



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات

محافظة الخليل

**Kaizen Methodology and the Degree of its implementation in
Public Service Centers in the Municipalities of Hebron**

إعداد

سوسن رصرص

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2023م

إجازة الرسالة

منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات

محافظة الخليل

إعداد الطالبة

سوسن عبد الرحمن رصرص

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2023/12/28 م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد الجعبري / مشرفاً ورئيساً

د. محمد عمرو / ممتحناً خارجياً

د. بشير الترتوري / ممتحناً داخلياً

التوقيع

.....
.....
.....

الخليل - فلسطين

1445هـ - 2023م

إقرار

أقرّ أنا معدّة الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

سوسن عبد الرحمن حسين رصرص

التاريخ: / / 2023م

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ت.....	إقرار.....
ر.....	ملخص الدراسة.....
س.....	Abstract.....
2.....	الفصل الأول.....
2.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	المقدمة:.....
3.....	مشكلة الدراسة:.....
6.....	أهداف الدراسة:.....
7.....	أهمية الدراسة:.....
8.....	حدود الدراسة:.....
11.....	الفصل الثاني.....
11.....	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
11.....	1. المقدمة.....
11.....	2. الإطار النظري.....
11.....	2. 2. 1 منهجية كايزن (Kaizen Methodology).....
11.....	2. 2. 1. 1 تعريف كايزن.....
13.....	الأسس النظرية لكايزن.....
14.....	نشأة وتطور كايزن.....
16.....	2. 2. 1 مفاهيم ارتبطت بكايزن.....
16.....	1- إدارة الجودة الشاملة.....
18.....	2- الإدارة الرشيقة.....
19.....	3- الإدارة المرئية.....
22.....	2. 2. 1 3 الأعمدة الأساسية لكايزن.....
22.....	وضع قواعد ومعايير واضحة منظمة للعمل:.....
25.....	منهجية تنظيف وترتيب وتنظيم موقع العمل (5S):.....
27.....	منهجية الحد من الهدر:.....

30.....	2. 1. 4 أدوات كايزن.....
31.....	2. 1. 5 مبادئ كايزن.....
31.....	2. 1. 6 جودة الخدمات.....
33.....	2. 1. 7 الإدارة الرشيقة في القطاع العام.....
34.....	2. 2. 2 المبحث الثاني: مراكز خدمات الجمهور
34.....	تمهيد:
35.....	2.2.2.1 مفهوم مراكز خدمات الجمهور:
36.....	2.2.2.2 فوائد مراكز خدمات الجمهور
37.....	2.2.2.3 أهداف مراكز خدمات الجمهور
38.....	2.2.2.4 خصائص الخدمات
39.....	2.2.2.5 أنواع الخدمات التي يمكن تقديمها من خلال مركز خدمة الجمهور
39.....	2.2.2.6 أنماط مراكز خدمات الجمهور (أنواع مبدأ النافذة الواحدة).....
40.....	2.2.3 المحور الثاني: الدراسات السابقة
40.....	الدراسات باللغة العربية.....
49.....	الدراسات باللغة الأجنبية:
54.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
56	الفصل الثالث.....
57	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
57.....	1.3 المقدمة.....
57.....	2.3 منهج الدراسة.....
58.....	3.3 جمع البيانات والمعلومات.....
58.....	4.3 مجتمع الدراسة.....
60.....	5.3 أداة الدراسة.....
61.....	6.3 ثبات الأداة.....
62.....	7.3 صدق أداة الدراسة.....
62.....	أولاً: صدق المحكمين.....
62.....	ثانياً: صدق المحتوى
66.....	ثالثاً: الصدق البنائي.....

66.....	8.3 المعالجة الاحصائية للبيانات.....
68.....	9.3 مفتاح التصحيح.....
69	الفصل الرابع.....
70	الفصل الرابع: نتائج التحليل والإجابة على أسئلة الدراسة
70.....	1.4 المقدمة.....
70.....	2.4 أسئلة الدراسة:.....
82	الفصل الخامس.....
83	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
83.....	1.5 مقدمة.....
83.....	2.5 النتائج والاستنتاجات.....
88.....	3.5 التوصيات.....

قائمة الاشكال

- الشكل 1 : تعريف كايزن 11
- الشكل 2 : تطور كايزن 15
- الشكل 3 : دورة التحسين المستمر 24
- الشكل 4: الفرق بين مفهوم MUDA ,MURA , MURI 28

قائمة الجداول

- الجدول : 1 اشكال الهدر في الصناعة وفي الخدمات 29
- الجدول : 2 اعداد مجتمع الدراسة والاستبانات المستردة حسب كل بلدية من البلديات المدروسة 59
- الجدول : 3 خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية 59
- الجدول : 4 معاملات الثبات لأبعاد الدراسة 61
- الجدول : 5 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور 63
- الجدول : 6 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور 64
- الجدول : 7 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور 65
- الجدول : 8 معاملات الارتباط بين محاور منهجية كايزن والدرجة الكلية لها 66
- الجدول : 9 مفتاح التصحيح الخماسي 68
- الجدول : 10 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لمحاور منهجية كايزن 70
- الجدول : 11 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور 71
- الجدول : 12 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور 74
- الجدول : 13 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور 77
- الجدول : 14 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور منهجية كايزن حسب متغير البلدية 80

قائمة الملاحق

- الملحق : 1 الاستبانة..... 101
- الملحق : 2 كتاب تسهيل مهمة بحث من جامعة الخليل..... 107
- الملحق : 3 قائمة محكمي الاستبانة..... 108
- الملحق : 4 جدول التعداد السكاني لمحافظة الخليل لعام 2021 موقع مركز الإحصاء الفلسطيني
109.....

منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل

اعداد: سوسن عبد الرحمن رصرص

إشراف: د. محمد الجعبري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل من حيث عدد السكان وهي بالترتيب التنازلي الخليل، يطا، الظاهرية، دورا، وحلحول. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مراكز خدمات الجمهور والبالغ عددهم (81) موظفاً وتم عمل مسح شامل لهم. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد قسمت إلى ثلاثة محاور: منهجية وضع قواعد واضحة للعمل، ومنهجية الحد من الهدر، ومنهجية تنظيف وتنظيم موقع العمل. تم توزيع (77) استبانة ورقية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (76) استبانة و بذلك تكون نسبة الاسترجاع (94%) تقريباً. تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن منهجية كايزن مطبقة بدرجة مرتفعة في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل بأبعادها الثلاث حيث جاءت منهجية تنظيف وتنظيم موقع العمل الأعلى تطبيقاً، تليها منهجية وضع قواعد واضحة للعمل، ثم منهجية الحد من الهدر.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في درجة تطبيق كايزن ومحاورها تعزى لمتغير البلدية في درجة تطبيق منهجية كايزن، حيث يتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية دورا بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.69)، يليها بلدية حلحول بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.65)، يليها بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.58)، يليها بلدية الظاهرية بدرجة

مرتفعة بوسط حسابي (3.45)، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.42)، وأخيراً بلدية يطا بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.29).

أوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى المرتفع من كايزن وبتشجيع الموظفين ملتزمين بالتحسين المستمر بالحوافز المادية والمعنوية، وكذلك بإشراك الموظفين في وضع الخطط لزيادة التزامهم بها. وأوصت أيضاً بجعل إجراءات العمل مكتوبة ومرئية للموظفين، كما أوصت بضرورة وضع المزيد من اللوحات والارشادات للمواطنين في مواقع مراكز خدمات الجمهور.

الكلمات المفتاحية: كايزن، الإدارة الرشيفة، الإدارة المرئية، مراكز خدمات الجمهور

Kaizen Methodology and the Degree of its implementation in Public Service Centers in the Municipalities of Hebron

Abstract

The study aimed to identify the degree of implementation of the Kaizen methodology in public service centers in the five largest municipalities in Hebron Governorate in terms of population, in descending order: Hebron, Yatta, Dhahiriya, Dura, and Halhul. The study adopted a descriptive approach and was conducted on all employees in the public service centers, totaling (81) employees, through a comprehensive survey. Data was collected using a questionnaire divided into three axes: methodology for setting clear work rules, methodology for reducing waste, and methodology for cleaning and organizing the workplace. A total of (77) paper questionnaires were distributed, and (76) were returned, making the response rate approximately (94%). The SPSS software was used for data analysis.

The results of the study showed that the Kaizen methodology is highly implemented in the public service centers of the Hebron Governorate municipalities across its three dimensions, with the methodology for cleaning and organizing the workplace (5Ss) being the highest in application, followed by the methodology for setting clear work rules, and then the methodology for eliminating waste.

The study found differences in the degree of Kaizen implementation and its dimensions due to the municipal variable in the degree of applying the Kaizen methodology. It was evident that the highest degree of implementation was in favor of Dura Municipality with a high mean score of (3.69), followed by Halhul Municipality with a high mean score of (3.65), then Hebron Old City Municipality with a high mean score of (3.58), followed by Dhahiriya Municipality with a high mean score of (3.45), then Hebron Ain Sara Municipality with a high mean score of (3.42), and finally Yatta Municipality with a moderate mean score of (3.29).

The study recommended maintaining the high level of Kaizen and encouraging employees committed to continuous improvement with financial and moral incentives. It also advised involving employees in setting plans to increase their commitment to them. Furthermore, the study recommended making work procedures written and visible to employees and stressed the need to place more signs and guidelines for citizens at the locations of the public service centers.

Key words: Kaizen, Lean Management, Visual Management, Public Service Centers

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تهدف المؤسسات بكل قطاعاتها إلى تطوير وزيادة جودة أدائها، الذي يقاس بجودة مخرجاتها وتعاضم أرباحها. ونتيجة للتغيير المتسارع في بيئات الأعمال أضحى التطور والتحسين المستمر ركيزة أساسية في إدارة المؤسسات. وفي ثلاثينيات القرن الماضي ظهر مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كفرع جديد من فروع علم الإدارة؛ لیساعد المنظمات في تحقيق هذه الغاية. وبدأت المنظمات في تطبيقه في ظل التنافس الكبير بينها والصراع من أجل البقاء.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، حيث قامت العديد من المؤسسات في القطاعين العام والصناعي بالتركيز على الجودة، واستخدام الأدوات التي تمكنها من ذلك (Alketbi, Elmualim, & Mushtaha, 2022). ثم تبعتها الولايات المتحدة في ذلك؛ حيث أدخل العلماء في البلدين الجودة الشاملة إلى القطاع الصناعي، ووفقاً للمبادئ الحديثة لإدارة الجودة الشاملة أصبح بالإمكان نقلها إلى القطاع الخدماتي، ولكن ذلك لم يكن سهلاً نظراً؛ لأن الخدمة ليست شيئاً ملموساً، ومن الصعب قياسها. فتم تطبيقها في نطاق محدود في المؤسسات الخدماتية، بالتركيز على الجانب الإنساني وأصبحت تسمى Soft (TQM) (Nasim, 2018). كانت شركة تويوتا أفضل مثال لنهوض اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تطورت هذه الشركة على مدى سنوات، إلى أن تفوقت أرباحها التراكمية في الفترة ما بين عام (2004) إلى عام (2018) على شركات سابقة لها ورائدة في قطاع صناعة السيارات، حيث فاقت أرباحها أرباح كل من: فورد، وجينيرال موتورز، وفولكسفاغن، وهوندا مجتمعة (Liker, 2021). ويعود الفضل في ذلك إلى نظام التصنيع الذي اتبعته تويوتا والذي

اصطلح على تسميته باسمها Toyota Production System، اعتمد نظام تويوتا على منهجية التحسين المستمر ويعرف باليابانية كايزن ومبتكر هذا النظام هو مديرها في ذلك الوقت تايشي أوهونو (أحمد، 2022).

تم تبني أسلوب التحسين المستمر بمنهجية كايزن في كل جوانب الحياة اليابانية، حيث أحدثت هذه المنهجية طفرة صناعية في اليابان، إلى أن جاء العالم الياباني ماساكي إيماي في العام 1986 وقام بنشر هذه المنهجية للعالم، عندما أصدر كتابه الشهير Kaizen: The Key "to Japanese Competitive Success" حيث شرح فيه المنهجية التي كانت السبب في صعود اليابان وتفوقها (عمر، 2018).

ونتيجة لما سبق ومنذ ذلك الوقت أضحت منهجية كايزن مصدر جذب للباحثين والمطورين في المجال، فقامت العديد من الدراسات على بيئة العمل الصناعية في اليابان التي اعتبرت كايزن فلسفة تعمل على عدة محاور في المنظمة؛ إذ إنها تحفز العمال لبذل أعلى طاقاتهم، وتفسح المجال لأفكارهم التي تخلق المزيد من الابتكارات والإبداعات (شراحيلي، 2020). وبعدها أثبتت كايزن نجاعتها في القطاع الصناعي، انتقلت إلى القطاع الخدماتي ثم إلى جميع دول العالم (Theresia & others, 2022).

مشكلة الدراسة:

حتى تتمكن الشركات والمشاريع من إطالة مدة بقائها والاستمرار في مرحلة نضوجها، وجدت السبيل إلى ذلك تعزيز تقدمها حتى لا تتقادم، والعمل بشكل مستمر على تطويرها، إلا أن تطورها بحسب المفهوم القديم في الإدارة يثقل كاهلها بمزيد من التكاليف التي تجعل الأمر صعباً بل وغير ممكن في المؤسسات الصغيرة والبلدان النامية الفقيرة.

ولأن الحاجة أم الاختراع ظهر مفهوم كايزن لكي ينهض بالمنظمات، التي لا يمكنها تكبد تكاليف التطوير والتحسين المستمر لها. وكان لابد من إيجاد حل آخر فكانت هنا ولادة كايزن. حيث يعتمد هذا الأسلوب الإداري على إحداث تعديلات بسيطة ومتدرجة ولكنها دائمة ويومية، كما وأنها تستند على مكافحة فيروسات التحسين وهي الهدر بكل أشكاله، حيث تفرض أنه هناك يوماً طريقة أفضل يمكن استحداثها للقيام بالعمل (الكسر، 2018).

