كايزن من خلال كتابه «كايزن: مفتاح النجاح التنافسي في اليابان» والذي نشر في عام 1986، في شركة تويوتا من أجل التحسين المستمر، وتخفيض التكلفة، وذلك في جميع مراحل التصنيع والإنتاج للمنتجات، ثم توالى المنشآت على تطبيقه، (كاظم، 2011).

ويعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين زمن وتكلفة وجودة المنتجات من خلال تبني فكرة التغيير والتحسين المستمر. كما يعمل منهج كايزن على تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين وبث روح العمل الجماعي من خلال التعلم واكتساب مهارات جديدة أثناء انجاز الأعمال، حيث يساعد على توليد العمليات الإنتاجية الموجهة بالتفكير والتطوير. (الحربي، 2017).

وترى الباحثة بأن أهمية منهج كايزن تظهر بوضوح بسبب أنه منهج يعمل بشكل متوازي من خلال التركيز على رفع مستوى العمليات الإنتاجية، ورفع مستوى الأفراد العاملين معاً، عن طريق تمكينهم ورفع مستويات الصلاحيات الممنوحة لهم، مما يرفع كفاءتهم الإنتاجية، وسيتم في هذا الجزء تسليط الضوء على المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمبادئ، وعناصر منهج كايزن، وعوامل النجاح، والتحديات التي تواجه تطبيق منهج كايزن، وسيتم توضيحها كما يلي.

فقد ناقش العديد من الكتاب والمؤلفون مفهوم ومنهج كايزن، وتم تعريفه من وجهات نظر متعددة ومختلفة اهمها(مثال ذلك: Hilton & Platt, 2005; Jones et al.,

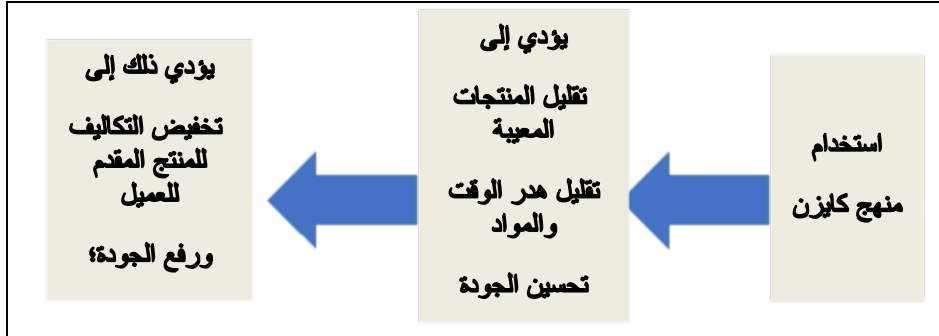
2000؛ الفضل وآخرون، 2007؛ Kudryashova et al., 2019). فمن الناحية اللغوية أوضح Kováčová (2012) بأن كلمة كايزن تتكون من شقين: الأول: كاي، وتعني التغيير، والثاني: زن، وتعني التغيير المستمر من أجل الأفضل.

وبالتركيز على الكيفية التي يعمل بها منهج كايزن فقد عرفه Atkinson et al. (1997) بأنه: مصطلح ياباني يعني بمجموعة من التحسينات العملية، القادرة على إضافة العديد من التحسينات أثناء العمليات الإنتاجية، هدفها تخفيض التكلفة. كما تم تعريف كايزن أنه: التحسين المستمر، والذي لا يتم إلا من خلال التركيز على تحسين كل من الكفاءة والجودة معاً في العملية الإنتاجية، التي تتم من مجموعة التحسينات التي تتم خلال العملية الإنتاجية (Jones et al., 2000).

وأخيراً من حيث ربط منهج كايزن بالحاسبة الإدارية فقد ركز Hilton & Platt (2005) على ربط منهج كايزن بمجموعة من الوسائل ذات العلاقة بأساليب الحاسبة الإدارية الحديثة. حيث أن أحد الأسباب الملحة التي تظهر الحاجة للتحسين هو مفهوم تخفيض السعر، تخفيض التكلفة، ويعكس ذلك الاتجاه نحو تخفيض الأسعار للمنتجات طول دورة حياة المنتج،

وتشترك التعريفات السابقة بعدة محددات والتي تتلخص في أن منهج كايزن يعتبر من أهم أساليب الحاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة في المنشآت، كما يدعم منهج كايزن تطوير العمليات الإنتاجية من خلال تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وأخيراً يعتمد تطبيق منهج كايزن على الاستمرارية في التحسين والتطوير في الأجل الطويل.

واعتماداً على ما سبق يمكن القول بأن محددات منهج كايزن هي إجمالي الإجراءات التي تتم خلال العملية الإنتاجية والتصنيعية، بشكل تدريجي ومستمر بهدف الوصول إلى أقل تكلفة وأعلى جودة. وعلى ذلك يمكن للباحثة وبالاتفاق مع أهداف الدراسة تعريف منهج كايزن على أنه: مجموعة الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كل من العمليات الإنتاجية، والأفراد العاملين والأدوات المستخدمة، من خلال إجراء تحسينات تدريجية وصغيره مستمرة، وليست تحسينات كبيرة كعمليات الابتكار، والهدف منها: العمل على رفع جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف، عن طريق البحث المستمر، وهي من الأساليب الحاسوبية الإدارية التي لا تكلف المنشآت أموالاً طائلة، ولكنها تحقق العديد من الفوائد على المدى الطويل.



المصدر: الباحثة

شكل (1-3) أثر منهج كايزن على تخفيض التكلفة ورفع الجودة

ومن خلال ما ورد من تعاريف سابقة يظهر جلياً مبادئ منهج كايزن، والتي تعتبر أساس عمليات تخفيض التكلفة ورفع الجودة. ويمكن تجميع مبادئ كايزن في ثلاث نقاط أساسية: أولاً: مبادئ تتعلق بالتحسين الشامل والتي ترتبط بالتحسين المستمر والإيمان بالحاجة الدائمة للتغيير، وثانياً: مبادئ تتعلق بالتحسين من خلال الاهتمام بآراء وأفكار العاملين. وأخيراً مبادئ تتعلق باستراتيجية كايزن، والتي سيتم تفصيلها كما يلي

أولاً: التحسين الشامل عملية مستمرة باستمرار المنشأة في العمليات الإنتاجية، وذلك لأن التحسين المستمر ليس مرتبطاً فقط بوجود أخطاء، ولكنه مرتبط بالحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر، من خلال إنجاز العمل بالطريقة المثلى من أول مرة، ومن خلال تحديد نقاط الضعف، وهو ضرورة ملحة لاستمرار وجودها وبقائها في السوق.

ثانياً: التحسين من خلال الاهتمام حيث يقوم كايزن على الاهتمام بجميع الأفكار والآراء المقدمة من العاملين، باعتبارهم أساس العملية الإنتاجية والصناعية، حيث يؤمن منهج كايزن بأن أساس النجاح هم الأفراد العاملين، ويشمل التحسين من خلال الاهتمام بالبرامج التي تقدمها المنشأة والتي يعتمد عليها، منهج كايزن بحيث تركز على التعرف على الأفراد القادرين على إجراء التحسينات وتطبيقها (عقبلي، 2001).

الاهتمام بالعاملين في المنشآت فالتحسين المستمر، حسب منهج كايزن، يتم من خلال الاهتمام بالعاملين والذي يعتمد على المشاركة الواسعة للعاملين واحساسهم بعمق المسؤولية وميل المنشآت لعدم إشعار الموظفين بأن الأتمته ستؤثر عليهم. (الحري، 2017).

والاهتمام بالإدارة والمستويات الإدارية في المنشأة، حيث أن الإدارة تؤدي دوراً أساسياً لتطبيق البرامج ومساعدة الأفراد العاملين، خصوصاً فيما يتعلق بما يقدمه العاملون من أفكار ومقترحات جديدة والترحيب بها وتبني كافة الأفكار. (الطائي والنعيمي، 2015).

ثالثاً: التحسين من خلال المبادئ المتعلقة باستراتيجية كايزن، استخدام منهج كايزن للتحسين وتخفيض التكلفة، من خلال التركيز على الجوانب التقنية والفنية في العملية الإنتاجية بدءاً بإيقاف الهدر ويمكن تلخيص أهداف كايزن والتحسين المستمر في التفوق فيما يلي (الموسوي، 2010) إن العمليات الصناعية والإنتاجية تكون من خلال تخفيض التكلفة، ورفع جودة المنتجات، وعمليات التصميم للمنتجات من خلال الابتكار، وتحديث وتبسيط التصاميم، وتدفق الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتلبية رغبات المستهلكين من خلال تلبية حاجات العملاء بالوقت والسعر المناسب.

ويرتبط تطبيق منهج كايزن بمجموعة من العناصر والتي تشمل التصفية، والتنظيم، والتنظيف، والتقييس، والتدريب والتعويد على الانضباط (جدول 3-1)، والتي من خلالها يمكن للإدارة التركيز على مبدأ التعاون، حيث تساعد توافر هذه العناصر على تشارك الأفكار، وتتيح فرصة للحصول على أفضل النتائج للمنتجات والأفراد (عبلة، 2017).

