

الجمهورية اليمنية

جامعة صنعاء

نيابة الدراسات العليا و البحث العلمي

كلية التجارة والاقتصاد

قسم العلوم السياسية

برنامج الماجستير (الإدارة العامة)



# متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر (كايزن) لتطوير الأداء

في شركة الخطوط الجوية اليمنية

بحث مُقدم لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة

اعداد

نطف علي صالح طماح

إشراف

أ.د/ عبدالله السنفي

أ.م.د/ أحمد محمد الماوري

أستاذ الإدارة العامة المشارك أستاذ إدارة الأعمال

المشرف الرئيس

المشرف المشارك

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة الموسومة بـ: "متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر (كايزن) لتطوير الأداء في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

اعداد: لطف علي صالح طماح

إشراف الأستاذ الدكتور: عبدالله السنفي

المشرف الرئيس

إشراف الدكتور: أحمد محمد الماوري

المشرف المشارك

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أمكانية تطبيق متطلبات التحسين المستمر وفق الطريقة اليابانية (الكايزن) من أجل تحسين وتطوير مستوى الأداء في شركة الخطوط الجوية اليمنية ككل، وقد تماختيار مجتمع الدراسة والذي تمثل بموظفي شركة الخطوط الجوية اليمنية ذكوراً وأنثاءً وفي جميع الإدارات وعلى كافة المستويات العلمية والوظيفية والعملية "الخبرة" وقد حددت مشكلة الدراسة " بتدني مستوى الأداء لدى شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد حددت الدراسة مجموعة من الأهداف منها تشخيص مستويات الأداء للشركة وتحديد مدى إمكانية تطبيق منهجية التحسين المستمر (كايزن) واتجاهات كلاً من القيادات الإدارية والموظفين حول مدى إمكانية وملائمة تطبيق برنامج التحسين المستمر " كايزن" والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية لتحسين الأداء في شركة الخطوط الجوية اليمنية ، و أما أهميتها فكانت أهمية علمية وعملية كلها توضح أهمية تطبيق منهجية التحسين المستمر " كايزن " لتحسين الأداء على المدى الطويل والقصير، وتم تحديد أبعاد المتغيرات استناداً إلى الأدبيات العلمية السابقة فكانت أبعاد متطلبات تطبيق التحسين المستمر متمثلة بـ(مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر) مقابلة تحسين الأداء متمثل ببعده(مساهمة أعمال تقويم الأداء) كمؤشرات لتحسين الأداء على كافة مستويات الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه (التحليلي، والوصفي)، وعلى نوعين من المصادر هما: المصادر الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع والكتب، والمراجع الأولية من خلال تطوير أداة للدراسة (الاستبانة) التي تم اعدادها وفق قواعد المنهج العلمي المتعارف عليه لدى الباحثين ، حكمها وتأكد من ثباتها، وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (317) استبانة موزعين حسب كل طبقة وظيفية من مجتمع بلغ عدد أفرادها (1800) يمثلون مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلاً للباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود أثر بين متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر " كايزن " " مساهمة أركان عملية التحسين المستمر " في التحسين المستمر و (تحسين الأداء المتمثل ب أعمال تقويم الأداء) في شركة الخطوط الجوية اليمنية في الجمهورية اليمنية.
2. حصول محور مستوى التطبيق لمتطلبات التحسين المستمر "مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر" ككل على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.15)، وأن أعلى مستوى لـ "مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر" حصل عليه بُعد "مساهمة الموظفين"، وأما أدنى مستوى حصل عليه بُعد "مساهمة الأساليب".
3. تقاربت تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد مقدار المساهمة لتطبيق متطلبات التحسين المستمر "مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر" السائدة ككل، حيث جاءت بدرجة (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99-3.39)، وأن أعلى بُعد لمساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر السائدة في هذا المحور حصل عليه بُعد "مساهمة الموظفين"، أما أدنى بُعد فقد حصل عليه بُعد "مساهمة الأساليب".
4. حصول محور مستوى تحسين الأداء " مساهمة أعمال تقويم الأداء " على درجة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث كان متوسطها الحسابي (3.06)، وأن أعلى مستوى لمساهمة أعمال تقويم الأداء في هذا المحور حصلت عليه الفقرة (تسعى الشركة إلى زيادة الثبات والمحافظة على مستوى الأداء المحقق)، أما أدنى مستوى فقد حصلت عليه الفقرة (يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط).
5. وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطبيق لمتطلبات تطبيق التحسين المستمر "مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر" بأبعادها الثمانية لكل نوع من أنواع المساهمات السائدة، وبين مستوى تحسين الأداء والمتمثلة ب (مساهمة أعمال تقويم الأداء) لكل فقرة من فقراته.
6. إن بُعد مساهمة التطبيق لمتطلب (مساهمة البيئة "داخلية وخارجية" في أعمال التحسين المستمر) كان الأكثر ارتباطاً بمستوى تحسين الأداء والمتمثلة ب (مساهمة أعمال تقويم الأداء) حيث بلغت (0.91)، بينما بُعد (مساهمة الموظفين في أعمال التحسين المستمر) كان الأقل ارتباطاً بمستوى تحسين الأداء والمتمثلة ب(مساهمة أعمال تقييم الأداء) حيث بلغت (0.76).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطبيق لمتطلبات التحسين المستمر " مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر "، وكل بُعد من أبعاد المساهمة لأركان عملية التحسين المستمر السائدة، وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - العمر - المؤهل الدراسي - الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة) حيث إنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، والمستوى الوظيفي. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر، والمؤهل الدراسي، والخبرة، ونوع الوظيفة.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحسين الأداء "مساهمة أعمال تقويم الأداء" ككل، وعلى مستوى كل بُعد من الأبعاد أي فقراته على حده وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - العمر - المؤهل الدراسي - الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة حيث إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجنس والمؤهل الدراسي). وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (العمر ، والخبرة ، والمستوى الوظيفي ، ونوع الوظيفة).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- العمل على تعزيز مساهمات أركان عملية التحسين المستمر أو مساهمة أعمال تقويم الأداء.
- الاهتمام بدعم وتحسين مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر في شركة الخطوط الجوية اليمنية و التي لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء متمثل في مساهمة أعمال تقويم الأداء، باعتبار مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر مؤشراً نوعياً.
- ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الجميع والاهتمام بمشاركة الموظفين في أعمال التحسين المستمر.
- ضرورة الاستمرار في مساهمة أركان عملية التحسين المستمر في التحسين المستمر والذي بدوره يؤثر على الأداء بالإيجاب في تحسينه بشكل مستمر، والذي يظهر في "مساهمة أعمال تقويم الأداء" في قياسه ومتابعته وإظهار مستوى التحسين والتطوير الحاصل في الأداء.
- التوصيات الخاصة بتفعيل "أعمال تقويم الأداء" بأحد الطرق التي يتوجب بها تفعيل هذه الخاصية وعلى كافة المستويات والإدارات.