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أثر مفهوم كايزن وأدواته على أبحاثهم، حيث بينت دوره في زيادة الانتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج في مقابل جهد أقل (Chotaliya and Mehta, 2022). ويكشف (Bwemelo, 2016) في دراسته -التي اقتصت ببحث إمكانية تطبيق كايزن في المؤسسات الخدمية العامة- إنه على الرغم من أن كايزن كانت وليدة القطاع الصناعي إلا أنه تم ترجمتها ونقلها وبشكل جيد إلى قطاعات العمل الأخرى الخدمية، مثل: الصحة والتعليم والبنوك. كما أكد أن كايزن قابلة للتطبيق في قطاع الخدمات العامة بل وتؤدي وبشكل كبير إلى تحسين كبير في كفاءة التشغيل، وجودة الخدمة، وتقليل التكاليف لهذا القطاع.

بالانتقال الى الواقع الفلسطيني تعد بلديات محافظات الضفة إحدى أهم المؤسسات التي سعت إلى التطور والتحسين من جودة خدماتها؛ وذلك منذ أن تسلمتها السلطة الفلسطينية من الاحتلال، قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية بالتعاون مع الهيئات المحلية للنهوض بها؛ فعملت على إعادة هيكلتها وتنظيمها ودمج بعضها وتحسين البنية التحتية لها، كما قامت بالعديد من المشاريع والخطوات التي ترفع من جودة الخدمات المقدمة وكانت من ضمنها إنشاء مراكز خدمات الجمهور، وهو المكان الذي تدار من خلاله كافة الخدمات المقدمة للمواطنين، فعملت على تسهيل تقديم الخدمة والحد من الوقت والجهد اللازمين. (هلسة، 2013)

قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية باستحداث فكرة مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في الضفة الغربية، بعد أن أثبتت الإدارة التقليدية والبيروقراطية فشلها في تقديم الخدمة للمواطنين بشكل فعال، جاءت مراكز خدمات الجمهور تلبية للحاجة الماسة لإيجاد ممارسات جديدة في الإدارة هدفها تطوير وتحسين الخدمات المقدمة-وهو موضوع دراستنا الحالية- وتبسيط الإجراءات المتبعة وإعادة هيكلتها، بحيث تقدم الخدمات من نقطة اتصال واحدة مما ينتج عنه تقديم خدمة أفضل وبأداء أعلى، كما أنها تقلل من هدر الوقت والجهد والطاقات والمصادر المستخدمة في أسلوب الإدارة السابق (دليل إرشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

ومن هذا المنطلق يظهر أن مراكز خدمات الجمهور كانت فكرة تطويرية تحسينية من قبل الوزارة، إلا أن هذا الكيان قياساً على غيره من المؤسسات بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، ولكن ما يظهر لنا من خلال مراجعة الدراسات السابقة بأن هناك شحا في الدراسات والأبحاث التي تطرقت له على وجه الخصوص كجزء هام ورئيسي من البلديات والهيئات المحلية، وبالمثل الدراسات التي تناولت منهجية كايزن تكاد تكون معدومة في منطقتنا على الرغم من أنها محط بحث وتطبيق الكثير من الدارسين الباحثين عن التطوير والتحسين. وجاءت دراستنا هذه لتغطي هذه الفجوة البحثية لكل من المؤسسة المبحوثة ومنهجية كايزن الإدارية المنشودة؛ تلبية لهدف وزارة الحكم المحلي الذي كان الدافع لإنشائها مراكز خدمات الجمهور، وهو البحث عن أساليب إدارية جديدة تعمل على تطوير خدماتها، ورفع مستوى رضى المواطنين عنها، فمنهجية كايزن من الأساليب الإدارية الجديدة التي تم اختبارها في مختلف القطاعات. ومن المتوقع أن زيادة رضى المواطن عن الخدمات المقدمة من البلديات وشعوره باهتمامها بتسهيل الخدمة والإجراءات عليه؛

قد يؤدي إلى رفع التزامه بتسديد ما عليه للبلدية من مستحقات وبالتالي يصب ذلك في حلقة التحسين المستمر للبلديات والخدمة المقدمة.

تبلورت مشكلة الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات جمهور بلديات محافظة الخليل؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور؟
2. ما درجة تطبيق منهجية التنظيف والتنظيم في مكان العمل في مراكز خدمات الجمهور؟
3. ما درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور؟
4. هل توجد فروق في درجة تطبيق منهجية كايزن ومحاورها في مراكز خدمات الجمهور

تعزى لمتغير البلدية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي التعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل.

ويندرج تحته الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة للعمل في مراكز خدمات الجمهور
2. التعرف إلى درجة تطبيق منهجية تنظيف وتنظيم موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور.
3. التعرف إلى درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور.

4. التعرف على الفروق في درجة تطبيق منهجية كايزن ومحاورها في مراكز خدمات الجمهور تعزى لمتغير البلدية إن وجدت.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في موضوع بحثها، حيث إنها على حد علم الباحثة من أوائل الدراسات التي تبحث في منهجية كايزن في فلسطين بشكل عام والصفة الغربية بشكل خاص، وكذلك هي من الدراسات القلائل التي تعنى بدراسة مراكز خدمات الجمهور؛ لذلك تبرز أهميتها أنها جمعت منهجية كايزن بمراكز خدمات الجمهور.
- تقدم الدراسة أساساً لدراسة كايزن في المكاتب حيث أنها من أوائل الدراسات في المكتبة العربية التي تعنى بكاييزن في المكتب كمكان للعمل وتقديم الخدمة.
- تنثري المكتبة الفلسطينية والمكتبة العربية بدراسة تبحث في منهجية كايزن وكذلك دراسة تبحث في مراكز خدمات الجمهور.
- توجه الباحثين في فلسطين إلى دراسة مناهج جديدة في الإدارة -مثل كايزن- أثبتت قدرتها في دول أخرى والتعمق فيها، وكما ويمكن أن تساعدهم نتائج هذه الدراسة، في بناء تصورات ومقترحات للتطوير والتحسين في ضوء منهجية كايزن.

الأهمية العملية:

- تعنى هذه الدراسة بالقطاع الخدماتي العام، وهذا يعني أن المستفيدين من خدماتهم جميع أفراد المجتمع بمختلف أطيافهم. ومما يزيد أهميتها أنها تتخصص بحلقة الوصل ما بين البلديات المقدمة للخدمة، وجمهور المستفيدين منها، ألا وهي مراكز خدمات الجمهور.

- هذه الدراسة تلفت انتباه المعنيين من أصحاب القرار والإدارات العليا في مراكز خدمات الجمهور والهيئات المحلية لهذه المنهجية -كايزن- في الإدارة، والتي تعتبر جديدة نسبياً في النامية، وبخاصة فلسطين كونها تمثل واقعاً له صفاته الخاصة؛ فهي تعد مناسبة لهذه الدول من حيث كونها لا تتكبد الكثير من التكاليف، بل إنها تقوم على تقليل التكاليف والحد من الهدر.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور

الحدود المكانية: مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى-من حيث عدد السكان- التي تحوي مركز خدمات في البلديات والهيئات المحلية في محافظة الخليل (الخليل، حلحول، دورا، الظاهرية، يطا).

الحدود البشرية: جميع العاملين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: وهي الفترة التي تم إجراء هذه الدراسة فيها ما بين عام 2022 وعام 2023.

الكلمات المفتاحية والتعريفات الإجرائية:

كايزن: التحسين المستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد وفي بيته وعمله، حيث خصص في مجال العمل إنه تحسين مستمر يشمل الجميع المديرين والعاملين. (Masaaki, 1986). فهو سلسلة من الابتكارات الصغيرة المتراكمة المتدرجة والمتقاربة في الحجم والتي لا تعتمد على غيرها من أنشطة كايزن، والتي تهدف إلى إحداث تغيير إلى الأفضل في عملية الإنتاج. (Iwao, 2017)

الإدارة الرشيقة: منهجية او فلسفة تم تبنيها في عالم الإدارة من الناحية النظرية والعملية. بدأت بجهود شركة تويوتا اليابانية حيث أنها تأسست على فكرة الكايزن. وأساس مبدئها هو التقليل من (Ismyrlis, 2022).

الإدارة المرئية: نظام إداري يهدف إلى تحسين الأداء بجعل المعلومات اللازمة متاحة للأطراف المعنية بها باستخدام محفزات ووسائل بصرية تمكن الفرد من فهمها بأسرع وقت.(زناتي، 2022)

مراكز خدمات الجمهور: مراكز خدمة المواطنين أنها مكاتب حكومية حيث توجد سلطات مختلفة، وتقدم العديد من الخدمات العامة في موقع واحد. ويقوم مبدأ النافذة الواحدة على توفير جميع الخدمات للمواطنين في مكان واحد وتقديم التسهيلات لهم من خلال جمع ممثلين عن المؤسسات المعنية بالخدمة تحت سقف واحد.(Fredriksson, 2020)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

قسم هذا الفصل إلى قسمين: الأول الإطار النظري، والثاني الدراسات السابقة. وقسم الإطار النظري إلى محورين، تناول المحور الأول منهجية كايزن والأسس النظرية لها وتاريخ تطورها وأبرز المفاهيم المرتبطة بها. أما الثاني فقد نتطرق إلى تعريف وتفصيل مراكز خدمات الجمهور.

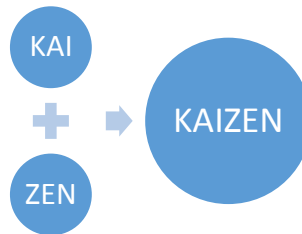
2.2 الإطار النظري

2.2.1 منهجية كايزن (Kaizen Methodology)

2.2.1.1 تعريف كايزن

كلمة KAIZEN بالأصل كلمة يابانية مكونة من مقطعين: الأول KAI ويعني التغيير، والثاني ZEN ويعني للأفضل، ويمكن ترجمتها بأنها التحسين المستمر (Miranda, 2020).

الشكل 1: تعريف كايزن



أطلق (Masaaki, 1986) تعريفه لأول مرة لكايزن أنه التحسين بل التحسين المستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد وفي بيئته وعمله. حيث خصه في عمله إنه تحسين مستمر يشمل الجميع المديرين والعاملين.

لم يعرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين Japanese Union for Scientists and Engineers (JUSE) كايزن تعريفاً واضحاً (Bhuiyan & Baghel, 2015). إلا أنه منذ أن نقل ماساكي إيماي مفهوم كايزن خارج اليابان، حتى قام العديد من الباحثين من اليابان وحول العالم بإجراء أبحاثهم وتوضيح مفهوم كايزن، والتحسين المستمر. حيث وضع (Lillrank & Kano, 1989) مفهوم التحسين المستمر بأنه سلسلة من مبادئ التحسين المستمر الأساسية. وعرف (Bessant et al. 1994) التحسين المستمر أنه إبداع مركز ومتدرج ومستمر. ويجب التنويه هنا بأن تعريفه يلتقي مع تأكيد (Masaaki, 1997) أن كايزن لا يتعارض مع الابتكار، قام بعمل مقارنة بين كايزن والابتكار حيث إن كلا منهما عبارة عن تطوير وتحسين، إلا أن كايزن عبارة عن تحسينات صغيرة أما الابتكار فهو تحسين جذري يأتي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والتكنولوجيا وهذا يظهر بأن التمويل عنصر أساسي في الابتكار. أما (Fujimoto, 1999) فقد اعتبر كايزن نشاطاً، وعرفه بأنه نشاط يمكن أن يغير روتين العمل في المنظمة بطريقة منظمة. وجاء (Williams, 2001) واهتم بعلاقة التحسين المستمر بكلفة العملية الإنتاجية، فعرف التحسين المستمر: بأنه طريقة من أهم وأفضل الطرق التي تقوم بتقليل كلفة الإنتاج على المدى البعيد. ويعرف (Liker, 2021) الكايزن هو الالتزام بتحسين الأداء باستمرار، وهو الطريقة التي يعمل بها العاملون في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بشكل علمي.

لخص (Iwao, 2017) تعريف كايزن بمراجعة الدراسات السابقة: أنه سلسلة من الابتكارات الصغيرة المتراكمة المتدرجة والمتقاربة في الحجم والتي لا تعتمد على غيرها من أنشطة كايزن، والتي تهدف إلى إحداث تغيير في عملية الإنتاج، ويحدث هذا التغيير على ثلاثة مستويات : مستوى العمال، مستوى فرق العمل، وعلى مستوى المديرين. ويمكن اعتبار كايزن فلسفة إدارية تعني بالتغيير إلى الأفضل، ويتفرع من هذه الفلسفة طرق وتطبيقات تساعد على تطبيقها في كل مكان وكل قطاع يحتاج إلى تطوير على المدى البعيد (Shang, 2017).

استناداً على ما سبق وبمراجعة الكثير من الدراسات يتبين لنا أن هناك اتفاق بين الباحثين على ان كايزن هو التحسين المستمر continuous improvement (CI)، بعضهم لم يذكر لفظة كايزن واكتفى بتعريف التحسين المستمر (CI)، ولكن يبدو جلياً لنا أن الباحثين والدارسين لم يتفقوا على تعريف أو تصنيف محدد لكاييزن؛ فبعضهم يراها فلسفة إدارية، وآخر يعرفها منهجية أو إستراتيجية، ثالث يصنفها مدخلاً لحل المشاكل، وغيره لا زالت عنده نظرية. ويمكن تفسير اختلاف الباحثين في تعريف وتسمية كايزن إلى أن كل باحث عرفها من خلال مجال دراسته والقطاع الذي تطبق عليه. وتميل الباحثة إلى تعريف كايزن أنها منهجية فكرية إدارية تملك مجموعة من الإستراتيجيات والأدوات التي من شأنها تحسين العمل بشكل مستمر والعمل على حل المشكلات.

الأسس النظرية لكاييزن

رأت الباحثة أن تتبع التطور التاريخي قد يكون الأنسب في استعراضها لمنهجية كايزن وتطورها، ثم استعراضها لأهم المفاهيم التي لا يمكن فصلها عن كايزن والتي ظهرت نتيجة لظهور كايزن وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بها: كالجودة الشاملة والإدارة الرشيقة والإدارة المرئية.