جدول (3-1) عناصر منهج كايزن

| العنصر | مفهوم العنصر |
|-------------------------------|--|
| التصفية | جهود الإدارة التي تهدف إلى منع الهدر وضمان التمييز للمنتجات، عن طريق التفريق بين ما هو ضروري وما هو غير ضروري |
| التنظيم | يلي التصفية، وتهدف الإدارة من خلالها إلى تحسين الكفاءة وضمان الارتقاء بالجودة من خلال إتاحة استخدام ما يلزم وتوفيره بالوقت المناسب |
| التنظيف | يلي التنظيم، وتركز الإدارة فيه على ترشيد قرارات تجنب الأعطال في الخطوط الإنتاجية، وتجنب العيوب الصغيرة من خلال تنظيفها أولاً بأول |
| التقييس | العنصر قبل الأخير ويتم من خلاله تقليل الهدر والتالف من المنتجات بالتركيز على البيئة المحيطة بأماكن الإنتاج بالمنشأة |
| التدريب والتعويد على الانضباط | العنصر الأخير والذي له دور كبير في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تكييف ما تم تقديمه من أجل تنميط الفعاليات والإجراءات |

المصدر: الباحثة

واستنتجت الباحثة بأن نجاح الإدارة عند تطبيق منهج كايزن في تحسين الجودة وتخفيض التكلفة يعتمد على الدقة والحكمة والتعاون عند تطبيقه، وكذلك يلعب منهج كايزن دوراً أساسياً في إدارة وتخفيض التكلفة ورفع مستويات الجودة والحاجة إلى التحسين المستمر، والتي تعد إحدى أهم الركائز في المنشآت باختلاف أنواعها .

3-3 ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة

يعد الانفتاح على الأسواق المحلية والعالمية من أبرز ما يتميز به العصر الحالي، وإزالة القيود عن التجارة، وما يشهده العصر من تطورات في كافة مجالات الحياة، وخصوصاً مجالات الإنتاج والصناعة، وظهور العديد من الأساليب والتقنيات الحديثة، والتي أدت إلى إحداث تطورات جذرية التي استوجبت تطوير أدوات وأساليب محاسبية وإدارية للتكيف مع ظروف الإنتاج والمساعدة في اتخاذ قرارات رشيدة (زعر، 2013).

بشكل عام يمكن تعريف ترشيد القرارات بأنه: استخدام أساليب محاسبية حديثة توفر الدعم الكامل للمديرين والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات والوصول إلى جميع الأهداف التنظيمية، عن طريق توفير البيانات التي تسهل التحكم في التكلفة، والتطوير المستمر (الطائي والنعمي، 2015). كما يمكن تعريف ترشيد القرارات بأنه: عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى المساعدة وإرشاد الإدارة في وضع السياسات والخطط وتصريف العمليات اليومية للمنشأة بأفضل الطرق (مراد وآخرون، 2018).

وتظهر أهمية قرارات ترشيد تخفيض التكلفة وتحسين الجودة في أن معظم المنشآت تلجأ إلى استخدام كافة الأساليب والوسائل الحديثة التي تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للمواد، وتحسين جودة المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، والتركيز على إزالة الأنشطة التي لا تحقق عائداً وبالتالي زيادة الأرباح (الجيوشي، 2019).

أما تخفيض التكلفة له العديد من الطرق والوسائل، من أبرزها: اتخاذ قرارات الترشيح خلال التخفيض المستمر لتكلفة الأنشطة عديمة الفائدة التي لا تضيف قيمة من خلال تقليل التالف والهدر في الموارد، وإجراء جميع التحسينات الممكنة على دورة التصنيع، والأخذ بجميع المقترحات المقدمة من قبل العاملين عن وسائل التحسين الممكنة (مراد وآخرون، 2018). وبالتالي فإن مفهوم تخفيض التكلفة يتعلق باستبعاد جميع الأنشطة الإضافية مع العمل الجاد على المحافظة على أعلى مستويات الجودة، وهدفها الأساسي التوصل إلى منهجيات تخفيض التكاليف، وكذلك هدفها إرضاء العملاء والمساهمين، كما

يقوم تخفيض التكلفة على تحقيق وفورات في كل من الأنشطة التي توفر كل من الوقت والجهد، واستبعاد الأنشطة المتداخلة، التي لا تؤدي إلى رفع قيمة المنتجات (الجيوشي، 2019).

وعلى ذلك، تظهر آثار ترشيد قرارات تخفيض التكلفة على دعم الإدارة ومتخذي القرار، ومن خلال التحسين المستمر الذي يعتبر من أساسيات تخفيض التكلفة، ولكي تتميز المنشآت لابد من الدعم المستمر من قبل متخذي القرارات، لأنها المحرك والداعم لجهود العاملين (الجبوري والغرباوي، 2015).

وأما الجودة فتعرف على أنها: إجمالي جهود المنشأة الكلية الهادفة والمنصبة على التحسين المستمر لأداء جميع العمليات، والتي تمثل جميع الأفراد والمكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة والموكلة لهم (Daft, 2001).

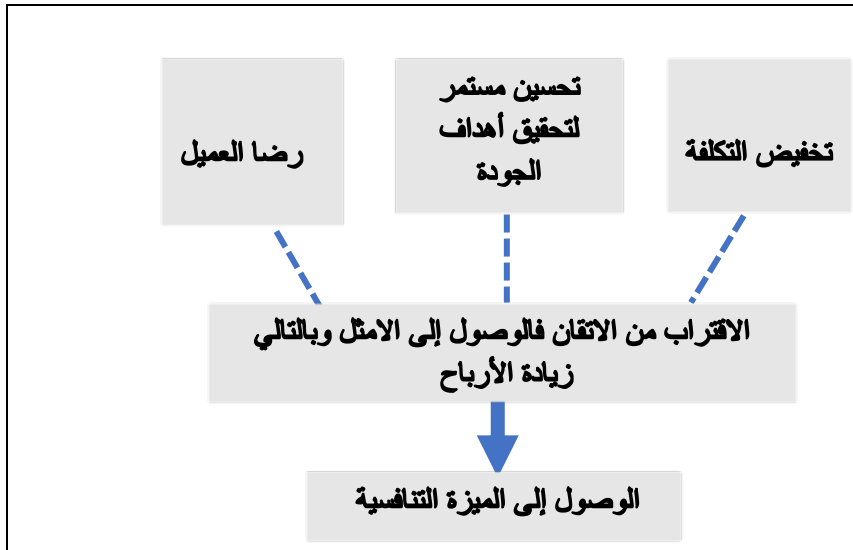
من خلال ما تم استعراضه سابقا يمكن تحديد آثار ترشيد قرارات تحسين الجودة حيث أن هناك علاقة بين التحسين المستمر والجودة، فالتحسين المستمر يعمل جاهدا على تطوير قدرة التنظيم الإداري، وعلى تحقيق الأعمال التي تحقق رضا العميل، ويكون بتقديم كل جديد، لأنه رمز التميز، حيث التحسين المستمر يعتبر قلب العمليات الإنتاجية في أي منشأة، كما أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال العمل على تخفيض المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية (كريمة وسلطان، 2007).

مما سبق ترى الباحثة بأن جميع ما يخص الجودة لا يمكن أن ينجح إلا بمشاركة جميع العاملين والمدراء بالعمل كيد واحدة من أجل التحسين المستمر والوصول إلى أعلى درجات الجودة، وذلك من خلال مشاركة العاملين بتحريك قدراتهم ومواهبهم بهدف التحسين المستمر لجودة المنتجات بشكل خاص وللمنشأة بشكل عام.

فاعلية تطبيق منهج كايزن في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة كما تم توضيحه سابقا أن جل تركيز منهج كايزن هو ترشيد قرارات تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، ويتم ذلك من خلال اعتماد مجموعة من التحسينات الصغيرة الإضافية التي يتم إضافتها للعملية الإنتاجية بدءا من تصميم المنتج، وهذه التحسينات لها العديد من الأشكال كتطوير تحسين أداء الآلات وتخفيض الفاقد من الإنتاج، وزيادة تحفيز العاملين وتدريبهم على تطبيق التغييرات التي تم إضافتها للعملية الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تحسين التكلفة النوعية، لأن منهج كايزن يركز على أجزاء العملية الإنتاجية وليس على المنتج، حيث يتم ذلك من خلال استبعاد مجموعة الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة للمنتجات من وجهة نظر

العميل، والتركيز على جميع الاقتراحات التي يقدمها العاملان بهدف التحسين، ولا ننسى بأن تخفيض التكاليف في منهج كايزن يتم في الإنتاج والتصنيع، مما يستوجب على متخذ القرار التركيز على ترشيد التكلفة في جميع مراحل العملية الإنتاجية، حيث يكون التطوير مستمر ويمشي بتوازن مع رفع الجودة، فالتخفيض للتكلفة يجب أن يشمل جميع الأنشطة التي تتم في المنشأة بشكل عام، والتركيز على التكاليف الصناعية المتغيرة والثابتة، من لحظة البدء بشراء المواد الخام إلى أن تصبح منتجاً قابلاً للبيع يحقق أعلى درجات رضا العميل، Hilton & Platt, (2005).

ويتمثل ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة بعمليات التحسين المؤدية إلى تخفيض التكلفة ورفع الجودة حيث تركز على العملية الإنتاجية، وليس على المنتجات في حد ذاتها، حيث تم تصنيف الأساليب المؤدية إلى تخفيض التكلفة ورفع الجودة إلى: التحسين الجوهرى القائم على الابتكار، وهو التحسين الذي يتم على المعدات والآلات، وهذا النوع ليس من ضمن الأساليب المتبعة حسب منهج كايزن لتخفيض التكلفة ورفع الجودة. التحسين منخفض التكلفة وهو إجمالي الإجراءات التي يمكن وصفها بأنها منخفضة التكلفة بسبب اعتمادها على جهود العاملين في المنشأة، من خلال التدريب المستمر، والعمل ضمن روح الفريق، واعتمادها مبدأ المشاركة، وهذا هو النوع الذي يتم اعتماده حسب منهج كايزن، لأنه يحقق الفوائد المرجوة من تخفيض التكلفة، والمساهمة في ترشيد القرارات (الغمري، 2019).