## **Study Summary**

**Title of the study tagged: "Requirements for the application of continuous development (Kaizen) to improve performance in Yemen Airlines."**

**Student preparation: Lutf Ali Saleh Tammah**

**Supervision of Dr. Ahmed Mohammed Al-Maori Co-Supervisor**

**Supervision of Prof. Dr. Abdullah Al-Sanfi Main Supervisor**

Through this study ,the researcher has worked out on studying the impact of the requirements of the application of continuous improvement according to the Japanese method (Kaizen) and its impact on improving and developing the performance level in Yemen Airways as a whole. The study community was represented by the employees of Yemen Airways, -males and females- and in all management and at all levels of scientific, functional and practical "experience" levels .The study has identified the problem of the study "low performance level at Yemen Airways.The study has identified a set of objectives, including diagnosing the performance levels of the company and determining the extent to which the continuous improvement methodology (Kaizen) can be applied and the trends of both administrative leaders and employees about the possibility and appropriateness of applying the continuous improvement program "Kaizen" and coming up with a set of recommendations and future proposals to improve performance in Yemen Airways, and its importance was of scientific and practical importance, all of which illustrate the most important application of the continuous improvement methodology "Kaizen" to improve the performance in the long and short term.The dimensions of the variables were determined based on the previous scientific literature, and the dimensions of the requirements for the application of a continuous improvement were represented by (the contribution of the pillars of the continuous improvement process in the continuous improvement) corresponding to the performance improvement represented by its dimension (the contribution of performance evaluation work) as indicators to improve performance at all levels of performance (for individuals in their organizational units, for organizational units in the general framework of the institution, for the whole institution within the framework of its internal and external environment)., and to achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative approach of its both types (analytical, descriptive), and on two types of sources: secondary sources by reviewing previous studies, references and books, and primary references through the development of a tool for the study (questionnaire), which was prepared according to the rules of the scientific method recognized by researchers, ruled and made sure of its stability.The questionnaire was distributed to the stratified random sample of the study, which numbered (317) questionnaire distributed according to each functional layer of a community whose members reached (1800) representing the study community, and after collecting the data, statistical treatments of the data were conducted statistically using the statistical packages program for the social sciences (SPSS), and the researcher reached - according to those treatments- to the following conclusions:

- 1- The existence of an impact between the requirements of applying a continuous development "Kaizen" "the contribution of the pillars of the

continuous improvement process" in a continuous improvement and (improving the performance represented by performance evaluation work) in Yemen Airways in the Republic of Yemen surveyed.

- 2- The axis of the level -of applying the requirements of a continuous improvement "the contribution of the pillars of the continuous improvement process in continuous improvement" as a whole- got an average degree -from the point of view of the members of the study sample-,in which the arithmetic average was (3.15), and that the highest level of "the contribution of the pillars of the continuous improvement process in continuous improvement" got it after the "contribution of employees", and the lowest level obtained after the "contribution of methods."
- 3- The members of the study sample's estimates converged in determining the amount of contribution to applying the requirements of continuous improvement "the contribution of the pillars of the continuous improvement process in continuous improvement" prevailing as a whole, where it came in a degree (medium), and ranged arithmetic averages between (2.99-3.39), and the highest dimension of the contribution of the pillars of the continuous improvement process in the continuous improvement prevailing in this axis got it after the "contribution of employees", the lowest has obtained it after the "contribution of methods."
- 4- The axis of the level of performance improvement "the contribution of performance appraisal work" got a degree of "medium" from the point of view of the members of the study sample, in which the arithmetic average was (3.06), and that the highest level of contribution to performance appraisal work in this axis was obtained by paragraph (The company seeks to increase stability and maintain the level of the achieved performance.) , and the lowest level obtained by the paragraph (the actual performance is compared to the chart)•
- 5- There is a positive correlation (positive) statistically significant between the areas for applying the requirements of the continuous improvement application "the contribution of the pillars of the continuous improvement process in a continuous improvement" with its eight dimensions for each type of prevailing contributions, and between the level of performance improvement, represented by (the contribution of performance evaluation work), for each of its paragraphs.
- 6- The field of the contribution of the application to the requirement -the contribution of the environment "internal and external" in the work of continuous improvement- was the most related to the performance improvement level , represented by -the contribution of performance evaluation work- where it amounted to (0.906), while the field -the contribution of employees in the work of continuous improvement- was the least related to the level of performance improvement, represented by (the contribution of performance appraisal work) where it amounted to (0.759)
- 7- There are no statistically significant differences between the average estimates of the study sample for the level of applying the requirements of a continuous improvement "the contribution of the pillars of the continuous improvement process in the continuous improvement", and each dimension of the contribution to the pillars of the prevailing continuous improvement process, according to the following variables: (gender - age - academic qualification - experience - career level - job type) as there are no statistically significant differences attributed to the gender variable, and functional level.

And that there are statistically significant differences due to the variable (age, academic qualification, experience, type of job).

- 8- There are no statistically significant differences between the averages of the members of the study sample for the performance level improvement "the contribution of performance evaluation work" as a whole, and at the level of each of the dimensions, any paragraphs separately, according to the following variables: (gender - age - academic qualification - experience - job level - type of job as there are no statistically significant differences due to the variable (gender, and academic qualification).

And that there are statistically significant differences due to the variable (age, experience, job level, type of job).

### **Recommendations**

- To Work out on enhancing the contributions of the pillars of the continuous improvement process or the contribution of performance evaluation work.
- Paying attention to support and improve the contribution of the pillars of the continuous improvement process in the continuous improvement in Yemen Airways, which has a positive impact on improving performance represented in the contribution of the performance evaluation work, considering the contribution of the pillars of the continuous improvement process in continuous improvement as a qualitative indicator.
- The necessity of activating the participation principle of all and paying attention to the participation of employees in the work of the continuous improvement .
- The necessity of keeping on " the pillars of the continuous improvement process in the continuous improvement contribution , which in turn affects the performance positively in improving it continuously, which appears in the "contribution of performance evaluation work" in measuring and following it up and showing the level of improvement and development in performance.
- Recommendations of activating "The performance appraisal work" in one of the ways in which this feature must be activated at all levels and departments.