نشأة وتطور كايزن

ولدت كايزن في مصانع شركة تويوتا في اليابان على يد قادتها ومستشاريها ففي ثلاثينيات القرن الماضي، زار قادة تويوتا مصانع فورد وجنرال موتورز للسيارات لدراسة خطوط التجميع لديهم. أدركت تويوتا أن السوق الياباني لا يزال صغيراً جداً والطلب متفرقاً، مقارنة بحجم الإنتاج العالي للشركات الأمريكية، حيث كانت شركة فورد أكبر حجماً من شركة تويوتا بتسع مرات، فكان لا بد من تكيف الإنتاج ليتناسب مع السوق الياباني، وتطوير حلول فريدة للتحديات التي تواجهها شركة تويوتا. (Liker, 2021)

رأى كل من (Kiichiro Toyoda) و (Taiichi Ohno) وآخرون من شركة تويوتا أن سلسلة من الابتكارات البسيطة ستمكنهم من توفير الاستمرارية في تدفق العملية وتنوع واسع في عروض المنتجات، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، فعادوا إلى فكر فورد في الإنتاج وابتكروا نظام إنتاج تويوتا TPS (Toyota Production System). (Helmold, 2020). أوضح Kiichiro Toyoda أن الطريقة التي ينتج بها البشر الأشياء تتغير تبعاً للتغيرات والتحويلات في مؤسساتهم ومجتمعاتهم واقتصادهم. حيث تطور نمط الإنتاج من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الضخم -نظام فورد أو الفوردية-، ثم من الإنتاج الضخم إلى الإنتاج المرن، حيث إن Fordism تعني الإنتاج الضخم والاستهلاك الضخم. (Bednarek & Parkes, 2021)

قدم فريدريك تايلور وصفاً لمبادئ نظريته في الإدارة العلمية، فاقترح تفكيك عملية الإنتاج إلى أنشطة بسيطة، يتم تعيين كل منها لفريق عمل محدد على أن يتم تدريب هذا الفريق بشكل مناسب للعمل المحدد، وسميت هذه بالقاعدة التaylorية (VILLA & TAURINO, 2009). واستناداً إلى دراسات الوقت والحركة التي قام بها كل من تايلور وجيلبريث، يرى تايلور 1911 أن الحركات

الزائدة للعمال والوقت الذي ينتظرون فيه دون عمل يقلل من الإنتاجية. (PARLAK & DOĞAN, 2022).

أسس هنري فورد مفهوم الإنتاج الضخم في مصانعه في بداية القرن التاسع عشر واعتمد خطوط التجميع، تميز نظام فورد باستخدام بعض الحلول التي تم انشاؤها في إطار النظرية العلمية لتايلور (Tylorism) والتي عمل تايلور فيها على تنظيم العمل مما سمح بتطوير الإنتاج والاستهلاك بشكل جماعي. ويوصف نظام فورد (Fordism) بأنه نظام مبني على الإنتاج الضخم وتقسيم العمل الفكري واليدوي وهو ارتباط واضح بنظام (Tylorism). ويعتبر كل من (Tylorism) و(Fordism) النظامين المسؤولين عن نجاح شركات السيارات الأمريكية حتى منتصف خمسينيات القرن الماضي. (Bednarek & Parkes, 2021).

الشكل 2: تطور كايزن



المصدر: من إعداد الباحثة

2. 2. 1. 2 مفاهيم ارتبطت بكايزن

ظهرت بعد كايزن بعض المفاهيم الإدارية التي ارتبطت بكايزن والتي لا يذكر كايزن إلا واقتترنت به، وأصبح بعضها جزءاً أساسياً منه:

1-إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري يهدف إلى رضى العميل من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة (Ho,2023). تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها لتشكل منهجاً متكاملأ لأداء العمل على مستوى عالٍ من الجودة، وتسمى شاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المنظمة ويجب على الجميع الالتزام بها (العرجان، 2021). ويمكن تعريفها: إنها نظام يعمل على جعل كل من الهندسة والإنتاج والتسويق والخدمات تحقق رضى العميل الشامل، في مقابل تحقيق العمليات الاقتصادية ذات الكفاءة العالية. (Ioakimidis,2022)

جوهر إدارة الجودة الشاملة هو رضى العملاء وخلق الحماس لديهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية حيث إن وجود المنظمة يعتمد على رضى وبقاء عملائها، فتتوجه مهام المنظمات نحو العملاء وإرضاء تصوراتهم (customer orientation) وبناء على ما سبق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ولا تتوقف أبداً حيث إنها يجب أن تواكب التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، وكذلك التغيير في رغبات العميل (Dale,2007)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي تركز على تحسين الجودة، والتي ستؤول إلى نجاح كبير إذا تم تطبيقها في المؤسسات:

1. الفهم الكامل والالتزام الفعلي بالعمل الجماعي: تقوم الإدارة الناجحة بمشاركة موظفيها لجعل الجودة من أولوياتها وتشجع جهودهم المبذولة لذلك، كما تعمل على التنسيق بين الإدارات والأقسام وتنمية روح العمل الجماعي لديهم لتسهيل تطبيق الجودة وتشرك الموظفين في الإدارات الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات
 2. التحسين المستمر: التحسين المستمر والتطوير في عمليات إنجاز العمل بحيث تتطابق مع الجودة. فالتحسين المستمر عملية هامة للتقليل من الانحرافات في عملية الإنتاج ورفع جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.
 3. الثقافة التنظيمية: بناء ثقافة تنظيمية داعمة حيث إن معظم منظمات
 4. القطاع العام في الدول النامية تعاني من عدم وجود ثقافة تساند تطبيق الجودة وتسهم في الحد من الصراعات.
 5. المساءلة والمحاسبة: لكي تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، لا بد من وجود نظام محاسبة، ومتابعة مستمرة تدعمه الإدارة العليا. (العرجان، 2021)
- يتضح مما سبق أن التحسين المستمر هو جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة، بل هو أساس إدارة الجودة الشاملة. حيث إن المنظمة لا يمكن أن تصل إلى مستوى جودة نهائي لا تستطيع بعده إضافة مزيد من الجودة، فالجودة عملية مستمرة تواكب بشكل فعال طلبات العميل المتجددة والتغييرات في بيئة العمل (Dale, 2007). يشير ماساكي إيماي إلى أن التحسينات يمكن أن تقسم إلى كايزن والابتكار. كايزن هو نتيجة التحسينات الصغيرة المستمرة، والابتكار عبارة عن تحسين جذري نتيجة لإدخال التكنولوجيا والآلات الجديدة. (Paraschivescu & COTÎRLEȚ, 2015)

2- الإدارة الرشيقة

يمكن تسميتها الإدارة الرشيقة أو الإنتاج الرشيق أو التصنيع الرشيق أو التفكير الرشيق، وهي منهجية أو فلسفة تم تبنيها بشدة في عالم الإدارة من الناحية النظرية والعملية، وحظيت بقبول كبير. بدأت بجهود شركة تويوتا اليابانية لتصنيع السيارات، حيث إنها تأسست على فكرة الكايزن. ويرى البعض أنه كان لشركة فورد أثر في تكوين مفهومها. وأساس مبدئها هو التقليل من الهدر والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والحصول على موارد خاصة بإيجاد طرق جديدة لإرضاء العملاء، حيث تقوم بتتبع تدفق القيمة للمنظمة من أجل تحسين أو القضاء على كل عملية غير ضرورية تهدر الموارد (Ismyrlis, 2022).

يتمثل مفهوم الإنتاج الرشيق في محاولة الجمع ما بين الكفاءة والتركيز على العملاء، حيث تقوم هذه الفلسفة على محاولة تقليل استخدام الموارد، وتفسير مفهوم القيمة من خلال العملاء، وإعادة هندسة العمليات للقضاء على تلك التي لا تضيف قيمة حقيقية، وبالتالي تحويل الإنتاج التراكمي إلى إنتاج بناء على طلب العميل (JIT). فنجد أن المفهوم الأساسي في الإنتاج الرشيق هو القيمة والتي تعرف بأنها القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة المطلوبة بالضبط من العميل بأقل وقت ممكن من لحظة طلبه إلى لحظة تسليمها وبالسعر المناسب (Hines :Aly, 2014) (P, Holweg & others, 2004).

عرف Womack & Jones الإنتاج الرشيق مجموعة من مبادئ التصنيع التي تسعى باستمرار لتحسين جميع عمليات الشركة وتقديم منتج خالٍ من الهدر والعيوب حيث قام بمقارنة الإنتاج الرشيق بالإنتاج الضخم (Ioakimidis, 2022). وبعد دراسة الأبحاث التي قامت على نظام إنتاج تويوتا وبناء عليها خرجا بمفهوم الإدارة الرشيقة (Iiker, 2021). حيث لخصا في كتابهما الآلة التي غيرت العالم (1990) مبادئ الإنتاج الرشيق في 5 عناصر :

1. تحديد القيمة التي وصفها أو طلبها العميل.
2. تحديد وتتبع تدفق القيمة لكل منتج، وتحديد جميع الخطوات التي لا تضيف قيمة لإزالتها.
3. جعل المنتج يسير ويتدفق بشكل مستمر ضمن العمليات المتبقية والتي تضيف قيمة، وخلق حركة غير منقطعة في هذه القيمة.
4. تقديم المنتج للعميل وتمكينه من القيام باستخراج هذه القيمة من الشركة المصنعة.
5. الإدارة نحو الكمال بحيث يتم تقليل الوقت والخطوات اللازمة لخدمة العميل الى أقل حد ممكن. (Helmold, 2020).

ينضح مما سبق أن فلسفة الإدارة الرشيقة تقوم على التقليل من الهدر وخلق قيمة للعميل، إلا أنه من الناحية التطبيقية تكون المنظمة رشيقة في حال استطاعت خلق توازن ما بين التقليل من الهدر وخلق قيمة للعميل. (Arlbjørn & others, 2011)

3- الإدارة المرئية

أدت الجهود المبذولة لتطبيق كايزن إلى ظهور الإدارة المرئية، والتي قامت على تغيير الأسلوب التقليدي للإدارة، والتوجه بها نحو أسلوب ابداعي، يساهم في تحقيق الأهداف، ووضع قواعد العمل، والحد من الهدر، والتخلص من الأشياء غير الضرورية (زناتي، 2022). تعد الإدارة المرئية نمطاً إدارياً حديثاً انبثق من منهجية كايزن اليابانية، حيث يعتمد هذا النمط على تقنيات التواصل البصري بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبين إدارتها، من أجل الحد من الهدر والتقليل من الأخطاء، ومنع تكرارها؛ للتحسين المستمر ولتحقيق أعلى جودة (مغاوري، 2022).

عرف (Masaaki, 2012) الإدارة المرئية: إنها نمط إداري جديد يهتم بالوسائل البصرية ويعمل على نقل رؤية المنظمة إلى عقلية وإحساس العاملين؛ لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية

من خلالهم. ويرى (برهمن، 2012) أنها أسلوب إداري يعمل على تعظيم التواصل المرئي بين المستويات الإدارية الثلاثة، ويسهل هذا الأسلوب فهم العمل وتقييمه بنظرة سريعة لأي شخص يدخل المكان للمرة الأولى، ويوضح سير العمليات له. فهي نظام إداري يهدف إلى تحسين الأداء بجعل المعلومات اللازمة متاحة للأطراف المعنية بها، باستخدام محفزات ووسائل بصرية تمكن الفرد من فهمها بأسرع وقت. كما تهدف إلى معايشة مشاكل العمل والأحداث فيه بشكل ملموس محسوس، ودراسة أسبابها وإيجاد الحلول، حيث تتم مشاركة المعلومات عن طريق تحويلها إلى شكل مرئي سريع الوصول لكل من يحتاجه. (زناتي، 2022).

يرى (Helmond, 2020) أن الإدارة المرئية جزء أساسي من كايزن، حيث إن 83% من المعلومات المحيطة بالفرد يتم إدراكها بحاسة البصر، ويشير إلى أهمية المعلومات البصرية في عمليات حل المشكلات والتحسين المستمر. وذلك لأن الإشارات البصرية غالباً ما تكون أسرع وأسهل في الفهم، مقارنة بالمعلومات المكتوبة أو المنظوقة، مما يجعلها حاسمة لتحديد المشكلات ومعالجتها بفعالية في بيئة العمل المتسارعة.

يعد تاييتشي أونو أبرز الرواد الذين ساهموا في ابتكار هذا الأسلوب الإداري الفعال - الإدارة المرئية- والتي عرفت باليابانية جمبا كايزن، وتعني الإدارة من موقع العمل. (المكتوم، 2021). وأما (Masaaki, 1997) فيعرف **GEMBA**: -وهي كلمة يابانية- موقع الحدث أو المكان الذي يحدث فيه العمل. ويعرف روح الجمبا استناداً إلى النظرية اليابانية في الإدارة: إنها المكان الذي تصنع فيه المنتجات؛ لذا فإن الأشخاص المتواجدين في هذا المكان والذين يقومون على التصنيع هم الأقدر على إحداث التحسينات في العملية الإنتاجية. لذا يقول ماساكي إيماي: إن كل من يجلس في الإدارة العليا والسفلى لديهم نفس القدر من الأهمية.

القواعد الذهبية لإدارة الجمبا موقع العمل

في الجيمبا، تظهر أنواع مختلفة من الانحرافات كل يوم. هناك فقط حالتان ممكنتان في الجيمبا: إما أن العملية تحت السيطرة، أو أنها خارج السيطرة. الحالة الأولى تعني سير العمليات بسلاسة، أما الثانية فتعني المشاكل. تشمل ممارسة الإدارة المرئية عرض واضح للجيمبوتسو - المنتج الفعلي-، بحيث يتم تذكير الإدارة والعمال باستمرار، بجميع العناصر التي تجعل الجودة والتكلفة والتسليم ناجحة من عرض للإستراتيجية العامة، إلى أرقام الإنتاج، إلى قائمة بآخر اقتراحات الموظفين. بالإضافة إلى الرسوم البيانية، والقوائم، وسجلات الأداء، وبالتالي تشكل الإدارة المرئية جزءاً لا يتجزأ من أساس بيت الجيمبا.

لذلك يبين ماساكي إيماي الخطوات التي على الفرد اتباعها في حال حدوث مشكلة أو أي

حدث غير طبيعي

1. انتقل إلى جمبا (موقع الحدث) أولاً.
2. قم بفحص الجيمبوتسو ("العناصر ذات الصلة")
3. اتخذ تدابير مؤقتة على الفور.
4. ابحث عن السبب الجذري.
5. قم بتوحيد العملية لمنع حدوث تكرار (Masaaki, 2012).

مبادئ الإدارة المرئية:

- التواصل الفعال.
- الرؤية أساس الحصول على المعلومة.
- المراقبة الفاعلة لمكان العمل
- مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات. (القحطاني، 2019).