شكل (3-2) أهداف تطبيق منهج كايزن

وترى الباحثة بأن لمتخذي القرار " الإدارة العليا " دور كبير وهام في إنجاح تطبيق منهج كايزن من خلال سعيها الدؤوب والدائم لتلبية واشباع رغبات عملائها، بعمل سلسلة من التحسينات المستمرة لمواصفات المنتجات، بما يتناسب مع التغيرات التي تطرأ على رغبات واحتياجات العملاء. وذلك للوصول إلى منتجات خالية من العيوب متوافقة مع الرغبات بأقل التكاليف.

يتضح هدف منهج كايزن الرئيسي من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال استخدام كافة الأدوات المتاحة للتحسين، ولذلك يعمل منهج كايزن لتحقيق هدفه على التحليل الكامل لكافة أجزاء العملية من أجل التعرف على أدق التفاصيل، ولتحقيق الفوائد يعمل على الوصول إلى رضا العميل بتسليم المنتجات أو الخدمات بأسرع وقت ممكن، مع الحد والتقليل من التكاليف، والعمل على التقليل من المنتجات ذات العيوب من خلال تحسين كفاءة الإنتاجية ورفعها وتحسين مستويات الأداء، ويركز كايزن على كافة أجزاء المنشأة الصغيرة والكبيرة، ويعتبرها شريك في تحقيق الأهداف المنشودة، لكي يحقق كايزن النجاح يعمل على أن يكون التحسين المستمر عملية شاملة ودائمة ولا تخص عملية أو نشاط دون الآخر، حيث التحسين يبدأ من أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وكما نعلم بأن كايزن يبدأ بالتحسين بخطوات صغيرة ومتتابعة، وعند التنفيذ يعتمد على أهم مبادئه وهو التخفيض بالتكلفة قدر الإمكان.

الدراسة التطبيقية

المقدمة

أوضحت الباحثة في الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة، ولكن نتائج البحوث والدراسات مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي تتخذها الدراسة. ويمكن القول إن نجاح الدراسة يعتمد إلى حد كبير على النتائج من الدراسة الميدانية، لأن الباحثين ينتقلون فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، وتوضح أهمية هذه المرحلة في توجيه الدراسة وفقاً للأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحثون الإجابة عن تساؤلات الدراسة المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

من هنا تتناول الباحثة في هذا الفصل خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها والتي تشمل على الهدف من الدراسة ومنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع

البيانات، وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في المعالجة والتحليل للبيانات والتي سيتم توضيحها كما يلي.

الهدف من الدراسة

هدفت الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

- إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية؟
- كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية؟
- هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات في المنشآت الصناعية السعودية؟

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) والذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (عبيدات واخرون، 2000 . وقد اختارت الباحثة هذا المنهج (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومديري إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وتم تحديدهم لأنهم الاقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان نظراً لارتباط عملهم في القطاع الصناعي بتطبيق منهج كايزن، فقد تم توزيع الاستبيان عشوائياً على العينة المطلوبة والتي بلغ عددها (150)، وتمت الاستجابة حيث بلغت العينة المستلمة (107) والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في أسلوب جمع البيانات.

أسلوب جمع البيانات

لتحقيق الأهداف والحصول على البيانات الأولية والثانوية من الدراسة، والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها، تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات في الدراسة، كالتالي:

المصادر الأولية: تم الاستعانة في معالجة الجانب الميداني للدراسة باستبانة صممت كأداة رئيسية؛ لمعرفة فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة، وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم جمع بياناتها، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة، وتدعيم موضوعها، حيث قامت الباحثة بتوزيع (150) استبانة على عينة عشوائية من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومدير إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية،

جدول (4-1) الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

| النسبة | العدد | الاستبانات الموزعة على أفراد العينة |
|--------|-------|--------------------------------------|
| 100% | 150 | عينة الدراسة المطلوبة |
| 78% | 117 | الاستبانات المستردة بعد التوزيع |
| 71% | 107 | الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل |

المصدر: الباحثة

المصادر الثانوية: تم الاستعانة في جمع معلومات الدراسة الحالية بالمصادر والمراجع العربية والأجنبية من الكتب، والأبحاث، والدوريات، والمقالات، والمجلات العلمية، وأدبيات الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

أداة الدراسة

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، وذلك لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها؛ حيث تعد الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد الدراسة.

وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة وتطويرها وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وعليه فقد تم بناء الاستبانة لتشمل، بالإضافة إلى محور البيانات الأولية، ثلاث محاور أساسية (معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية - معرفة كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية - فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية).

4-5-2 وصف أداة الدراسة

الجزء الأول ويحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأولية عن عينة الدراسة من حيث الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. الجزء الثاني ويشمل على أسئلة المحاور التي تتعلق بفاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية وتتكون من ثلاث محاور على النحو التالي

المحور الأول ويتناول إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (17) عبارة.

المحور الثاني ويتناول كيف يتم ترشيد اتخاذ قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (12) عبارة.

المحور الثالث ويتناول فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية ويتكون من (16) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (أوافق تماماً - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق) لتحديد درجة الموافقة من وجهة نظر الأفراد في عينة الدراسة على عبارات فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة على طريقتين، الأولى الصدق الظاهري، والتي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال، والثانية تسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين (الباحسين والتونوي، 2018).

أولاً: الصدق الظاهري

وهو الصدق المعتمد على المحكمين؛ حيث تم عرض أداة الدراسة على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

حيث تمثلت إجراءات الوقوف على الاتساق الداخلي في حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال بيانات الاستجابات لأفراد الدراسة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (جدول 4-2)

جدول (4-2) معاملات الارتباط لعبارات المحاور الأساسية

| م | معامل الارتباط | | |
|---|--|---|--|
| | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث |
| | إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية | كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية | معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية |
| 1 | ♦♦0.851 | ♦♦0.830 | ♦♦0.886 |
| 2 | ♦♦0.884 | ♦♦0.838 | ♦♦0.855 |
| 3 | ♦♦0.887 | ♦♦0.830 | ♦♦0.923 |
| 4 | ♦♦0.880 | ♦♦0.807 | ♦♦0.911 |
| 5 | ♦♦0.871 | ♦♦0.855 | ♦♦0.911 |
| 6 | ♦♦0.831 | ♦♦0.887 | ♦♦0.863 |
| 7 | ♦♦0.810 | ♦♦0.907 | ♦♦0.849 |
| 8 | ♦♦0.905 | ♦♦0.886 | ♦♦0.840 |
| 9 | ♦♦0.828 | ♦♦0.689 | ♦♦0.884 |
| 10 | ♦♦0.876 | ♦♦0.839 | ♦♦0.883 |
| 11 | ♦♦0.831 | ♦♦0.848 | ♦♦0.851 |
| 12 | ♦♦0.865 | | ♦♦0.822 |
| 13 | ♦♦0.913 | | ♦♦0.871 |
| 14 | ♦♦0.896 | | ♦♦0.856 |
| 15 | ♦♦0.834 | | ♦♦0.849 |
| 16 | ♦♦0.861 | | ♦♦0.864 |
| 17 | ♦♦0.848 | | |
| ♦♦ دالة إحصائية لمعامل الارتباط لجميع العبارات عند مستوى دلالة 0.01 | | | |

المصدر: نتائج SPSS

تشير النتائج (جدول 4-2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بدرجة عالية للاستبانة. وقد قامت الباحثة كذلك باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة (جدول 4-3)

جدول (4-3) معاملات الارتباط بين كل محور

| المحور | معامل الارتباط |
|--|----------------|
| إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية | 0.843 |
| كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية | 0.803 |
| معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية | 0.879 |
| ♦♦ وجود دلالة عند مستوى 0.01 | |

المصدر: نتائج SPSS

يتضح من النتائج (جدول 4-3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين الاستبانة محاور والدرجة الكلية. 4-5-4 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وذلك لقياس قيمة معاملات الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة (جدول 4-4) جدول (4-4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات |
|--|--------------|--------------|
| إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية | 17 | 0.978 |
| كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية | 12 | 0.961 |
| معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية | 16 | 0.978 |
| كامل الاستبانة | 45 | 0.982 |

المصدر: نتائج SPSS

ويتضح من النتائج (جدول 4-4) أن قيم معاملات الثبات لجوار الاستبانة جاءت جميعها بقيم عالية حيث تتراوح بين (0.961 - 0.978) مما يدل على وجود درجة

عالية من الصدق البنائي للاستبانة. حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.982) مما يعني أن الاستبانة بكافة محاورها تحقق درجة كبيرة من الثبات. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها؛ تم التحليل للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، باستخدام جهاز الحاسب الآلي، عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تم تقييم مستوى الإجابات لأفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك أولاً بتوضيح حدود المتوسط الحسابي (جدول 4-5) وثانياً من خلال توضيح وزن ودرجة التحقق (جدول 4-6) كما يلي:

جدول (4-5) حدود درجة الموافقة

| حدود المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|----------------------|-----------------------|
| 5 - 4.21 | أوافق تماماً |
| 4.20 - 3.41 | أوافق |
| 3.40 - 2.61 | محايد |
| 2.60 - 1.81 | لا أوافق |
| 1.80 - 1 | غير موافق على الإطلاق |

المصدر: نتائج SPSS

جدول (4-6) وزن ودرجة التحقق

| درجة الموافقة | أوافق تماماً | أوافق | محايد | لا أوافق | غير موافق على الإطلاق |
|---------------|--------------|-------|-------|----------|-----------------------|
| الوزن | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: نتائج SPSS

وتشير الأوزان في الجدول (4-6) أن لكل رأي وزنه المحدد وفقاً للترتيب الموضح، مما يؤثر ذلك على حساب حدود المتوسط الحسابي كما يظهر هذا في الجدول (4-5).
تحليل الدراسة التطبيقية

كما سبق توضيحه فإن هدف الدراسة هو دراسة فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، ولبحث تساؤلات الدراسة، تم بناء استبانة شملت على المتغيرات ذات العلاقة، وتم توزيعها على الأفراد في عينة الدراسة البالغ عددهم (107) من المحاسبين ذوي الخبرة ومشرفي الإنتاج ومدير إدارة الإنتاج في المنشآت الصناعية السعودية. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل البيانات للوصول إلى النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبانات المستلمة من العينة المستهدفة في الدراسة الحالية، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية هو تحديد خصائص عينة الدراسة، ووصف لطبيعتها من خلال البيانات والمعلومات الأولية العامة التي تتضمنها الاستبانات المستلمة (جدول 4-7)، وهي التي تمكن من تصنيف الأفراد في عينة الدراسة من حيث الخصائص (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وسيتم عرضها كما يلي :

جدول (4-7) النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

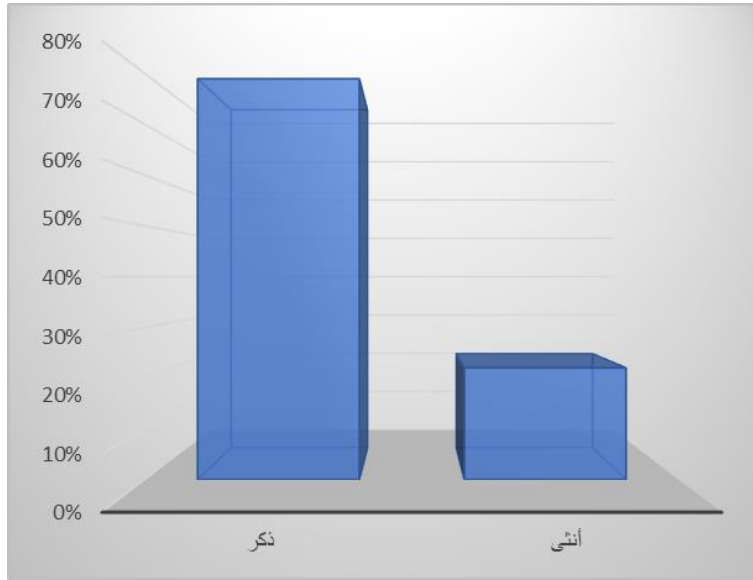
| | | | |
|----------------|------------|--------------------|---------------|
| | التكرار | النسبة المئوية (%) | الجنس |
| ذكر | 84 | 78.5 | |
| أنثى | 23 | 21.5 | |
| المجموع | 107 | 100 | |
| | التكرار | النسبة المئوية (%) | المؤهل العلمي |
| ثانوي | 2 | 1.9 | |
| دبلوم | 3 | 2.8 | |
| بكالوريوس | 84 | 78.5 | |
| ماجستير | 10 | 9.3 | |
| دكتوراه | 8 | 7.5 | |
| المجموع | 107 | 100 | |

| النسبة المئوية (%) | | التكرار | |
|--------------------|------------|----------------------|----------------|
| 45.8 | 49 | محاسب | المسمى الوظيفي |
| 17.8 | 19 | مشرف على الإنتاج | |
| 21.5 | 23 | مدير إدارة الإنتاج | |
| 3.7 | 4 | مدير مالي | |
| 0.9 | 1 | مستشار مالي | |
| 0.9 | 1 | أستاذ مشارك - محاسبة | |
| 0.9 | 1 | أخصائي علوم حاسب | |
| 1.9 | 2 | إداري | |
| 0.9 | 1 | مدير منشأة | |
| 0.9 | 1 | مدير تقني | |
| 0.9 | 1 | مدير إدارة | |
| 0.9 | 1 | دكتور جامعي | |
| 0.9 | 1 | مسؤول مبيعات | |
| 0.9 | 1 | مدير مكتب | |
| 0.9 | 1 | مدير قسم المحاسبة | |
| 100 | 107 | المجموع | |
| النسبة المئوية (%) | التكرار | | الخبرة العملية |
| 29.9 | 32 | أقل من 10 سنوات | |
| 16.8 | 18 | 10 - أقل من 15 سنة | |
| 17.8 | 19 | 15 - أقل من 20 سنة | |
| 35.5 | 38 | أكثر من 20 سنة | |
| 100 | 107 | المجموع | |

المصدر: نتائج SPSS

4-7-1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-1) أن غالبية عينة الدراسة 78.5% من الذكور، وأن 21.5% منهم من الإناث، وهذا يتفق مع التوجه لتمكين المرأة ومشاركة المرأة للرجل في جميع المجالات الحياتية.

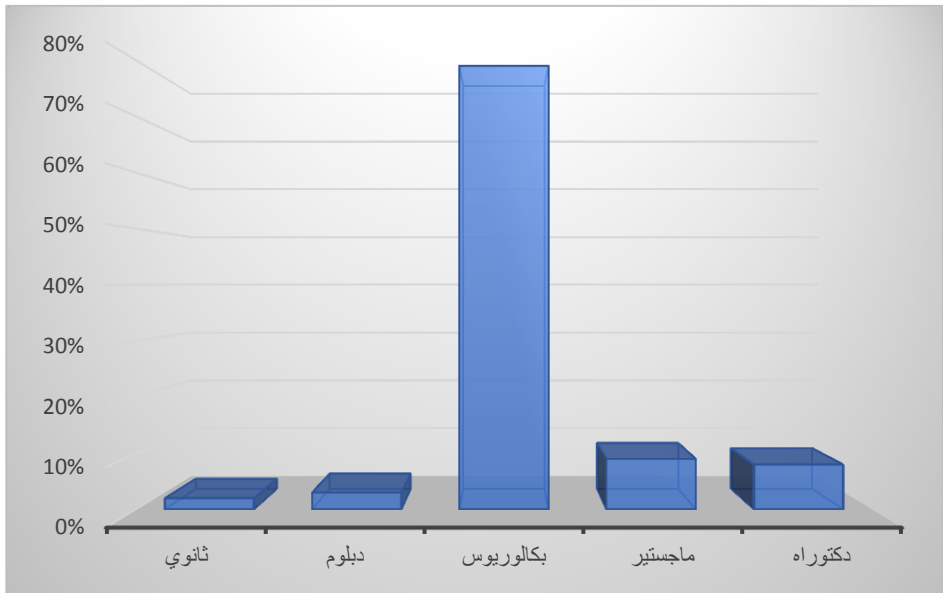


شكل (4-1) الجنس لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-2) أن غالبية عينة الدراسة 78.5% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 16.8% من إجمالي أفراد العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا (3.9% ماجستير و5.7% دكتوراه)، وأن 2.8% منهم مؤهلهم دبلوم، وأن 1.9% منهم مؤهلهم ثانوي. وبالتالي يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية جامعية، مما يساهم في تفهم دور وفاعلية منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة ومعرفة إجراءاتها وآلياتها وبالتالي الإجابة على أسئلة الاستبيان وفهمها.

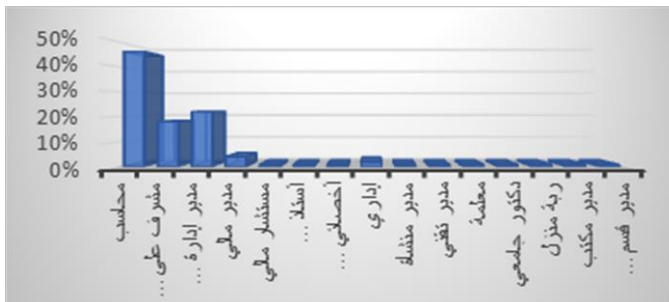


شكل (4-2) المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

4-7-1-3 توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة، وكما يتضح من النتائج (شكل 4-3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته (45,8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وظيفتهم محاسب وهم الأغلبية، في حين أن (21,5%) من إجمالي أفراد العينة تمثل وظيفة مدير إدارة إنتاج، و(17,8%) مشرف على الإنتاج، و(3,7%) مدير مالي، و(1,9%) إداري، فيما يمثل باقي الوظائف بشكل متساوي (9%) من إجمالي العينة. وبالتالي تنوع وظائف المشاركين في الإجابة على الاستبيان والمأمهم بالنواحي التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة كان له الأثر الكبير في مصداقية الإجابة على أسئلة الاستبيان.