2. 2. 1. 3 الأعمدة الأساسية لكايزن

يلخص ماساكي إيماي أساسيات كايزن في ثلاث ركائز:

1. وضع المعايير والقواعد الواضحة للعمل.

2. الحد من الهدر.

3. تنظيف وتنظيم موقع العمل (Masaaki, 2012).

تتضمن هذه المنهجيات الثلاث على المستوى العملي مجموعة من النشاطات التي لا تستند

على مهارات تقنية عالية بقدر اعتمادها على مشاركة الأفراد من المستويات الإدارية المختلفة

(Honso, 2020).

وقد تم اعتماد هذه الأعمدة الثلاث لكايزن أبعاداً للدراسة الحالية، وقسمت على ثلاثة محاور في

استبانة الدراسة. حيث شبه ماساكي إدارة موقع العمل (الجمبا) بالبيت الذي يقوم على هذه الأعمدة

الثلاثة. ومما يجدر ذكره أن عدداً من الدراسات السابقة تناولت هذه الأبعاد الثلاثة تحت مسمى

الإدارة المرئية، والتي هي جزء لا يجزأ من منهجية كايزن.

وضع قواعد ومعايير واضحة منظمة للعمل:

يعرف (Masaaki, 1997) المعيار بأنه أفضل طريقة لأداء المهمة. فإذا اتبع

الموظفون في موقع العمل قواعد وخطوات هذا المعيار، فإنهم بذلك يضمنون رضى العميل. وبما

أن المعيار هو الطريقة الفضلى للقيام بالعمل، فعلى الإدارة أن تحدد بوضوح معايير وقواعد

العمل، وتلزم الموظفين باتباع نفس المعيار، وبنفس القواعد والخطوات في كل مرة يقومون

بعملهم؛ وإلا فإن النتيجة ستختلف، مما يؤدي إلى تقلبات في الجودة وبالتالي سيؤثر سلباً على

رضى العملاء. ويصف قواعد العمل:

- واضحة ومحددة.

- تمثل أسهل وأفضل طريقة لإنجاز المهمة.
 - قابلة وسهلة في التطبيق.
 - تعمل على رفع مهارة العاملين وزيادة خبرتهم.
 - تخدم رؤية ورسالة المنظمة.
 - توجد آليات تمنع تكرار الأخطاء.
 - مرنة وقابلة للتعديل والتطوير لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل.
- وضح (Mikva, 2016) المعايير: إنها مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى توحيد منطقي للأعمال المتكررة. ويرى (Sahebagowda, 2017) أن معايير العمل: هي أسلوب هندسي يتم اعتماده لإعداد مقاييس الوقت وإنجاز العمل بشكل نظامي يضمن استغلال الوقت بالشكل الأمثل والحفاظ على سلامة العمال.

قديمًا كان العمال يحتفظون عمدًا بأسرارهم بعيداً عن الإدارة للحفاظ على بعض السيطرة - وهو ما كانت عليه الحال في مصنع تويوتا بوشوكو للغزل عندما انضم كينيتشيرو للشركة لأول مرة في عام 1921 لاحظ كينيتشيرو أن "الطرق القياسية التي كان يحتفظ بها فنيو الغزل لأنفسهم كانت شيئاً يشبه الأسرار المهنية، فقام كينيتشيرو بتعلم هذه الأسرار بمفرده، ثم قام بتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وأوجد ما يسمى بالعمل الموحد في تويوتا، والذي اعتبر أساس التحسين المستمر، حيث يعتمد التحسين المستمر على مشاركة جميع العمال لكل ما يتعلمونه من تجارب نجاح أو فشل". (Liker, 2021).

• **PDCA** : وتعرف باسم عجلة او دورة ديمينج، وهي الأساس في وضع معايير ثابتة للعمل، وعمل صيانة، وتحسين مستمر لها، ويشار إليها حسب إيماي أحيانا ب SDCA. وهي أولى خطوات التحسين المستمر، وكان أول من وضعها هو Walter Shewhart (عواد، 2020).

• **PLAN : P / STUDY : S** : التخطيط تحديد الأهداف والعمليات والمواصفات الضرورية والتخطيط لما يجب فعله.

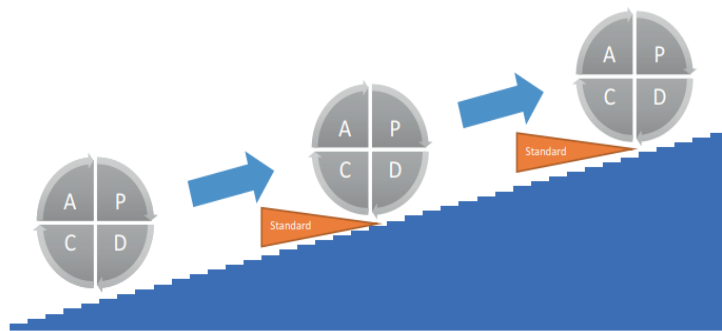
• **DO : D** : التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

• **CHECK : C** : الفحص والتقييم: تقييم وفحص النتائج عن طريق مقارنتها بالمواصفات والأهداف.

• **ACT : A** : التحسين: بناء على نتيجة المرحلة السابقة يتم تصحيح الانحرافات، وإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة على العملية (عواد، 2020).

ويوضح هذا المفهوم ان كل عملية يتم إجراؤها بناءً على تخطيط حذر، تنفيذ مقاس وواضح، تحليل وتقييم دقيق للبيانات، ثم إجراءات تصحيحية متوافقة مع مراقبة تنفيذها؛ وذلك يجعل حل المشكلات ممكناً وسهلاً في حال حدوثها (Abadi, 2018).

الشكل 3: دورة التحسين المستمر



المصدر: (Helmond, 2020)

منهجية تنظيف وترتيب وتنظيم موقع العمل (5Ss):

وهي منهجية تم إيجادها من أجل تنظيم وترتيب مكان العمل لجعله أكثر كفاءة؛ وتشير إلى خمس كلمات يابانية تبدأ بحرف S تمت مقاربتها إلى كلمات انجليزية مناسبة تبدأ بنفس الحرف، وترجمت للعربية إلى التاءات الخمس (جوهر، 2023). Hiroyuki Hirano هو من أوجدها ونشرها في كتابه، حيث كان يسميها ركيزة العمل والتحكم المرئي، الذي يسمح بمراقبة حالة القسم في أي وقت بطريقة منتجة. والآن يتم استخدام هذه المنهجية اليوم في العديد من القطاعات، ويمكن أن ينطوي تطبيقها على إعادة تنظيم معدات العمل والأدوات والمواد والملفات على الكمبيوتر وما إلى ذلك. (Hirano, 1995).

تعد هذه المنهجية نقطة الانطلاق ومفتاح التحسين في العمل، فهي إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة والإنتاج الرشيق، وهي الأساس لفلسفة التحسين المستمر، بنيت على 5 خطوات استمدت من الثقافة اليابانية القديمة، وقام اليابانيون بتطويرها وتطبيقها في الشركات الصناعية بهدف إدارة وتنظيم مكان العمل (عواد، 2020 : الكيكي وآخرون 2013).

على المستوى العملي يلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة، بأنها ترى أنه من الجيد أن تبدأ بهذه المنهجية، في حال أردت تطبيق كايزن، في مكان العمل عندك؛ لأنها بسيطة نسبياً ومباشرة وسهلة التطبيق، وتوفر بيئة عمل آمنة للموظفين، وذات جودة عالية، وكلفة زهيدة، والأهم إنها تشجع مشاركة الجميع في التحسين، وبذلك توفر أساساً لتطبيق منهجية كايزن (Rouf & others, 2017). وخلافاً لذلك فقد وجدت الباحثة بعض الإشكالية في تطوير الجزء الخاص، بقياس درجة تطبيق هذه المنهجية، في مراكز خدمات الجمهور في البلديات، من أداة جمع البيانات، وتعزو الباحثة ذلك، إلى اختلاف خصائص الخدمات من حيث الملموسية عن المنتجات الصناعية، وعلاوة على ذلك اختلاف طبيعة الخدمة المقدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات، عن

تلك التي تقدمها المراكز الصحية أو المؤسسات التعليمية، إذ إنه يلاحظ أن جل الدراسات السابقة في الخدمات العامة، كانت تتمحور حول قطاعي التعليم والصحة، الأمر الذي خلق ندرة في الدراسات والأدوات المشابهة.

1. Seiri (Sort) : تصنيف وفرز المواد التي لا تستخدم في العمل وتوفير بيئة نظيفة حتى يتم إجراء المراحل اللاحقة.

2. Seiton (Strengthen/ set in order) : الترتيب: يتم ترتيب جميع العناصر في هذه الخطوة حيث يجب أن يكون لكل منها مكان مناسب تنظم وترتب و توضع فيه، بحيث يسهل ذلك العمل على الأشخاص الذين يعملون في المكان.

3. Seiso (Shine) : التألق أو التلميع: الحفاظ على نظافة مكان العمل أو المنطقة من خلال الأنشطة الروتينية مثل: التنظيف وصيانة الأدوات والآلات.

4. Seiketsu (Standardize) : توحيد المعايير: الحفاظ على معايير واضحة للعمليات وللمنظمة.

5. Shitsuke(Sustain) : الاستدامة : الحفاظ على العملية التي تم تطويرها في المراحل السابقة والاستمرار فيها عبر الوقت.

وتم إضافة S سادسة لاحقاً وهي SAFTY : السلامة حيث إنها ليست جزءاً من مفهوم اللين الذي وضعته تويوتا، ولكنها يجب أن تكون مكوناً أساسياً لكل ما سبق.

يلخص (Randhawa, 2017) برنامج وخطوات لتطبيق منهجية **5Ss** اعتماداً على ما درسه السابقون:

1. الحصول على التزام الإدارة العليا.

2. اخبار وتعليم الجميع حول هذه المنهجية.

3. عمل حملة ترويجية لها.

4. الاحتفاظ بسجلات خاصة.

5. تدريب عليها من أجل التنفيذ.

6. تقييم البرنامج.

7. التطوير المستمر من خلاله.

تسمى الخطوات السابقة بإستراتيجية هيرانو ويلاحظ من الخطوات السابقة أن التنفيذ يتم بتسلسل

يبدأ من الأبسط والأسهل أولاً. (Hirano, 1995)

منهجية الحد من الهدر:

هي أساس مفهوم الكايزن وتقوم على مكافحة **3Mus** وهي الأشكال الثلاثة المسببة للهدر:

• 3Mu's :

1. **Mura** : عدم التوافق أو الاختلافات التي تميل إلى أن يكون أصل المشكلات

والمسبب الأساسي الذي يقود للهدر المودا.

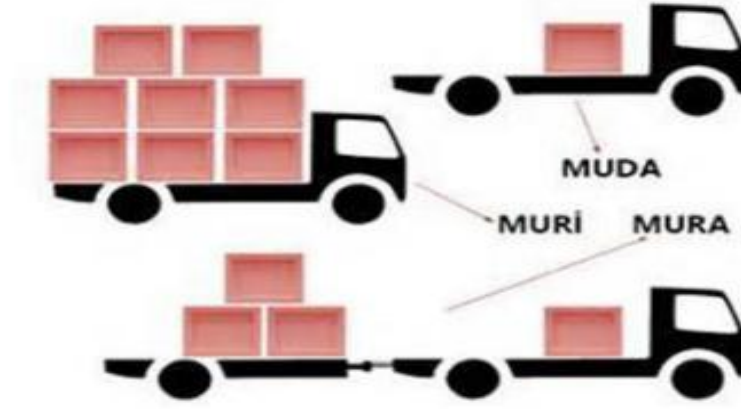
2. **Muri** : وتعني العبء الزائد بسبب نقص الموارد او الاستعداد غير الكافي.

3. **Muda** : وتعني الهدر في الإنتاج والحركة والتنقل والوقت والانتظار وفي ظهور

الإنتاج المعيب. (Hosono & others, 2020)

يوضح الشكل التالي الفرق بين المفاهيم الثلاثة.

الشكل 4: الفرق بين مفهوم MUDA ,MURA , MURI



المصدر: Standardization - one of the tools of continuous improvement

تتكون أي عملية من مجموعة من الأنشطة والتي يمكن تصنيفها إلى أنشط ضرورية وأنشطة غير ضرورية وهي التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة. والقيمة هي: أي إضافة يكون العميل مستعد لدفع ثمنها. المودا **Muda** تقوم على التخلص من أي نشاط لا يضيف قيمة (سليمان، 2020).

هناك سبعة أنواع من الهدر في النشاطات التي لا تضيف قيمة تسمى **7Muda** :

- **Overproduction** الإنتاج الزائد: إنتاج أكثر مما تحتاجه العملية التالية، أو زيادة عما يطلبه العميل.
- **Waiting** الانتظار: العمال يكونون دون عمل بينما تعمل الآلات.
- **Transportation**: النقل: تقصير مسار النقل قدر الإمكان.
- **Process**: المعالجة (أو الإفراط في المعالجة): المعالجة غير الضرورية أو الخاطئة.

- **Inventory**: المخزون: الاحتفاظ بمواد خام غير ضرورية، من أجزاء ومنتجات نهائية في المخزون.

- **Motion**: الحركة: أي حركات للعمال والآلات التي لا تخلق قيمة.

- **Defects**: التصحيح: التفتيش، إعادة العمل، الخردة. (Effah, 2017).

يختلف مفهوم الهدر من قطاع لآخر حيث إن الهدر مرتبط ببيئة العمل التي يتم فيها التصنيع. إلا أن المعنى العام للهدر يمكن إسقاطه على مختلف القطاعات الأخرى والتي تشمل الخدمات. فبدأ تعريف الهدر في كايزن في البيئات الصناعية، فكان يركز على الأنشطة الزائدة في العمليات الإنتاجية. ويعرفه إيماي بشكل عام: إنه أي نشاط لا يضيف قيمة (Masaki, 2012) . ويوضح الجدول التالي أشكال الهدر المختلفة في الخدمات والتصنيع.

الجدول : 1 اشكال الهدر في الصناعة وفي الخدمات

الهدر في التصنيع	الهدر في الخدمات
الإنتاج الزائد وتصنيع منتجات لم يطلبها العميل.	تكرار إعادة إدخال بيانات، وتكرار تفاصيل بعض نماذج الإدخال.
وقت الانتظار للخطوة التالية في العملية.	التأخير في انتظار الزبائن لحين استلام الخدمة.
نقل المواد والبضائع الزائدة عن الحاجة.	فقدان الفرصة للاحتفاظ بالعملاء.
المعالجة الزائدة وغير الضرورية.	ضعف التواصل مع العملاء.
المخزون في حالة الانتظار لحين الحاجة والطلب.	خدمات غير صحيحة غير قابلة للتسليم.
حركة العمال غير الضرورية التي لا تضيف قيمة للمنتج.	حركة الموظف الزائدة لاستقبال الطلبات وانتظار العملاء.
منتجات معيبة غير قابلة للبيع.	خطأ في معاملة الخدمة.

المصدر: (Effah-Kesse, 2017)

يضيف Liker(2021) نوع الهدر الثامن وهو عدم استغلال إبداع وقدرات الموظفين حيث يرى أنه الهدر الأكثر أهمية، وله مفهوم أوسع من مفاهيم الهدر السبعة السابقة.

2. 2. 1. 4 أدوات كايزن

يندرج تحت منهجية كايزن للتحسين المستمر مجموعة من الأدوات والتقنيات أهمها (Chotaliya & Mehta, 2022)

- Poka-yoke (mistake proofing) : وتعني منع حدوث الأخطاء من الحدوث، وذلك بضمان وجود الشرط الصحيح قبل أداء الخطوة؛ حيث إنه عندما تكون الخطوات ليست في مكانها الصحيح يقوم بالكشف عنها وإزالة المعيب من العملية بأسرع وقت ممكن، وذلك يرفع من جودة المنتج بشكل كبير.
- 5 Whys : وهي من التقنيات الأساسية والبسيطة لمنهجية كايزن، والغرض منها هو تحديد الجذر الأساسي لأي مشكلة، وذلك من خلال طرح السؤال، لماذا خمس مرات لمعرفة سبب الفشل؟ حيث عن طريقها يتمكن الشخص من الوصول الى السبب الحقيقي للمشكلة، والعدد 5 هنا مجازي، فيمكنك طرح عدد أكبر من الأسئلة، في حال احتجت للوصول الى سبب المشكلة.
- Andon (light) : وهي تقنية تستخدم لإخبار الموظفين في حال وجود مشكلة في عملية الإنتاج، ويمكن تفعيلها يدويا أو آليا.
- Jidoka (autonomation) : تسمى أيضا التشغيل الآلي بلمسة بشرية، وفيها يكون لدى الآلة القدرة على تمييز الجزء الجيد من الجزء السيء دون مراقبة من المشغل، ويؤدي إلى معالجة متعددة الأغراض؛ لأن المشغل لا يحتاج إلى تفنيش الآلة باستمرار، وفيها تتوقف الآلة تلقائيا في حال وجود أخطاء، ويؤدي إلى تمكن المشغل من تشغيل أكثر من آلة في نفس الوقت.

2.2.1.5 مبادئ كايزن

- العمل على التحسين المستمر.
- لا يوجد فكرة صغيرة جداً.
- تحديد وتقرير وحل المشاكل الفردية.
- التركيز على التغييرات المبنية على العقلانية والتكلفة المنخفضة والمخاطر المنخفضة، وليس على الابتكارات الكبرى.
- جمع البيانات والتحقق منها وتحليلها لتنفيذ التغيير.
- المشاكل في العملية هي المصدر الرئيسي لعيوب الجودة.
- تقليل التباين في العملية أمر حيوي لتحسين الجودة.
- تحديد وتقليل الخطوات التي لا تضيف قيمة.
- كل تفاعل هو بين عميل ومورد.
- تمكين العامل من تنفيذ التغيير.
- يتم التعامل مع جميع الأفكار والاستجابة لها بطريقة مناسبة.
- تقليل الهدر.
- صيانة ومعالجة مكان العمل باستمرار (Masaaki, 2012).

2.2.1.6 جودة الخدمات

يشهد قطاع الخدمات حالياً زيادة متسارعة لدوره في الاقتصاد العالمي، فبحسب منظمة التجارة العالمية لعام 2010 فإن متوسط مساهمة القطاع الخدماتي يشكل أكثر من ثلثي الناتج الإجمالي لدول العالم، ويعد رضا العميل هو العنصر الأساسي في تقييم جودة الخدمة، حيث إن جودة الخدمة لها ارتباط وثيق بالأرباح والتكاليف؛ يؤدي ذلك إلى سعي المنظمة إلى المحافظة

على جودة عالية للخدمات وتحسينها باستمرار، وإلا فإنها ستخفق في تحقيق رضا عملائها والاحتفاظ بهم. وتطبيق كايزن يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية مقابل تقليل تكاليف التشغيل والأهم تحسين جودة الخدمة، علاوة على أن ممارسات كايزن وإدارة الجودة الشاملة تزيد من التزام الموظفين ورضى العملاء (Abadi,2018).

يشير التركيز على العملاء إلى إعطاء الاهتمام الكامل لتلبية احتياجات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم، من خلال تطوير علاقات وثيقة معهم، من هنا ستضع المنظمات الناجحة رضا العملاء أولوية أولى لديها (Lim & others,2019). ولقد أصبحت متطلبات العملاء للجودة أكثر صرامة وتعدداً، وأصبح العميل لا يتهاون أو يتقبل البضائع والخدمات ذات الجودة الرديئة والمستويات المنخفضة من خدمة العملاء. العميل هو السبب الرئيسي لوجود المنظمة والولاء والاحتفاظ بالعملاء هو ربما المقياس الوحيد لنجاح المنظمة (Dale,2007).

ومن اللافت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات أقل من تطبيقه في المنظمات الصناعية (Alketbi & others,2022). على الرغم من أن جودة الخدمة هي العامل المهم في تأكيد نجاح أو فشل تقديم الخدمات، حيث إن مؤسسة الخدمات تستطيع تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق بناء على جودة الخدمة التي تقدمها للعملاء مقارنة مع توقعاتهم، فإذا تطابقت مع توقع العميل، فسوف يشعر العميل بشعور محايد، في حين إذا فاقت توقعاته يشعر عندها بالرضى (مبارك ورشدي، 2023).

قد كانت المنظمات العامة في صدارة الأبحاث حول تنفيذ مختلف مناهج إدارة الجودة مع تطور فكر إدارة العمليات في هذا القطاع. زاد الوعي بين المواطنين بحقوقهم وطلبهم للخدمة ذات الجودة العالية، مما أدى إلى التركيز على مناهج إدارة الجودة والتفكير الرشيق. لكن

المنظمات العامة مثل البلديات والرعاية الصحية والإدارات الاجتماعية وغيرها ليست مدفوعة بالأرباح على عكس القطاع الخاص، مما يجعل من الصعب تنفيذ هذه المناهج. وهذا ما يزيد الحاجة في اتباع إستراتيجية تحسين العمليات؛ لزيادة رضا العملاء في القطاع العام (Dronamraju,2018).

2. 2. 1. 7 الإدارة الرشيقة في القطاع العام

تم تقييم الإدارة الرشيقة من أكثر الأساليب المناسبة للإدارة العامة، التي تهدف إلى تقديم خدمة تتسم بالكفاءة والفاعلية للمواطنين؛ حيث إن الإدارة الرشيقة تهدف إلى استغلال جميع الموارد في المنظمة بكفاءة. فبعد أن وجدت دول العالم نفسها في بيئة تنافسية تجاوزت حدودها، لجأت إلى المنهج المبني على الشفافية في تقديم الخدمات العامة والمشاركة الفعالة للمواطنين والمنظمات غير الحكومية في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، فجاءت فكرة نقل بعض الأساليب والمنهجيات المتبعة في القطاع الخاص ومنها الإدارة الرشيقة (PARLAK & DOĞAN, 2022).

بدا أن البنية البيروقراطية التقليدية للإدارة العامة غير كافية لتلبية مطالب الخدمة المتزايدة والمتنوعة للمجتمع، فظهر نهج الإدارة العامة الجديد كبرنامج للتخلص من نقائص النموذج الإداري التقليدي، وتغيرت بنية وأساليب العرض والإنتاج للخدمات العامة، وتحول المنهج التقليدي الذي يركز على العمليات والقواعد إلى منهج جديد يركز على الأهداف والنتائج وقياس الأداء، فكانت الإدارة الرشيقة إحدى المنهجيات المستخدمة في الإدارة العامة الجديدة. (PARLAK & DOĞAN, 2022).

تهدف البلديات كونها المنظمات الأقرب للمواطنين من حيث إنتاج الخدمات إلى استخدام مواردها العامة من أجل ضمان رضا المواطنين مع الحفاظ على جودة الخدمة، وتعد الإدارة الرشيقة مفهوما مهما لتنفيذ أهداف البلديات، فيتجلى تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة في مؤسسات

البلدية. ويتم تحقيق رضا المواطن المستهدف من خلال وضعه مركز العملية والتركيز فقط على الحقائق التي يراها المواطن كقيمة، دون القيام بالاستثمارات التي تحتاج التكاليف الكبيرة (PARLAK & DOĞAN, 2022).

من الجدير بالذكر أنه على الرغم من أهمية العميل في المؤسسات الموجهة بتقديم الخدمة المباشرة للعميل؛ إلا أن الموظفين في المنظمات التي تقدم هذه الخدمات يلعبون دوراً مهماً بنفس القدر، مما يجعلها عملية ثنائية الاتجاه. وتشير الأبحاث إلى أن التوجه نحو خدمة العملاء له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في القطاع العام ومواقفهم تجاه العمل. (Butkus,2023).

2.2. 2 المبحث الثاني: مراكز خدمات الجمهور

تمهيد:

قبل ما يقارب من ثلاثة عقود أبرمت بين منظمة التحرير الفلسطينية وحكومة الاحتلال الإسرائيلي ما تعرف باتفاقية أوسلو؛ والتي بموجبها تم الاتفاق على تشكيل سلطة حكم ذاتي، فتأسست السلطة الفلسطينية وأضحى الفلسطينيون يحكمون أنفسهم، فقامت السلطة الفلسطينية بإنشاء الوزارات والتي كانت من ضمنها وزارة الحكم المحلي (هلسة، 2013).

عرفت اتفاقية أوسلو رسمياً باسم إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي الانتقالي، وفي عام 1993 تبلورت فكرة تشكيل هيئات محلية من شأنها تمكين الفلسطينيين في كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتقديم الخدمات لهم، والعمل على تنمية مجتمعاتهم؛ فأصدرت السلطة الفلسطينية عام 1997 قانون رقم (1) فيما يتعلق بالهيئات المحلية، فاعتبرت الهيئات المحلية الفلسطينية شخصية اعتبارية مستقلة، وكذلك كياناً إدارياً قائماً بذاته. ونتيجة لذلك قامت الحكومات الفلسطينية المتوالية بتبني فكرة إنشاء الهيئات المحلية، وسن التشريعات التي

تنظم العلاقة ما بين الحكومة والهيئات المحلية، وكذلك توفير الكفاءات من الإدارات والموظفين، وفي عام 2005 أوجدت ما يسمى بالجهاز التنموي والذي يساعد الهيئات المحلية في أعمالها والذي اندرج تحته صندوق إقراض وتطوير الهيئات المحلية (محرمة، 2019).

1.2.2.2 مفهوم مراكز خدمات الجمهور:

هو: العنوان الأول والوحيد لتقديم الطلبات للحصول على الخدمات ومعالجتها وتسليمها للمواطن، وذلك باستخدام إجراءات مبسطة وسريعة مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

شكل حضاري وعصري لإدارة عملية تقديم الخدمات البلدية للمواطن وبناء العلاقة معه. (دليل ارشادي، 2013).

وقد تطلق على هذا المرفق العام مسميات أخرى، ولكنها في النهاية وجدت لتحقيق ذات الغاية، مثل: مركز خدمة المواطنين CSC citizen service centers، أو مراكز الاتصال contact centers، أو مراكز الخدمات البلدية municipal service centers (MSCs)، أو ما يسمى one-stop shops مركز النافذة الواحدة لتقديم الخدمة. (Kristianssen & Olsson, 2016).

ويعرف (Fredriksson, 2020) مراكز خدمة المواطنين: إنها مكاتب حكومية حيث توجد سلطات مختلفة، وتقدم العديد من الخدمات العامة في موقع واحد. ويقوم مبدأ النافذة الواحدة على توفير جميع الخدمات للمواطنين في مكان واحد وتقديم التسهيلات لهم من خلال جمع ممثلين عن المؤسسات المعنية بالخدمة تحت سقف واحد. بما يكفل سهولة وسرعة تقديم الخدمات وبالتالي تخفيض التكلفة، وتقديم أفضل الخدمات بحيث تكون نقطة مركزية بين جميع الجهات. (الدليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية الاردنية).

وتختلف تعاريف مركز خدمة الجمهور بناء على نوع القطاع والخدمة التي يقدمها. إلا أنها ارتبطت مؤخرا بالقطاع الحكومي.

ويرى (Vashakidze 2014) أن مركز الخدمات العامة هو كيان يدار من قبل الحكومة أو من ينوب عنها، ويقوم بتقديم خدمات متكاملة لتلبية متطلبات المواطنين والأطراف العامة أو الخاصة بفعالية وبطريقة تتسم بالودية والكفاءة. ويعد نتيجة للتكامل الرأسي والأفقي للهياكل والوظائف الحكومية مع بعض الروابط مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويعد مركز الخدمات أداة شائعة لتقديم الخدمات الحكومية، وهو مكان مادي أو افتراضي أو كلاهما، حيث يمكن للجمهور الحصول على المنتجات والخدمات المتعددة (Howard, 2017).

وبمراجعة الدراسات السابقة نلاحظ أن بعض الدراسات العربية قد دمجت مراكز خدمة الجمهور بالعلاقات العامة، مثل دراسة (سرحان وعلان، 2013)، حيث عرف الباحثان العلاقات العامة، بأنها إدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها. فهي التي تحدد وتؤسس وتحافظ على علاقات ذات فائدة متبادلة بين المنظمة والجمهور المختلفة وجميع الذين يعتمد عليهم نجاحها أو فشلها. ويخص العلاقات العامة البلدية بالتعريف، إنها الاستخدام الرسمي والواعي للأساليب العملية والتي يتم تطبيقها من قبل خبراء من أجل إنتاج اهتمام من المواطنين بالهيئة الحكومية المحلية بوعي كامل منهم وبشكل مفهوم وفعال.