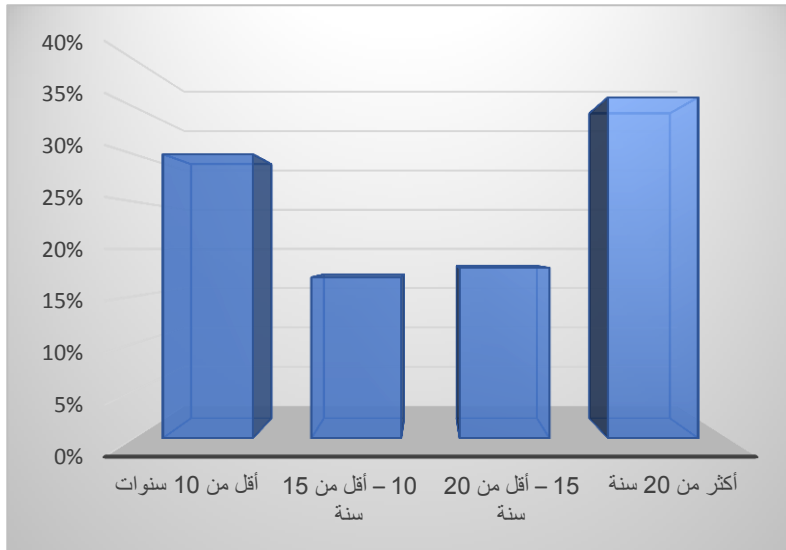


توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات، ويلاحظ من النتائج (شكل 4-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته (35,5%) عدد سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، بينما (29,9%) عدد سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، في حين أن (17,8%) من العينة

شكل (4-4) التسمية الوظيفي لعينة الدراسة

خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و (16,8%) من العينة خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من عشرين سنة. وبالتالي يمكن القول أن تفاوت سنوات الخبرة لعينة الدراسة تعطي مجال أوسع للإجابة على الاستبانة من أكثر من منظور الأول هو الأكثر خبرة والمنظور الثاني هو متوسط الخبرة والمنظور الثالث هو الأحداث ممارسة.



شكل (4-4) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المصدر: نتائج SPSS

النتائج المتعلقة بفاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية
نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الأول: معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية

للتعرف على هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (17) عبارة لتحديد إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية (جدول 4-8)
جدول (4-8) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الأول

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة الموافقة | | | | | العبارة | م | |
|---------|-------------------|---------|-----------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|--|----|
| | | | غير موافق على الاطلاق | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | | | |
| 2م | 0.677 | 4.53 | 1 | 0 | 5 | 36 | 65 | ك | يساعد تطبيق منهج كايزن على التخطيط السليم في المنظمة | 1 |
| | | | 0.9 | 0 | 4.7 | 33.6 | 60.7 | % | | |
| 9 | 0.664 | 4.48 | 1 | 0 | 4 | 43 | 59 | ك | يتحقق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وفقاً لمنهج كايزن بشكل تدريجي على مدى زمني طويل | 2 |
| | | | 0.9 | 0 | 3.7 | 40.2 | 55.1 | % | | |
| 2م | 0.677 | 4.53 | 1 | 0 | 5 | 36 | 65 | ك | يسمى منهج كايزن إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية | 3 |
| | | | 0.9 | 0 | 4.7 | 33.6 | 60.7 | % | | |
| 15م | 0.833 | 4.40 | 1 | 3 | 9 | 33 | 61 | ك | توجد خطة استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنظمة | 4 |
| | | | 0.9 | 2.8 | 8.4 | 30 | 57 | % | | |
| 8 | 0.781 | 4.51 | 2 | 1 | 4 | 33 | 67 | ك | يعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في أثناء العمليات الإنتاجية | 5 |
| | | | 1.9 | 0.9 | 3.7 | 30.8 | 62.6 | % | | |
| 4 | 0.731 | 4.53 | 1 | 1 | 6 | 31 | 68 | ك | يهتم منهج كايزن بالترتيب المنهجي لتسهيل انجاز العمليات | 6 |
| | | | 0.9 | 0.9 | 5.6 | 29 | 63.6 | % | | |
| 17 | 0.798 | 4.39 | 1 | 1 | 12 | 34 | 59 | ك | يتم تطبيق منهج كايزن من خلال عدة عناصر احداها التصفية | 7 |
| | | | 0.9 | 0.9 | 11.2 | 31.8 | 55.1 | % | | |
| 10 | 0.691 | 4.48 | 1 | 0 | 6 | 39 | 61 | ك | يعمل تطبيق منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة للقرارات من قبل الإدارة | 8 |
| | | | 0.9 | 0 | 5.6 | 36.4 | 57 | % | | |
| 15م | 0.833 | 4.40 | 1 | 3 | 9 | 33 | 61 | ك | يوضح عنصر التعقيم عند تطبيق منهج كايزن حرص الإدارة على جميع الأفراد | 9 |
| | | | 0.9 | 2.8 | 8.4 | 30 | 57 | % | | |
| 5 | 0.743 | 4.53 | 2 | 0 | 4 | 34 | 67 | ك | يدعم تطبيق منهج كايزن أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) | 10 |
| | | | 1.9 | 0 | 3.7 | 31.8 | 62.6 | % | | |
| 1 | 0.689 | 4.56 | 1 | 1 | 3 | 34 | 68 | ك | يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين في الاقسام الإنتاجية. | 11 |
| | | | 0.9 | 0.9 | 2.8 | 31.8 | 63.6 | % | | |
| 7 | 0.731 | 4.51 | 1 | 1 | 6 | 33 | 66 | ك | يركز منهج كايزن على التأكد من انضباط العاملين | 12 |
| | | | 0.9 | 0.9 | 5.6 | 30.8 | 61.7 | % | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|-----|-----|------|------|---|---|--------|
| 6 | 0.705 | 4.51 | 1 | 0 | 7 | 34 | 65 | ك | عند تطبيق منهج كايزن، يتم دعم العاملين لإظهار ابتكاراتهم بشكل كامل | 1 3 |
| | | | 0.9 | 0 | 6.5 | 31.8 | 60.7 | % | | |
| 12 | 0.755 | 4.45 | 1 | 1 | 8 | 35 | 62 | ك | من خلال تطبيق منهج كايزن تسعى المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء | 1 4 |
| | | | 0.9 | 0.9 | 7.5 | 32.7 | 57.9 | % | | |
| 14 | 0.858 | 4.42 | 2 | 2 | 8 | 32 | 63 | ك | من خلال تطبيق منهج كايزن بالمنظمة يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء | 1 5 |
| | | | 1.9 | 1.9 | 7.5 | 29.9 | 58.9 | % | | |
| 13 | 0.802 | 4.43 | 1 | 2 | 9 | 33 | 62 | ك | تحرص المنظمة على إعطاء العاملين فرص لإبداء آرائهم بصراحة في تطبيق منهج كايزن | 1 6 |
| | | | 0.9 | 1.9 | 8.4 | 30.8 | 57.9 | % | | |
| 11 | 0.756 | 4.46 | 1 | 2 | 5 | 37 | 62 | ك | تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات وقدرات العاملين على تطبيق منهج كايزن | 1 7 |
| | | | 0.9 | 1.9 | 4.7 | 34.6 | 57.9 | % | | |
| المتوسط الحسابي العام = 4.48، الانحراف المعياري العام = 0.645 | | | | | | | | | | |

المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-8) والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة إلى أي مدى يتم تطبيق منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام (4,48) والانحراف المعياري (0,645)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمعرفة منهج كايزن وتطبيقه في المنشآت الصناعية السعودية.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لآراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

- 1- جاءت عبارة (يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين في الأقسام الإنتاجية) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 2- جاءت عبارة (يساعد تطبيق منهج كايزن على التخطيط السليم في المنظمة)، وكذلك عبارة (ويسعى منهج كايزن إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية)

- 3- بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك. جاءت عبارة (يهتم منهج كايزن بالترتيب المنهجي لتسهيل انجاز العمليات) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 4- جاءت عبارة (يدعم تطبيق منهج كايزن أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل)) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 5- جاءت عبارة (عند تطبيق منهج كايزن، يتم دعم العاملين لإظهار ابتكاراتهم بشكل كامل) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 6- جاءت عبارة (يركز منهج كايزن على التأكد من انضباط العاملين) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 7- جاءت عبارة (يعمل منهج كايزن على التخلص من الهدر في اثناء العمليات الإنتاجية) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.51) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 8- جاءت عبارة (يتحقق التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وفقاً لمنهج كايزن بشكل تدريجي على مدى زمني طويل) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 9- جاءت عبارة (يعمل تطبيق منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة للقرارات من قبل إدارة المنظمة) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 10- جاءت عبارة (تقوم المنظمة بعقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات وقدرات العاملين على تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في

- عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 11- جاءت عبارة (من خلال تطبيق منهج كايزن تسعى المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 12- جاءت عبارة (تحرص المنظمة على إعطاء العاملين فرص لإبداء آرائهم بصراحة في تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 13- جاءت عبارة (من خلال تطبيق منهج كايزن بالمنظمة يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 14- جاءت عبارة (توجد خطة استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنظمة)، وكذلك عبارة (ويوضح عنصر التقييم عند تطبيق منهج كايزن حرص الإدارة على جميع الأفراد) بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين (4.40) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 15- جاءت عبارة (يتم تطبيق منهج كايزن من خلال عدة عناصر احداها التصفية) بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.48) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية مفهوم وفاعلية منهج كايزن في المنشآت الصناعية السعودية تتمثل في العناصر التالي: منهج كايزن يساعد على التخطيط السليم في المنشأة ويسعى لتحسين العمليات الإنتاجية، كما يهتم منهج كايزن بمشاركة العاملين ويهتم بأسلوب العمل الجماعي، ويتم دعم العاملين والتأكد من انضباطهم واهتمام المنشأة بعقد

دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وكذلك تسعى المنشأة لإشباع حاجات ورغبات العملاء وفي نفس الوقت التخلص من الهدر بكافة أشكاله واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة بشكل أفضل، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية لتطبيق منهج كايزن في المنشأة.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثاني: كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية

للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (12) عبارة للتعرف على كيف يتم ترشيد تفيض التكلفة ورفع الجودة (جدول 4-9)

جدول (4-9) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة الموافقة | | | | | العبارة | م | |
|---------|-------------------|---------|-----------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------|---|---|
| | | | غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | | | |
| 4 | 0.565 | 4.66 | 0 | 0 | 5 | 26 | 76 | ك | 1 | يعتبر تطبيق أهداف تخفيض التكلفة من طرق التميز على المنافسين |
| | | | 0 | 0 | 4.7 | 24.3 | 71 | % | | |
| 11 | 0.687 | 4.57 | 0 | 2 | 6 | 27 | 72 | ك | 2 | تهدف قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب |
| | | | 0 | 1.9 | 5.6 | 25.2 | 67.3 | % | | |
| 10 | 0.643 | 4.58 | 1 | 0 | 3 | 34 | 69 | ك | 3 | يساعد ترشيد القرارات على التركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة |
| | | | 0.9 | 0 | 2.8 | 31.8 | 64.5 | % | | |
| 1 | 0.503 | 4.69 | 0 | 0 | 2 | 29 | 76 | ك | 4 | ترتبط قرارات تحسين الجودة بمراحل تشمل الفحص للمنتجات |
| | | | 0 | 0 | 1.9 | 27.1 | 71 | % | | |
| 6 | 0.500 | 4.64 | 0 | 0 | 1 | 36 | 70 | ك | 5 | يتم تطبيق الطرق الوقائية للمساهمة في تقليل التكلفة |
| | | | 0 | 0 | 0.9 | 33.6 | 65.4 | % | | |
| 5 | 0.584 | 4.65 | 0 | 1 | 3 | 28 | 75 | ك | 6 | يؤثر تدريب العاملين على تخفيض الهدر بكافة أشكاله |
| | | | 0 | 0.9 | 2.8 | 26.2 | 70.1 | % | | |
| 9 | 0.598 | 4.58 | 0 | 1 | 3 | 35 | 68 | ك | 7 | تحرص المنظمة على ان تكون جودة منتجاتها مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى |
| | | | 0 | 0.9 | 2.8 | 32.7 | 63.6 | % | | |
| 7 | 0.648 | 4.64 | 1 | 1 | 1 | 29 | 75 | ك | 8 | تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة |
| | | | 0.9 | 0.9 | 0.9 | 27.1 | 70.1 | % | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|---|-----|-----|------|------|---|--|----|
| 3 | 0.528 | 4.67 | 0 | 1 | 0 | 32 | 74 | ك | تعمل الإدارة على كشف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودة المنتج | 9 |
| | | | 0 | 0.9 | 0 | 29.9 | 69.2 | % | | |
| 12 | 0.676 | 4.55 | 0 | 2 | 5 | 32 | 68 | ك | يسهم دور العاملين في أقسام الإنتاج في صياغة خطط العمليات الإنتاجية برفع الجودة | 10 |
| | | | 0 | 1.9 | 4.7 | 29.9 | 63.6 | % | | |
| 8 | 0.655 | 4.60 | 0 | 1 | 7 | 25 | 74 | ك | يؤدي الانضباط الذاتي لدى العاملين في الأقسام الإنتاجية إلى تخفيض التكلفة | 11 |
| | | | 0 | 0.9 | 6.5 | 23.4 | 69.2 | % | | |
| 2 | 0.605 | 4.69 | 0 | 2 | 2 | 23 | 80 | ك | رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات من خلال رفع مهاراتهم التدريبية | 12 |
| | | | 0 | 1.9 | 1.9 | 21.5 | 74.8 | % | | |
| المتوسط الحسابي العام = 4.63، الانحراف المعياري العام = 0.503 | | | | | | | | | | |

المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-9) والمتعلقة بمدى معرفة أفراد العينة كيف يتم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (4,63) وانحراف معياري (0,503)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمفاهيم ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لآراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

1. جاءت عبارة (ترتبط قرارات تحسين الجودة بمراحل تشمل الفحص للمنتجات) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
2. جاءت عبارة (رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات من خلال رفع مهاراتهم التدريبية) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

3. جاءت عبارة (تعمل الإدارة على كشف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودة المنتج) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.67) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
4. جاءت عبارة (يعتبر تطبيق أهداف تخفيض التكلفة من طرق التميز على المنافسين) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.66) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
5. جاءت عبارة (يؤثر تدريب العاملين على تخفيض الهدر بكافة أشكاله) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.65) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
6. جاءت عبارة (يتم تطبيق الطرق الوقائية للمساهمة في تقليل التكلفة) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
7. جاءت عبارة (تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.64) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
8. جاءت عبارة (يؤدي الانضباط الذاتي لدى العاملين في الاقسام الإنتاجية إلى تخفيض التكلفة) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
9. جاءت عبارة (تحرص المنظمة على ان تكون جودة منتجاتها مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
10. جاءت عبارة (يساعد ترشيد القرارات على التركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

11. جاءت عبارة (تهدف قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
12. جاءت عبارة (يسهم دور العاملين في أقسام الإنتاج في صياغة خطط العمليات الإنتاجية برفع الجودة) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.63) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير إلى أهمية ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية تتنمل في العناصر التالية تخفيض الهدر بكافة أشكاله من خلال تدريب العاملين وانضباطهم وتطبيق أهداف تخفيض التكلفة والتميز على المنافسين، كما تحرض المنشأة على استمرار الأنظمة التي تساعد على تخفيض التكلفة والتركيز على مراقبة مراحل تخفيض التكلفة وتطبيق الطرق الوقائية التي تساهم في ذلك، وكذلك الاهتمام برفع مستويات الجودة من خلال رفع مهارات العاملين التدريبية ورفع كفاءتهم مما يسهم في صياغة خطط العمليات الإنتاجية واكتشاف الأخطاء والعيوب في المنتجات لتحسين جودتها، كما تهدف المنشأة من خلال قرارات ترشيد الجودة إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب للوصول لمنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات من التجربة الأولى.

وبناءً على النتائج السابقة خلصت الباحثة إلى أن هذه النتائج اتفقت مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفق لمحور الثاني كيفية ترشيد قرارات تخفيض التكاليف ورفع الجودة مع بعض الدراسات السابقة.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثالث: معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية للتعرف على أهمية هذا المحور قامت الباحثة بتخصيص (16) عبارة للتعرف على مدى فاعلية تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة (جدول

(10-4)

جدول (4-10) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثالث

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة الموافقة | | | | | م | العبارة |
|---------|-------------------|---------|-----------------------|-----------|-------|-------|--------------|---|---|
| | | | غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق تماماً | | |
| 2 | 0.675 | 4.56 | 1 | 0 | 5 | 33 | 68 | ك | يدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة |
| | | | 0.9 | 0 | 4.7 | 30.8 | 63.6 | % | |
| 4 | 0.633 | 4.55 | 0 | 1 | 5 | 35 | 66 | ك | يساعد تطبيق منهج كايزن في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة |
| | | | 0 | 0.9 | 4.7 | 32.7 | 61.7 | % | |
| 7 | 0.604 | 4.52 | 0 | 0 | 6 | 39 | 62 | ك | تطبيق منهج كايزن يعمل على تطوير بدائل مختلفة للقرارات المتعلقة بالتكلفة |
| | | | 0 | 0 | 5.6 | 36.4 | 57.9 | % | |
| 10 | 0.635 | 4.50 | 0 | 0 | 8 | 37 | 62 | ك | يدرس منهج كايزن كافة المؤشرات المرتبطة بالجودة |
| | | | 0 | 0 | 7.5 | 34.6 | 57.9 | % | |
| 11 | 0.691 | 4.47 | 0 | 1 | 9 | 35 | 62 | ك | يساعد منهج كايزن في استخدام المكونات الإنتاجية للحصول على أعلى جودة |
| | | | 0 | 0.9 | 8.4 | 32.7 | 57.9 | % | |
| 16 | 0.742 | 4.44 | 1 | 1 | 7 | 38 | 60 | ك | تنفذ الأقسام الإنتاجية كل ما خطط له بالتوافق مع منهج كايزن من أجل تحسين جودة المنتجات |
| | | | 0.9 | 0.9 | 6.5 | 35.5 | 56.1 | % | |
| 12 | 0.677 | 4.46 | 0 | 1 | 8 | 38 | 60 | ك | تصحح الانحرافات في خطط الأقسام الإنتاجية المطبقة لمنهج كايزن مما يرفع الجودة |
| | | | 0 | 0.9 | 7.5 | 35.5 | 56.1 | % | |
| 9 | 0.604 | 4.50 | 0 | 0 | 8 | 41 | 60 | ك | يؤدي تطبيق الفرز في الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن إلى تخفيض التكلفة |
| | | | 0 | 0 | 5.6 | 38.3 | 56.1 | % | |
| 13 | 0.717 | 4.46 | 1 | 1 | 5 | 40 | 60 | ك | تعمل الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن على التكيف مع المتغيرات لرفع مستويات الجودة |
| | | | 0.9 | 0.9 | 4.7 | 37.4 | 56.1 | % | |
| 14 | 0.756 | 4.46 | 1 | 2 | 5 | 37 | 62 | ك | يشجع منهج كايزن على إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة |
| | | | 0.9 | 1.9 | 4.7 | 34.6 | 57.9 | % | |
| 8 | 0.677 | 4.52 | 1 | 0 | 5 | 37 | 64 | ك | يعمل منهج كايزن على اعتماد خطة متابعة عاملي الأقسام الإنتاجية وذلك لتحسين الجودة |
| | | | 0.9 | 0 | 4.7 | 34.6 | 59.8 | % | |
| 3 | 0.617 | 4.55 | 0 | 0 | 7 | 34 | 66 | ك | تطبيق منهج كايزن يشجع المنافسة بين الأفراد العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لإظهار إبداعاتهم بهدف رفع الجودة |
| | | | 0 | 0 | 6.5 | 31.8 | 61.7 | % | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-----|-----|------|------|------|---|--|----|
| 5 | 0.603 | 4.54 | 0 | 0 | 6 | 37 | 64 | ك | يركز تطبيق منهج كايزن في الأقسام الإنتاجية تنظيف المكان باستمرار لأنه عامل مهم في رفع الجودة | 13 |
| | | | 0 | 0 | 5.6 | 34.6 | 59.8 | % | | |
| 15 | 0.717 | 4.45 | 0 | 1 | 11 | 33 | 62 | ك | تعمل المنظمة على تقييم تطبيق منهج كايزن | 14 |
| | | | 0 | 0.9 | 10.3 | 30.8 | 57.9 | % | | |
| 1 | 0.673 | 4.57 | 0 | 2 | 5 | 29 | 71 | ك | يتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة | 15 |
| | | | 0 | 1.9 | 4.7 | 27.1 | 66.4 | % | | |
| 6 | 0.704 | 4.53 | 1 | 0 | 7 | 32 | 67 | ك | تعمل المنظمة على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن | 16 |
| | | | 0.9 | 0 | 6.5 | 29.9 | 62.6 | % | | |
| المتوسط الحسابي العام = 4.50، الانحراف المعياري العام = 0.583 | | | | | | | | | | |