2.2.2.2 فوائد مراكز خدمات الجمهور

بحسب الدليل الإرشادي لمراكز خدمات الجمهور (2013) فإن الفوائد التي يمكن أن يجنيها الجمهور هي:

- الحصول على خدمات البلدية بشكل عادل وفق إجراءات ومتطلبات واضحة ومحددة ومعلنة.
- توفير الوقت والجهد في الحصول على الخدمات .
- توفير قنوات وآليات واضحة لاستلام شكاوى الجمهور والتعامل معها بمهنية.
- ويضيف (Kristianssen& Olsson, 2016) أن مركز خدمة البلديات قد تم إنشاؤها لإعطاء فرص متساوية للمواطنين في الحصول على مستوى عالٍ من الخدمات، ولجعل التفاعل ما بين المواطن والحكومة أكثر فعالية وإنتاجية، فهي تمد المواطن بنقطة اتصال واحدة مع خدماتها المختلفة.

3.2.2.2 أهداف مراكز خدمات الجمهور

- زيادة مستوى رضا المواطنين بتقديم خدمات سريعة ومتقنة ومتطورة من خلال موقع واحد.
- تحسين صورة البلديات لدى جمهور المواطنين وزيادة الثقة المتبادلة.
- أحد أدوات الرقابة التي تمكن الإدارة العليا من العمل بكفاءة وفعالية.
- تحسين الإجراءات الإدارية وزيادة فاعليتها.
- تساعد صناع القرار في البلديات على استغلال أوقاتهم في العمل بفاعلية.
- تعزيز العدالة والشفافية والمساءلة في توفير الخدمات البلدية دون تفرقة.(دليل ارشادي، 2013).

4.2.2.2 يهدف مبدأ النافذة الواحدة إلى:

- السرعة: يهدف مبدأ النافذة الواحدة إلى زيادة الاستفادة من الوقت من خلال تمكين متلقي الخدمة من إنهاء الإجراءات في مكان واحد وتمكين الجهة الحكومية من القيام بأعمالها

بسرعة عالية بسبب توفر المعلومات المطلوبة في نفس المكان؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات بسهولة.

- الجودة: يهدف إلى مبدأ النافذة الواحدة إلى تحسين جودة الخدمات لتناسب احتياجات المواطنين والمتعاملين، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات بدون الحاجة إلى الاستعانة بمراكز أخرى.
- تقليل التكلفة : وذلك من خلال جمع كل البيانات في مكان واحد، وإلغاء العمليات الهامشية غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات: وذلك من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية ذات العلاقة وعدد الجهات التي تشارك في تقديم الخدمة؛ مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلي مطابقتها من خلال وجودهم في نفس المكان.(دليل إرشادي لتطبيق مبدأ النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية،2012).

5.2.2.2 خصائص الخدمات

تنتم الخدمات عامة بعدة خصائص أهمها: إنها غير ملموسة مادياً، ومن الصعب فصلها عن مقدمها، كما أنها تقدم وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها لذلك يصعب قياسها وفحصها، وكذلك فإن الخدمات تكون غير متجانسة فمن الصعب وضع نمط واضح ومحدد لمستوى أدائها في كل مرة، ومما لا شك فيه أيضاً أن العميل يعد جزءاً هاماً من نجاح الخدمة، من خلال ما يقدمه من معلومات، وكذلك رضاه عن الخدمة الذي يكون من خلال الاستجابة العاطفية، فالإنسان بالنهاية هو مقدم ومنتج الخدمة. وعلى الرغم من التطور التكنولوجي الكبير، فالخدمات تقدم بشكل شخصي على عكس السلع التي أساس تصنيعها هي الآلة. (هلوسة، 2013).

6.2.2.2 أنواع الخدمات التي يمكن تقديمها من خلال مركز خدمة الجمهور.

تقسم خدمات مراكز الجمهور إلى :

- خدمات مباشرة : مثل خدمات الجباية والتحصيل، وخدمة إصدار الشهادات وتزويد المعلومات.
- خدمات غير مباشرة : نيابة عن الأقسام والدوائر الأخرى في البلدية يتسلم مركز خدمات الجمهور من المواطنين طلبات الخدمات ويحولها إلى الجهة المعنية ويقوم بمتابعتها ومعالجتها، إلى أن يتم تسليمها للجمهور.
- خدمات خاصة بمؤسسات أخرى من القطاع العام والخاص والأهلي.(دليل ارشادي، 2013).

7.2.2.2 أنماط مراكز خدمات الجمهور (أنواع مبدأ النافذة الواحدة)

- الباب الواحد: يتم جمع ممثلين عن جميع المؤسسات أو الدوائر المختلفة في مكان واحد على أن يقوم كل موظف أو شباك بالقيام بعمل دائرته أو مؤسسته.
- النافذة الواحدة: ويتم من خلال وجود موظف واحد يتعامل معه متلقي الخدمة على أن يكون على دراية بتسلسل الإجراءات بين المؤسسات أو الدوائر بالإضافة الى الوثائق المطلوبة، ومن ثم يقوم بتوزيعها على مندوبي المؤسسات الموجودة أصلا في الموقع، والذين يقومون بدورهم بتنفيذ العمليات المطلوبة، وعند الانتهاء يتم تسليم المعاملة لمتلقي الخدمة عبر النافذة، حيث إنه يتم تفويض مندوب المؤسسة أو الدائرة بجميع الصلاحيات اللازمة؛ ليقوم بتقديم الخدمات من خلال النافذة.(الدليل الإرشادي لتطبيق مبدأ النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية، 2012)

3.2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات باللغة العربية

أولاً: الدراسات المحلية

على حد علم الباحثة من خلالها مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة فإن المحتوى المحلي يفتقر إلى الأبحاث التي تعرضت لموضوع كايزن، بل يمكن وصفها بأنها نادرة أو شبه معدومة، ولم نجد سوى هذه الدراسات التي سنستعرضها:

1. دراسة (الطار، 2021) بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر بمنهجية

Gemba Kaizen على تحسين الأداء. دراسة حالة بلدية غزة -فلسطين"

تم إجراء هذه الدراسة على بلدية غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إستراتيجيات جمبا كايزن على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين. ومن ثم معرفة أثر تطبيق هذه الإستراتيجيات على أداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما.

لقت الباحث من خلال مراجعته للدراسات السابقة الانتباه إلى أن الكثير من الدراسات السابقة درست إستراتيجيات جمبا كايزن باسم الإدارة المرئية.

قسم الباحث إستراتيجية كايزن إلى ثلاث إستراتيجيات: إستراتيجية وضع قواعد العمل، وإستراتيجية التطهير، وإستراتيجية القضاء على الهدر. وبالمثل قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام لجمع معلومات عن كل إستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن البلدية غير مطبقة لإستراتيجيات جمبا كايزن بالدرجة المطلوبة، إلا أن هناك علاقة قوية ما بين تطبيق إستراتيجيات جمبا كايزن وتحسين الأداء بلغت نسبتها (74.6%) من التحسين في الأداء. حيث توصلت إلى أن تطبيق البلدية لوضع قواعد

منظمة للعمل يتم بدرجة محايدة تميل إلى الموافقة، فيرى الموظفون أن قواعد تنظيم العمل في البلدية دقيقة وواضحة وتتسم بوصف واضح للمهام ومعايير الأداء، لكنها لا تغطي كل المعاملات، وغير معروفة بالنسبة للمواطنين. ووجد الباحث أيضاً أن البلدية لا تطبق إستراتيجية التطهير بمستوى مناسب فهي تطبق هذه الإستراتيجية بدرجة محايدة تميل إلى عدم الموافقة. أما إستراتيجية القضاء على الهدر فبينت نتائج البحث أنها تطبق بدرجة ضعيفة، وأظهرت أن هناك الكثير من الهدر في المال والوقت، وأن هناك الكثير من المعاملات تحتاج إلى وقت طويل لإتمامها؛ مما يجعل المواطن يماطل في دفع ما عليه مقابل الخدمات المقدمة له.

2. دراسة (اشتوي، 2018) بعنوان: "مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء في محافظات غزة".

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة تطبيق مدخل كايزن في شركة الكهرباء في محافظات غزة، والتأكد من العلاقة بين مدخل كايزن والتغيير التنظيمي، تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين في الشركة وعددهم (401)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من (233) موظف إدارياً بما نسبته (58%).

استخدم الباحث الاستبانة في جمع بيانات بحثه، حيث قسمت الاستبانة إلى سبعة محاور، حيث درست ستة منها أبعاد كايزن كما يراها الباحث والمحور السابع كان يتعلق بالتغيير التنظيمي. وتمثلت أبعاد كايزن: بالاهتمام بالعميل، والاهتمام بعمل الفريق، التركيز على المواعيد، حلقات الجودة، التواصل بين العاملين، توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بدرجة كبيرة نسبتها (0.863) بين مدخل كايزن والتغيير التنظيمي، حيث أن الشركة تطبق أبعاد كايزن كما وضحها الباحث بنسبة متوسطة قيمتها (63.06%)، وتطبق التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة وصلت إلى (61.41%).

3. دراسة (عواد، 2020) بعنوان "مرتكزات التحسين المستمر كايزن ودوره في استدامة عمل

المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق مرتكزات التحسين المستمر لكايزن وأثره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، من خلال دراسة أبعاد كايزن التي تشمل: توحيد معايير العمل، وتنظيم مكان العمل، وتقليل الهدر.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية التي فيها خمسة موظفين فأكثر، بعقود عمل ثابتة، حيث بلغ عددها عشرين منظمة، ومجموع موظفيها (110) موظفين، لذلك تم اعتماد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، واسترداد 81 استبانة للموظفين صالحة لأغراض التحليل. قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام، اختص القسم الثاني بالمتغير المستقل فيها- والذي يهمننا في دراستنا- المعرف بالتحسين المستمر لكايزن. وزعت أسئلة هذا القسم على أبعاد كايزن الثلاثة التي بينها الباحثة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات كايزن تتم بدرجة مرتفعة في المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث أظهرت الدراسة أن أبعاد كايزن الثلاثة حصلت على درجات مرتفعة.

4. دراسة (أبو بكر، 2020) بعنوان: "درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في

المدارس العربية داخل الخط الأخضر".

هذه الدراسة هي أطروحة دكتوراه قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك. تمت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة تطبيق مضامين منهجية كايزن في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المعلمين.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مجتمع الدراسة، المكون من جميع معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (41000) ألف معلم، وهي عينة عشوائية طبقية مكونة من (1026) معلماً ومعلمة. قسمت الباحثة الاستبانة إلى 3 محاور: إستراتيجية العمل المدرسي، وإستراتيجية ديمينج، وإستراتيجية في الوقت المحدد. أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لمنهجية كايزن في المدارس العربية بدرجة كبيرة، حيث تطبق إستراتيجيات كايزن الثلاث بدرجات كبيرة.

5. دراسة (عمرو، 2017) بعنوان "مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية التحديات وسبل التطوير".

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف بالتحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية لجنوب الضفة، والتعريف أيضاً بسبل تطوير هذه المراكز. تكون مجتمع الدراسة من البلديات في جنوب الضفة الغربية والتي لديها مراكز خدمات جمهور والبالغ عددها (18) بلدية.

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفي بغرض الدراسة من وجهة نظر الباحثة؛ حيث استخدمت استبانتين كأداة لجمع البيانات الأولية الكمية: واحدة للموظفين في مراكز خدمات الجمهور، وأخرى للمواطنين متلقي الخدمة في تلك المراكز. وإلى جانب الاستبانات قامت الباحثة بعمل مقابلات مع الإدارة العليا لهذه البلديات للحصول على البيانات النوعية لدعم نتائج الاستبانة حيث أجرت الباحثة (5) مقابلات مع الإدارة العليا لبلديات كل من الخليل، ودورا، وحلحول، وبيت أمر، والسموع. تم عمل مسح شامل لجميع الموظفين في مراكز خدمات الجمهور والبالغ عددهم (104) موظفين. وتم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من المواطنين متلقي الخدمة بنسبة استرداد (93.5%) وتم اختيار حجم عينة

المواطنين بالاعتماد على معدل عدد المراجعين لكل مركز في اليوم الواحد. وزعت فقرات كلا الاستبانتين على ستة محاور: التحدي المادي، والتحدي الإداري، والتحدي التكنولوجي، والتحدي الاجتماعي، وتحدي تمكين الموظفين، ومحور سبل التطوير.

توصلت الدراسة إلى أن التحدي الاجتماعي هو التحدي الأكبر الذي يواجه مراكز خدمات الجمهور من بين الخمسة تحديات، كما أظهرت النتائج أن رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الباحثة بتطبيق مبدأ المشاركة والعمل مع المواطنين وإشراكهم في وضع الخطط التطويرية للمراكز، وعمل ندوات واجتماعات دورية للاستماع لمقترحات المواطنين مما يساهم في خلق الولاء للمراكز من قبل المواطنين.

ثانياً: الدراسات العربية

6. دراسة (العنزي، 2022) بعنوان "تطبيق منهجية كايزن اليابانية في حل مشكلة انتظار المرضى في قسم سحب الدم في مدينة الملك فهد الطبية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق كايزن في حل مشكلة انتظار المرضى في قسم سحب الدم في مدينة الملك فهد الطبية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في قسم سحب الدم في العيادات الخارجية لمدينة الملك فهد الطبية والبالغ عددهم (45) موظفاً. تميزت هذه الدراسة بكونها دراسة تطبيقية اتبعت المنهج التجريبي؛ فقام الباحث بتطبيق خطوات منهجية كايزن لحل المشكلات، وتمت عملية جمع البيانات وتحليلها من خلال الوثائق الرسمية للقسم، ومجموعات العمل والمقابلات الفردية والجماعية للموظفين والعصف الذهني، والتحليل الرباعي، ونموذج السبب والنتيجة.

بعد أن قام الباحث بتحديد المشكلة-وفقاً لمنهج كايزن الياباني -، ومن ثم تحليل العمليات القائمة باستخدام أدوات التحليل بالتعاون مع الموظفين المعنيين، تم تحديد مواطن الخلل، وبناءً

عليها تم اقتراح التغييرات المطلوبة وتوقع الأثر الذي من الممكن أن يحدثه تنفيذ هذه التغييرات، وأخيراً تنفيذ هذه التغييرات.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق منهجية كايزن في حل مشكلة البحث، حيث تمكن الباحث بعد تطبيق المنهجية من تخفيض فترة انتظار المرضى من 25 دقيقة خلال عام 2018 إلى 6.3 دقيقة خلال عام 2019. مما يبين الأثر الفعلي لمنهجية كايزن وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

7. دراسة (شهاب، 2023) بعنوان " مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر لتطوير

التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية " .

جاء هذا البحث دراسة استكشافية لإمكانية تطوير نظام التكاليف المعيارية، وذلك من خلال أسلوب التحسين المستمر، عن طريق تطوير وضع المعايير في البيئة الصناعية العراقية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الشركات والمعامل الصناعية العراقية، ومحاسبهم بقسم التكاليف وإدارة الحسابات، وتكونت عينة الدراسة من 78 فرداً. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تحتوي مقومات تطبيق أسلوب كايزن كما يراها الباحث جاءت في 15 بنداً.

خلصت الدراسة إلى أن مقومات تطبيق كايزن التحسين المستمر متوافرة في البيئة الصناعية العراقية، وإلى أن هناك فروقا معنوية بين رأي كل من المديرين والمحاسبين يعزى ذلك إلى اختلاف الخلفية العلمية والأكاديمية بينهم.

8. دراسة (أحمد، 2022) بعنوان " تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في

الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة امبريال نايت القابضة في محافظة
السليمانية " .

أجريت هذه الدراسة على الشركة المبحوثة في إقليم كردستان العراق، تعمل شركة امبريال
نايت في عدة مجالات منها إعادة التدوير، والضيافة، ومصانع الخرسانة؛ فهي شركة قابضة
لمجموعة من المشاريع والشركات. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وعي شركة امبريال
بمنهجية كايزن، والتزام إدارتها بتطبيقها في موقع العمل، ثم دراسة مدى تأثير منهجية كايزن على
الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

اتبعت الشركة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة
والبالغ عددهم (45) موظفاً، تم عمل مسح شامل لهم باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات
واسترجاع (41) استبانة صالحة لأغراض التحليل. لخص الباحث منهجية كايزن في ثلاثة أبعاد،
وهي Muda, Mura, Muri. حيث تم بحثها في الاستبانة في الجزء الخاص بمنهجية كايزن
بأثني عشر سؤالاً.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك وعي وتطبيق لمنهجية كايزن من قبل إدارة الشركة، وأن
ثقافة التحسين المستمر منتشرة في الشركة، وهنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمنهجية كايزن على
الأداء الوظيفي.

9. دراسة (عبدلي، 2018) " أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد

البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتيسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام إستراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد
البشرية حيث تتبنى الدراسة كايزن في 4 محاور: التخطيط، التنفيذ، الفحص، الفعل. فدرست تأثير

كل محور على أداء الموارد البشرية. أجريت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة بوضياف بالمسيلة في الجزائر. حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة الكلية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تم توزيع 90 استبانة واسترداد 64 منها.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وإستراتيجيات التحسين المستمر من وجهة نظر الأساتذة، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر وأداء العنصر البشري.

10. (دراسة كمنزة، 2020) بعنوان "دور إستراتيجية كايزن التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير-".

أجريت هذه الدراسة في الجزائر في ولاية أم البواقي على المؤسسة الصحية المذكورة، حيث هدفت إلى البحث في دور إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير -وسميت الأمير لاسم مالكة الدكتور بركاني الأمير-. حيث مثلت الدراسة كايزن بثلاثة أبعاد: التحسين المستمر لجودة الخدمات، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة. ومثلت الدراسة جودة الخدمة بخمسة أبعاد: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الأمان.

تم عمل مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من (36) موظفاً ما بين جراح وممرض وطبيب وإداري. وكانت الاستبانة الأداة الملائمة لجمع البيانات الكمية والأساسية في الدراسة، والجزء الخاص بكايزن تناول أبعاد كايزن الثلاثة. وقام الباحث بإجراء مقابلة غير مهيكلة مع المدير، واعتمد الملاحظة أيضاً لجمع البيانات النوعية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية التحسين المستمر كايزن، وجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير.

11. دراسة (المساعد، 2022) بعنوان "درجة تطبيق إستراتيجية كايزن لدى القادة

الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

أجريت هذه الدراسة في الأردن وهدفت إلى دراسة درجة تطبيق إستراتيجية كايزن في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (354) مدرساً منهم (309) ذكور و (45) إناثا. أخذت عينة عشوائية بسيطة من المجتمع مكونة من (117) فرداً. ولجمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث طور الباحثان استبانة قسمت إلى جزأين، الجزء الثاني منها اختص لقياس درجة تطبيق كايزن، وقسم هذا الجزء إلى أربع مجالات تقيس من خلالها درجة تطبيق إستراتيجية كايزن وهي: متطلبات عامة للإدارة من منظور كايزن، ومتطلبات صياغة كايزن، ومتطلبات تطبيق كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن.

توصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق كايزن في جامعة آل البيت جاءت بدرجة متوسطة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الأكاديمي وذلك في كل مجالات تطبيق كايزن كما حددها الباحثان سابقاً.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Mwenda , 2022) بعنوان:

"Kaizen Approach to Quality Improvement and its Financial Implication."

أجري هذا البحث بهدف دراسة أثر ممارسات كايزن على جودة الشركات الصناعية الكبرى، وأخذت شركة (Kilimanjaro international leather company) كدراسة حالة. حيث قام الباحثان بتحليل تأثير مدخل كايزن على التقليل من الأخطاء والانحرافات في الشركة، وذلك بتطبيق عجلة PDCA.

اتبع الباحثان دراسة الحالة للشركة المذكورة ولذلك للتعمق في دراسة وتحليل تأثير كايزن. واستخدم الباحثان السجلات التاريخية للإنتاج المعيب أو الذي يحتوي خلل كمصدر للبيانات الثانوية، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من خلال الملاحظة والمقابلة، قام الباحثان منذ بداية الدراسة بإجراء العديد من المقابلات والنقاشات مع مدير الجودة في الشركة ومع العمال لفهم كيف تتم عملية الإنتاج، وكذلك لتوضيح كايزن لهم وكيف سيتم تطبيقها في الشركة. قام كل عامل بمفرده بحصر كل أشكال الإنتاج المعيب الذي يلاحظه، ثم بعد ذلك طلب منهم ترتيبه حسب درجة تأثيره على المنتج النهائي، ولتطبيق إستراتيجية كايزن، استخدم الباحثان مخطط باريتو لمعرفة أي الانحرافات والأخطاء هي ذات التأثير الأكبر على المنتج النهائي، تبين أن أكثر أنواع الخلل في الإنتاج كان الشقوق الواضحة في قطعة الجلد المنتجة والتي بلغت نسبتها 4%، وتم اتخاذ القرار بتحليل هذا الخلل.

اعتمد الباحثان مخطط السبب والنتيجة-عظمة السمكة- في تحليل وتحديد مصدر هذا الخلل، والأخذ بعين الاعتبار كل من الآلات، العمال، المواد، وطريقة الإنتاج (Man, Machine, Material, Method) وهي العوامل التي تؤثر في الإنتاج. تمت عملية تحليل

أسباب الشقوق في القطع المنتجة إلى رئيسية وفرعية وذلك عبر مرحلتين الأولى كانت جماعية مع العمال، والثانية كانت بشكل فردي، وكل موظف يضع درجة لكل سبب على ورقة خاصة به. وبعد تحليل ترتيب العمال لهذه المصادر باستخدام برنامج إكسيل، تبين أن السبب الرئيسي لهذا الخلل يعود إلى الجودة المتدنية للمواد الخام المستخدمة. واتبع الباحثان إستراتيجية 5 WHYS لمعرفة السبب الرئيسي لتدني جودة المواد الخام. وأثناء ذلك كانت إستراتيجية PDCA تطبق لإحداث التغييرات البسيطة والمتدرجة والتي من شأنها تحسين الإنتاج، وتم التعاون بين مدير الجودة وفريق البحث الذي كان يسمى مستشار كايزن بإحداث التغييرات الممكنة في ثقافة الشركة اللازمة لتطبيق كايزن.

نجح فريق كايزن-الباحثان- مع العمال وإدارة الجودة في الشركة في نهاية المشروع وبعد تطبيق كايزن في خفض المنتج المعيب الذي يحوي على شقوق من 4% حتى وصل إلى 2% فقط.

2. دراسة (Tariku & Adem, 2020) بعنوان :

"An Integrative Review On Factors Affecting Kaizen Implementation In Private And Government Owned Organizations In Ethiopia-Gaps On Existing Literatures And Insights For Future Researchers".

جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العوامل المؤثرة على تنفيذ منهجية كايزن في المؤسسات الخاصة والحكومية في أثيوبيا. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي مع تحليل وصفي، تم عمل مراجعة شاملة لتلخيص الدراسات السابقة التجريبية والنظرية. تم العثور على 34 دراسة واستبعاد 9 منها لأنها كانت خارج الدراسة، فاقترنت على 26 دراسة منها 9 دراسات أجريت في المؤسسات الخاصة و13 دراسة في المؤسسات الحكومية، و4 دراسات استهدفت المؤسسات الخاصة والحكومية معاً. وجدت الدراسة أن الباحثين الذين يدرسون العوامل المؤثرة في تنفيذ

الكايزن يركزون على التزام الإدارة العليا ودعمها، والمكافآت والتكريمات والتنسيق والتعاون والعمل الجماعي والمعرفة والتدريب والثقافة. حددت وجود فجوات بحثية في كل من المادة العلمية ومجتمعات الدراسة والمنهجية وأوصت بتبني المزيد من الدراسات لملء هذه الفجوات، وكذلك أوصت بدمج القطاعات العامة في هذه الدراسات

3. دراسة (Poddighe & others, 2011) بعنوان:

"Lean Production and One-stop Shop for Municipal Services "

جاءت هذه الدراسة لتبين أن مفهوم الإنتاج الرشيق يمكن نقله من منظمات الأعمال إلى منظمات القطاع العام، إلا أنها تشير أيضاً إلى محدودية الدراسات التجريبية التي أجريت على القطاع العام. ويستند هذا البحث على دراسة حالة واحدة وهي إدخال مفهوم مكتب الخدمة الشاملة في بلدية إيطالية وجاءت النتائج تعكس آثار التفكير الرشيق على الابتكار الإداري في القطاع العام.

أجرت الدراسة تقييماً لعمل المكتب بعد عدة أشهر من افتتاحه، حيث وجدت أنه عمل على تسهيل وصول المواطنين إليه عن طريق تجميع الخدمات في مكان واحد وتوفير ساعات عمل إضافية لهم، وتسهيل وصولهم المباشر للمعلومة، كذلك عملت هذه المكاتب على الحصول على معلومات أوسع عن احتياجات المجتمع التي لا يعبر عنها دائماً بصراحة وتحويلها إلى خدمات الدعم.

4. دراسة (Suarez & Others , 2009) بعنوان

"Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local Governments"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تطبيق كايزن والتفكير الرشيق لتحسين الخدمات التي تقدمها المجالس المحلية في إسبانيا، من خلال وصف الدراسات التجريبية ذات الصلة. اعتمدت على منهج دراسة الحالة بشكل طولي. أوضحت النتائج إلى أن هناك 3 تقنيات خاصة بكايزن تؤثر على العمليات وأنظمة الإدارة في المجالس المحلية وهي: 5Ss، رسم مخطط سير العمليات، ورشة عمل جمبا كايزن. حيث تحسن من العمليات ومن جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الخدمات العامة. ويمكن اعتبار هذه النتائج من أساس الكايزن الرشيق في القطاع العام.

5. دراسة (Khuzwayo, 2017) بعنوان:

"Implementation of Kaizen Costing Towards Improving Cost Management At The Water And Sanitation and Electricity Departments Of The Ethekwini Municipality, Kwazulunatal"

هدف هذه الدراسة هو تقييم ما إذا كان تنفيذ تكاليف الكايزن سيحسن إدارة التكاليف في أقسام المياه والكهرباء في بلدية إيثيكويني. وأظهرت الدراسات أن هناك العديد من الفوائد غير المستغلة التي يمكن للبلديات الجنوب الأفريقية وغيرها من المنظمات الاستفادة منها من خلال تنفيذ تكاليف الكايزن. تعتبر هذه دراسة وصفية كمية لأقسام المياه والصرف الصحي والكهرباء في بلدية إيثيكويني، حيث تم جمع البيانات من المشاركين المستهدفين باستخدام الاستبيانات. تم توزيع 320 استبياناً، تتكون بشكل رئيسي من أسئلة مغلقة، على المشاركين المستهدفين.

تم تحليل النتائج. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن اعتماد تكاليف الكايزن قد يكون ناجحاً في تحسين عجز إدارة التكاليف التي تواجهها البلديات الجنوب الأفريقية. استناداً إلى النتائج، أشار غالبية المشاركين إلى أنهم سيقبلون ويدعمون تطبيق تكاليف الكايزن في أقسام المياه

والصرف الصحي والكهرباء في بلدية إيثيكويني. توصي الدراسة بأن أقسام المياه والصرف الصحي والكهرباء في بلدية إيثيكويني يجب أن تنتظر في تنفيذ تكاليف الكايزن لتحسين إدارة تكاليفه.

6. دراسة (Bwemelo, 2016) بعنوان:

"Improving Public Service Delivery In Tanzania Through Kaizen: A Review Of Empirical Evidence"

هدف هذا البحث هو تحديد ما إذا كانت ممارسات الكايزن يمكن أن تسهم في تعزيز جودة الخدمة والإنتاجية في القطاع العام في تنزانيا. لا يزال الكايزن في مرحلته الأحدث حيث يُطبق في عدد قليل من المستشفيات وعدد قليل جداً من المشروعات الصغيرة للتصنيع. باستخدام نهج مراجعة الأدب، يستعرض البحث 11 مقالة مستندة إلى البحوث لاستخلاص الأدلة حول قابلية تطبيق الكايزن في منظمات الخدمات العامة. يكشف البحث أنه على الرغم من أن الكايزن نشأ في بيئة التصنيع، إلا أن مبادئه وممارساته يمكن ترجمتها بشكل جيد إلى حالات العمل الأخرى بما في ذلك الخدمات الصحية، والسلطات العامة، والبنوك، والتعليم، وما إلى ذلك. يخلص البحث إلى أن الكايزن قابل للتطبيق في القطاع العام ويمكن أن يحسن بشكل جذري الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ويقلل التكاليف في هذا القطاع. يوصي البحث بأن الحكومة يجب أن تعتمد الكايزن وتدمجه في جميع برامج إصلاح القطاع العام كأداة استراتيجية نحو تحسين الفعالية العامة والأداء لمنظمات الخدمة العامة.