المصدر: نتائج SPSS

توضح نتائج استجابات أفراد العينة (جدول 4-10) والمتعلقة بمدى معرفة هل تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت (4,50) وانحراف معياري (0,583)، ويدل ذلك على أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام تقع في الفئة الخامسة في المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة أوافق تماماً، وهذا يبين بشكل عام مدى وعي أفراد العينة بمدى تأثير تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية.

كما توضح النتائج التالية درجة موافقة العينة مع الترتيب لهذه البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط لأراء العينة في الدراسة بالإضافة إلى مقارنة النتائج بجدول درجة الموافقة، وبشكل خاص وتفصيلي فإن إجابات عينة الدراسة كانت أوافق تماماً على جميع العبارات في المحور الأول مع تفاوت النسب من عبارة إلى الأخرى، كما يلي

1. جاءت عبارة (يتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة من قبل المنظمة) بالمرتبة الأولى من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

2. جاءت عبارة (يُدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
3. جاءت عبارة (تطبيق منهج كايزن يشجع المنافسة بين الأفراد العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لإظهار إبداعاتهم بهدف رفع الجودة) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
4. جاءت عبارة (يساعد تطبيق منهج كايزن في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
5. جاءت عبارة (يركز تطبيق منهج كايزن في الأقسام الإنتاجية على تنظيف مكان العمل باستمرار لأنه عامل مهم في رفع الجودة) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
6. جاءت عبارة (تعمل المنظمة على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن) بالمرتبة السادسة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 7- جاءت عبارة (تطبيق منهج كايزن يعمل على تطوير بدائل مختلفة للقرارات المتعلقة بالتكلفة) بالمرتبة السابعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 8- جاءت عبارة (يعمل منهج كايزن على اعتماد خطة متابعة عملي الأقسام الإنتاجية وذلك لتحسين الجودة) بالمرتبة الثامنة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 9- جاءت عبارة (يؤدي تطبيق الفرز في الأقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن إلى تخفيض التكلفة) بالمرتبة التاسعة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.

- 10- جاءت عبارة (يدرس منهج كايزن كافة المؤشرات المرتبطة بالجودة) بالمرتبة العاشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 11- جاءت عبارة (يساعد منهج كايزن في استخدام المكونات الإنتاجية للحصول على أعلى جودة) بالمرتبة الحادية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 12- جاءت عبارة (تصحح الانحرافات في خطط الأقسام الإنتاجية المطبقة لمنهج كايزن مما يرفع الجودة) بالمرتبة الثانية عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 13- جاءت عبارة (تعمل الاقسام الإنتاجية حسب منهج كايزن على التكيف مع المتغيرات لرفع مستويات الجودة) بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 14- جاءت عبارة (يشجع منهج كايزن على إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة (جودة عالية)) بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 15- جاءت عبارة (تعمل المنظمة على تقييم تطبيق منهج كايزن) بالمرتبة الخامسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.45) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- 16- جاءت عبارة (تنفذ الأقسام الإنتاجية كل ما خطط له بالتوافق مع منهج كايزن من أجل تحسين جودة المنتجات) بالمرتبة السادسة عشرة من حيث استجابة الأفراد في عينة الدراسة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) أي أن أفراد العينة موافقين تماماً على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.50) أن أفراد العينة موافقين تماماً على عبارات هذا المحور، وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن من أهم ما يعزز ويشير

إلى تأثير تطبيق منهج كايزن على ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية حيث تتضمن في العناصر التالية: يدعم منهج كايزن قرارات ترشيد الجودة ويشجع المنافسة بين الأفراد العاملين كما يساهم في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة، وتهتم المنشأة بتوفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن، كما يعمل منهج كايزن على تطوير بدائل مختلفة، واعتماد خطة متابعة العاملين في الأقسام الإنتاجية، ويتم متابعة تنفيذ القرارات المستخدمة في تخفيض التكلفة ورفع الجودة من قبل المنشأة حيث يهدف منهج كايزن لتخفيض التكاليف ويهتم باستغلال الموارد الاستغلال الأمثل ورفع جودة المنتجات بشكل مستمر.

وبناءً على النتائج السابقة خلصت الباحثة إلى أن هذه النتائج اتفقت مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفق المحور الثالث فاعلية تطبيق منهج كايزن يؤدي إلى ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع الجودة في المنشآت الصناعية السعودية مع بعض الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (كاظم، 2011؛ Boca, 2011) في ان تطبيق منهج كايزن يساعد في ترشيد قرارات الهادفة لتقليل التكلفة، كما يدعم قرارات الجودة، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خليل، 2017؛ Boca, 2011) في ان منهج كايزن يشجع المنافسة بين الافراد العاملين لإظهار ابداعاتهم بهدف رفع الجودة، كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس واسحق، 2019) في ان منهج كايزن يركز في الأقسام الإنتاجية على تنظيف مكان العمل باستمرار وذلك لهدف رفع الجودة.

النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة

في هذا الفصل تم استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة النظرية، والميدانية بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي توصي بها الباحثة.

5-2 النتائج

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1- توصلت الباحثة لتعريف منهج كايزن، على انه عبارته عن مجموعة من الإجراءات والطرق التي تأخذ بعين الاعتبار كلاً من العمليات الإنتاجية والأفراد العاملين

والأدوات المستخدمة، من خلال إجراء تحسينات تدريجية وصغيرة مستمرة، وليست تحسينات كبيرة كعمليات الابتكار، والهدف منها العمل على رفع جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، عن طريق البحث المستمر، وهي من الأساليب المحاسبية الإدارية التي لا تكلف المنشآت أموالاً طائلة، ولكنها تحقق العديد من الفوائد على الأجل الطويل.

2- أن تطبيق منهج كايزن يساعد على التخطيط السليم في المنشأة، ويسعى إلى التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) لآراء أفراد العينة حول منهج كايزن وهدفه التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية من خلال التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة من قبل المنشأة.

3- أن منهج كايزن يهتم بمشاركة العاملين في الأقسام الإنتاجية، أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) لآراء أفراد العينة

4- أن تطبيق أهداف تخفيض التكلفة يعتبر من طرق التميز على المنافسين. أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.66) لآراء أفراد العينة تحرص الإدارة على استمرار الأنظمة التي تؤدي لتخفيض التكاليف ومراقبة مراحل تخفيض التكلفة.

5- أن رفع مستويات الجودة يعتمد على رفع الكفاءات للعاملين من خلال رفع مهاراتهم التدريبية، أي ان رفع الجودة يستلزم رفع مهارات العاملين التدريبية. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.69) لآراء أفراد العينة مساهمة العاملين في الإنتاج على صياغة الخطط بما يخدم المنشأة، ويرفع الجودة.

6- أن منهج كايزن يساعد في ترشيد القرارات الهادفة لتقليل التكلفة، أي أن منهج كايزن يهتم في توجيه وترشيد القرارات التي تكون في صالح المنشأة وتقلل التكاليف. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) لآراء أفراد العينة حيث أن من أهم أهداف منهج كايزن تخفيض التكاليف والتخلص من الهدر في الموارد.

7- أن منهج كايزن يدعم قرارات ترشيد الجودة، أي أن منهج كايزن يسعى لرفع جودة المنتجات، ويدعم القرارات المرشدة لرفع الجودة. كذلك أكدت نتيجة التحليل الإحصائي صحة هذه العبارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.56) لأراء أفراد العينة حيث يتم متابعة القرارات المستخدمة من قبل المنشأة، كما تركز على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق منهج كايزن.

5-3 التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة من الدراسة، فإنها توصي بما يلي:
- 1- ضرورة اعتماد المنشآت على أساليب استراتيجية لتحسين العمليات الإنتاجية؛ لما لها من دور كبير ومهم في تعزيز القدرات التنافسية في مواجهة البيئة الحالية المتغيرة باستمرار وبما يحقق أهداف المنشآت في النمو والبقاء والاستمرار، وتبني منهج كايزن؛ لما له من فاعلية ودور بالغ الأهمية في ترشيد القرارات، وتوفير الوقت، والجهد، والتكاليف وتحسين جودة المنتج.
 - 2- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على إشراك العاملين بدورات تثقيفية وتعليمية لتوضيح أهمية استخدام منهج كايزن في تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات، وإقناعهم بالإيجابيات التي ستنتج من تطبيق منهج كايزن، والتدريب على أساليب وطرق حل المشكلات في العمل وفق منهج كايزن، كذلك الاهتمام بغرس ونشر روح التعاون بين العاملين، مما يزيد الإنتاجية والرضا عن العمل داخل المنشآت.
 - 3- زيادة وعي المديرين بأهمية منهج كايزن ودوره البارز في ترشيد قرارات تخفيض التكلفة ورفع جودة المنتجات والتقليل من الهدر.
 - 4- الاهتمام بتلبية حاجات العملاء، والتعرف على المشاكل التي تواجههم، والمقترحات للتغلب عليها، كذلك دعم وتعزيز العوامل الداعمة لتطبيق منهج كايزن من قبل الإدارة العليا.
 - 5- تبني الجامعات في المملكة العربية السعودية متمثلة في كليات الاقتصاد والإدارة بعمل المزيد من الدراسات التدريبية من الدورات أو ورش العمل التدريبية المتعلقة بمنهج كايزن والحث على تطبيقه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ادريس، جعفر، والأختر، عبد الرحمن. (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية. مجلة أماراباك في الولايات المتحدة الأمريكية، الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد3، العدد7، ص ص: 62-39.
- إعديلي، فادي. (٢٠١٤). إمكانية تطبيق منهج 6 sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة التقنيات المتطورة لإعادة تصنيع المواد المستهلكة. جامعة الزرقاء، الأردن، ص ص: 1-102.
- الباحسين، سامي، والتوني، محمد. (2018). منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية. مكتبة المنتبي، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
- الجيوشي، أميمة. (2019). دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية. المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بدمياط، مصر.
- الجبوري، نصيف، والغرباوي، حازم. (2015). تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز. جامعة بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد1، العدد19، العراق، ص ص: 298-331.
- الحربي، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن. مجلة العلوم التربوية، مجلد2، العدد1.
- السامرائي، منال، السامرائي، مهند، والزامل، علي. (2012). تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة. الطبعة 1، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- الشهريلي، انعام، وداود، محمد. (2017). أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، مجلد7، العدد3، العراق.

- الطائي، امتثال.، والنعمي، صباح. (2015). ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتقويم الأداء بتوظيف أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية. العراق، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص ص: 1-196.
- الظاهر، توابتية. (2017). أثر مبادئ إستراتيجية الكايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف - دراسة حالة شركة الإسمنت ببلدية الماء الأبيض. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، مجلد 4، تبسة، الجزائر.
- العتيبي، عامر.، والزعبي، هيثم. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغمري، مروى. (2019). التكلفة المستهدفة وكايزن كألية لتعزيز القيمة المدركة للعميل. جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 10، العدد 2، مصر، ص ص: 754-778.
- الموسوي، عباس. (2010). مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الاداء في ظل اعتماد الكايزن: دراسة لحالة عملية افتراضية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، مجلد 5، العدد 11.
- النور، هشام. (2019). التكلفة المستهدفة وأثرها على جودة الإنتاج - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية. دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بدر، رشاد. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- جودة، محفوظ. (2012). إدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حمزات، سناء. (2016). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- خليل، أمل. (2017). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لـ كايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد 4، ص ص: 1-79.
- دنديس، حسن. (2018). تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، الخليل، فلسطين.
- رحمة، عزة. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية في مصر، مجلد 20، العدد 8، ص ص: 691-713.
- زعر، حمدي. (2013). مدخل متكامل لإدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 1.
- عباس، وسن، واسحق، عصام. (2019). أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر- دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي. مجلة إدارة الجودة الشاملة، السودان، العدد 20.
- عبد اللطيف، ناصر. (2014). دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لأغراض تحسين الأداء والإنتاجية وتدنية التكاليف. الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عبلة، عبدلي. (2017). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة أراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

عريقات، شاكر. (2015). أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عطيان، مراد.، ونور، عبد الناصر. (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، مجلد 10، العدد 2، ص ص: 276-296.

عليان، ربحي. (2012). العمليات الإدارية. الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليوة، سميرة.، منصور، بهاء.، وأبو شعيشع، مختار. (2018). استخدام آليات المحاسبة المرنة كإطار متكامل لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة المصرية: دراسة ميدانية. جمعية إدارة الاعمال العربية، العدد 163، ص ص: 60-72.

قمر، شادية.، وطربية، الاء. (2019). تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 10، العدد 32، ص ص: 125-150.

كاظم، حاتم. (2011). التحسين المستمر بمنهج تكلفة كايزن (Kaizen) وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف. جامعة الكوفة - مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، مجلد 21، ص ص: 159-188.

كورتل، فريد.، وكحيلة، آمال. (2012). الجودة وأنظمة الأيزو. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مراد، حمصي.، أيوب، مصباحي.، ولخضر، حمينة. (2018). مساهمة المحاسبة عن الانجاز في ترشيد القرارات الإدارية - دراسة حالة - شركة دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

ياغي، محمد. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ياغي، محمد. (2011). مبادئ الإدارة العامة. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

يوسف، داليا. (2013). كيفية استخدام منهج جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. رابطة التربويين العرب، مصر مجلد 4، العدد 35.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, F. (2003). Lean Manufacturing Tools and Techniques in The Process Industry with A Focus on Steel. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Akeem, L. (2017). Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. International Business and Management, Vol. 14, No. 3.
- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan R., & Young, S. (1997). Management Accounting. 2nd
- Boca, G. (2011). Kaizen Method in Production Management. International Scientific Conference Young Scientists, North University Baia Mare, PP. 13-20.
- Daft, R. (2001). Organization Theory & Design. 4th ed, New York: West Publishing Company.
- Egorov, S., Kapitanov, A., & Loktev, D. (2017). Implementation of Statistical Process Control Methods as a way to Reduce Production Costs and Improve Product Quality. In MATEC Web of Conferences (Vol.129, p. 04002). EDP Sciences.
- Hilton, R. Platt, D. (2005). Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment. 6th ed., USA, New York: McGraw-Hill Co., Inc.
- Hilton, R. (2006). Cost Management Stratagems for Business Decision and Control. 3th ed., USA: McGraw-Hill Co., Inc, 2006, p. 75.
- Hilton R. (2010). Managerial Accounting. USA. 9th ed.
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a Continuous Improvement Tool-A Case Study. International Journal of Management Research and IT, (40), ISSN- 2320-0065, pp. 1-29.

- Karabiçak, Ç., Akman, G., Özcan, B., & Karabiçak, S. (2017). Process Improvement and Kaizen Study: An Application in a Tire Company. In 5th International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science, Baku - Azerbaijan.
- Kováčová, Ing. Ľubica. (2012). The Development of Models and Methods Kaizen. *Transfer inovácií*, vol. 22, pp. 195-196.
- Kudryashova, Y., Lazareva, T., Makushina, T., & Chernova, Y. (2020). The Organization of Management Accounting as A Mechanism to Improve the Efficiency of Agricultural Enterprises. In *BIO Web of Conferences*. Vol. 17, pp. 1-5. EDP Sciences.
- Kumari, D. Samreen S. and Mahveen M. (2020). Kaizen Costing-A STUY. *UGC care listed journal*, Vol. 40, No. 40, PP. 737-745.
- Maria, R. (2011). Kaizen Costing Method and Its Role in the Management of An Entity. *Revista tinerilor economisti*, No. 16, PP. 104-109.
- Nagaich, R., Tiwari, L., & Sahu, S. (2020). Productivity Improvement by Kaizen: A Case Study in A Tyre Company. *Industrial Engineering Journal*, Vol. 13, Issue 2, PP. 1-12.
- Prashar, A. (2014). Redesigning an Assembly Line Through Lean-Kaizen: An Indian Case. *The TQM Journal*, Vol. 26, No. 5, PP. 475-498.
- Radović, N. (2017). Kaizen Costing in Serbian SMEs: A Case Study of Perform Ltd. In 10th International Scientific Conference "Science and Higher Education in Function of Sustainable Development". PP. 24-31.
- Stan, L., & Mărăscu - Klein, V. (2012). Techniques to Reduce Casts Sustainable Quality in the Industrial Companies. In *Proceedings of the 8th International Conference DAAAM Baltic Industrial Engineering (DAAAM-Baltic)*, Tallin, Estonia. PP. 578-583.
- Valmohammadi, C. (2011). The Impact of TQM Implementation on the Organizational Performance of Iranian Manufacturing SMEs. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 5, PP. 496-509.