7. دراسة (Monteiro, 2015) بعنوان:

"Implementing Lean Office: A Successful Case in Public Sector"

جاءت هذه الدراسة لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المكتب في منظمة في القطاع العام، حيث إن هذا القطاع قد يبدو صعباً في تنفيذ الإدارة الرشيقة مقارنة للقطاع الصناعي وذلك نظراً لأن الخدمات تتصف بأنها غير ملموسة، إلا أن تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في المناطق المكتبية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات في الأداء وفوائد أخرى مثل تلك التي تحققت في بيئات التصنيع التقليدية. يتناول هذا البحث حالة ناجحة لتنفيذ منهجية الإدارة الرشيقة في المكتب في منظمة في القطاع العام، مع التركيز على تحسينات الأداء الرئيسية. تم تقليل الوقت المطلوب لإنجاز أهم العمليات المكتبية بشكل كبير، بالإضافة إلى تحقيق تحسينات جيدة في الإنتاجية. كان بدء تنفيذ النهج الرشيق في المكتب بواسطة رسم خرائط العمليات فعالاً جداً في تحقيق نتائج سريعة وبالتالي زيادة التحفيز والمشاركة من الجميع. من ناحية أخرى، كان للحالة الناجحة للنهج الرشيق في المكتب آثار جانبية جيدة، مثل توليد ثقافة مشتركة بين جميع الفرق وكذلك تكامل أسهل بين جميع الفرق المختلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال مراجعة الأبحاث السابقة يتبين أنها تتمتع بمنهجية مرنة وعلمية في موضوعها ومعروفة باهتمامها بأدق التفاصيل.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الأساليب المستخدمة، وهي الأساليب الوصفية والتحليلية.

تستفيد الدراسة الحالية من الأبحاث السابقة في عدة جوانب، بعضها يتعلق بالجزء النظري منها: تحديد موضوع البحث وأهميته، وكذلك أسئلة البحث وأهدافه، وتحديد مفهوم الدراسة. كما تم الاستفادة من طبيعة البحث والأسئلة المنهجية المستخدمة لتحقيق أهداف البحث.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتعد من أوائل الدراسات-على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع كايزن، وصممت استبانة خاصة لقياسه في قطاع الخدمات العامة، حيث يمكن للباحثين في هذا القطاع الاستناد عليها في دراستهم لقطاع الخدمات العامة والخاصة، وأيضاً في أي قطاع مكتبي يستخدم المكتب في تقديم الخدمة أو المنتج، حيث إن أغلب الدراسات السابقة، والعربية خاصة كانت في مجال الصحة والتعليم، اتفقت مع دراستين في قطاع البلديات إلا أن الدراسة الحالية تفردت باهتمامها بمكتب تقديم الخدمة وهو مركز خدمات الجمهور.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3.1 المقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.4 المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

3.5 أدوات الدراسة

3.6 صدق أداة الدراسة وثباتها

3.7 المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إن المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع الدراسة والجداول التفصيلية لوصف المجتمع من أجل الوصول الى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ولتحقيق هدفها الأساسي في التعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات جمهور البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل، ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. حيث بين (Sekaran & Bougie, 2016) أن الهدف من الدراسات الوصفية هو جمع بيانات تصف موضوع الدراسة من حيث صفات الأشياء والأحداث ومتغيرات الدراسة. أما المنهج الكمي فهو المنهج المهتم بجمع وتحليل البيانات المنظمة والتي يمكن قياسها وتمثيلها بشكل رقمي بحيث يتمكن الباحث من تحليلها إحصائياً (Goertzen, 2017).

3.3 جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية

1. المصادر الثانوية: تم الحصول عليها بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة والذي تم الوصول إليه من خلال الاطلاع على الأبحاث المنشورة على المواقع الالكترونية والمجلات العلمية، والمكتبات الالكترونية للجامعات. وكذلك المواقع الالكترونية للبلديات.

2. المصادر الأولية:

• الاستبانة

4.3 مجتمع الدراسة

يعرف (Saunders & others, 2016) مجتمع الدراسة: أنه مجموعة العناصر أو الحالات التي سيأخذ منها الباحث عينته، ويتردد فيحدد المجتمع بشكل أدق فيسميه المجتمع الهدف Target population وهو المجتمع الذي تتمركز فيه أهداف وأسئلة البحث. يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل من حيث عدد السكان، وهي بالترتيب من الأكبر إلى الأصغر: الخليل، يطا، دورا، الظاهرية، لحول وذلك حسب إحصائية عام 2021 (الموقع الإلكتروني لمركز الإحصاء الفلسطيني). انظر ملحق رقم(4). من أجل دراسة آرائهم حول منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل، ويبلغ عددهم (81) موظفا، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وبناءً على ذلك تم توزيع (77) أداة من أدوات الدراسة الممثلة بالاستبيان، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (76) استبانة و بذلك تكون نسبة الاسترجاع (94%) تقريبا،

والجدول التالي يوضح أعداد مجتمع الدراسة والاستبانات المستردة حسب كل بلدية من البلديات المدروسة.

الجدول : 2 اعداد مجتمع الدراسة والاستبانات المستردة حسب كل بلدية من البلديات المدروسة

البلدية	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
الخليل البلدة القديمة	6	4	4
الخليل عين سارة	37	37	36
يطا	13	13	13
الظاهرية	11	10	10
دورا	9	8	8
حلحول	5	5	5
المجموع	81	77	76

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والديمغرافية:

الجدول : 3 خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	56	73.7%
	أنثى	20	26.3%
	المجموع	76	100.0%
المؤهل	دبلوم	24	31.6%
	بكالوريوس	41	53.9%
	ماجستير فأعلى	11	14.5%
	المجموع	76	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	17.1%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	32.9%
	أكثر من 10 سنوات	38	50.0%
	المجموع	76	100.0%

52.6%	40	الخليل	البلدية
6.6%	5	حلول	
10.5%	8	دورا	
17.1%	13	يطا	
13.2%	10	الظاهرية	
100.0%	76	المجموع	

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبان لدراسة اتجاهات العاملين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل، نحو منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل، ويبين ملحق رقم (1) نموذج الاستبانة، حيث تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: الخصائص الشخصية والديموغرافية للمبحوثين.

القسم الثاني: محاور منهجية كايزن حيث تكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:

محور منهجية وضع قواعد واضحة للعمل ويتكون من (13) فقرة.

محور منهجية الحد من الهدر ويتكون من (14) فقرة.

محور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل ويتكون من (15) فقرة.

وقد قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري ذي الصلة بموضوع البحث، وزارت الباحثة مراكز خدمات الجمهور وأجرت مقابلات أولية غير مهيكلة مع مسؤولين وموظفين في المراكز من أجل استطلاع وفهم كيفية سير العمل فيها، كما وزارت المواقع الإلكترونية للبلديات. واستفادت من الدراسات السابقة التي قامت بقياس منهجية كايزن في القطاعات المختلفة وخاصة الخدمية منها، وأظهرت الدراسات السابقة أن الاستبانة بهذه الأبعاد تصلح لقياس مصطلح كايزن. استندت

الباحثة في تصميم الاستبانة على دراسة كل من (عواد،2020) ودراسة (أبو بكر، 2020) ودراسة العطار(2021). و (Lareau, 2003)، و (Sarkar, 2006). حيث قامت بإسقاطها وتولييفها بما يناسب بيئة ومجتمع الدراسة، إذ إنه يلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أن جلها كان في قطاع خدمات الصحة والتعليم.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي: درجة التطبيق (قليلة جدا =1)، (قليلة =2)، (متوسطة =3)، (فوق متوسطة =4)، (كبيرة جدا =5).

6.3 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، بحيث تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في الظروف والأوضاع نفسها. ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبانة - تم قياس الثبات لأبعاد أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ الفا - Cronbach,s alpha).

الجدول : 4 معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.92	13	منهجية وضع قواعد واضحة للعمل
0.87	14	منهجية الحد من الهدر
0.91	15	منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل
0.96	42	الدرجة الكلية لدرجة تطبيق منهجية كايزن

ويتضح من الجدول السابق أن درجة معامل الثبات لمحور منهجية وضع قواعد واضحة للعمل بلغت (0.92) ولمحور منهجية الحد من الهدر بلغت (0.87)، ولمحور منهجية ترتيب

وتنظيم وتنظيف موقع العمل بلغت (0.91)، أما الدرجة الكلية لمعامل الثبات لدرجة تطبيق منهجية كايزن فبلغت (0.96) و هذا يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما يقارب من (96%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت المحاور والأبعاد من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي (70%) وهو الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات.

7.3 صدق أداة الدراسة

يعرف مفهوم صدق الأداة: قدرتها على قياس ما صممت من أجل قياسه (الجرجاوي، 2010). ويضيف (عبيدات، 1996) أن الصدق يعني احتواء الأداة على جميع العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة ووضوح فقراتها ومفرداتها لمن سيجيب عليها.

أولاً: صدق المحكمين

للارتقاء بمستوى أداة الدراسة (الاستبانة) ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، انظر ملحق رقم (1). كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة، كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تدرج تحتها.

ثانياً: صدق المحتوى

ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور وأبعاد أداة الدراسة وذلك مع الدرجة الكلية لكل محور أو بعد، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة

إحصائياً أو معظمها (مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05)، بالتالي هذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي للفقرات داخل هذا البعد أو المحور.

الجدول : 5 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد على الإدارة لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور.	0.684	0.000
2.	يشارك الموظفون في المركز في صياغة الخطط المتعلقة بأعمالهم.	0.688	0.000
3.	يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور معروفة لدى جميع الموظفين.	0.749	0.000
4.	تشمل قواعد العمل على وصف محدد ومكتوب للمهام لكل موظف.	0.730	0.000
5.	جميع الموظفين ملمون بما يعتبر معياراً وتقيماً جيداً للعمل.	0.663	0.000
6.	تلتزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل.	0.758	0.000
7.	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط الخاصة بمركز خدمات الجمهور.	0.808	0.000
8.	تراجع الإدارة ما تم تنفيذه من خطط مركز خدمات الجمهور بشكل دوري.	0.765	0.000
9.	تقوم الإدارة بتصحيح أي انحرافات عن خططها الخاصة بأعمال مركز خدمات الجمهور.	0.740	0.000
10.	تقوم الإدارة بتعديل وتحسين إجراءات العمل في مركز خدمات الجمهور باستمرار.	0.776	0.000
11.	تتسم إجراءات المعاملات داخل حدود مركز خدمات الجمهور بالمرونة.	0.618	0.000
12.	يوجد لوحات أو نشرات توضح المعلومات والإجراءات للموظفين.	0.599	0.000
13.	يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها.	0.710	0.000

الجدول : 6 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.14	يتم انجاز المعاملات باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق.	0.424	0.000
.15	يتم إلزام المواطنين والموظفين بنظام الدور.	0.540	0.000
.16	يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها.	0.758	0.000
.17	تستخدم الإدارة جدولة مراجعة للمواطنين المحتمل زيارتهم من خلال إعلامهم بموعد، للحد من الضغط في فترات معينة.	0.609	0.000
.18	يتم التعديل على الإجراءات أو استحداث تسهيلات للمواطنين لإدارة فترات ضغط العمل المحتملة.	0.693	0.000
.19	يتم مراجعة إجراءات العمل دورياً لمعالجة أي نشاط لا يضيف قيمة للعمل.	0.826	0.000
.20	يتم إجراء المعاملات المختلفة في مكان واحد مخصص لذلك ولا يحتاج الموظف للانتقال إلى مكان آخر.	0.626	0.000
.21	أقدر الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أي معاملة للمواطن وأستطيع اخباره بذلك.	0.739	0.000
.22	تنجز المعاملات عادة ضمن الوقت المحدد لها دون الحاجة لوقت إضافي.	0.683	0.000
.23	يتم استهلاك وقت إضافي لإجراء معاملات الأقارب والمعارف.	-0.107	0.360
.24	يتم تنبيهه في حال تأخرت في إنجاز المعاملة.	0.680	0.000
.25	تدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور.	0.728	0.000
.26	في حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره.	0.749	0.000
.27	يتم استغلال قدرات الموظفين في المركز بالشكل الأمثل من قبل الإدارة.	0.703	0.000

الجدول : 7 معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28.	تخلو مساحات مركز خدمات الجمهور من أي أدوات غير مستخدمة في تقديم الخدمة.	0.615	0.000
29.	طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملي.	0.734	0.000
30.	يعرف الزائر لمركز خدمات الجمهور غالباً أين يتوجه دون الحاجة لسؤال.	0.653	0.000
31.	توجد إرشادات معلقة أو مطبوعة داخل المركز تدل المواطن على الخطوات التي عليه اتباعها.	0.664	0.000
32.	لا يوجد أوراق أو أدوات على مكثبي أو ملفات على جهازي الحاسوب لم احتج إليها منذ شهر.	0.617	0.000
33.	أستطيع الوصول لأي ملف أو معاملة أو أداة احتاج إليها في وقت لا يزيد عن 30 ثانية.	0.613	0.000
34.	يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم و نوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها.	0.672	0.000
35.	جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح.	0.690	0.000
36.	يمكنني تتبع سير أي معاملة على النظام واكمال إجراءاتها.	0.689	0.000
37.	أتخلص من أية أدوات أو ملفات لم أعد بحاجة إليها في نهاية يوم العمل.	0.550	0.000
38.	يوجد فهرس رئيس يشير بوضوح إلى أماكن تخزين الوثائق ويستطيع كل موظف استخدامه.	0.757	0.000
39.	يتم عمل صيانة لأجهزة الحاسوب وإزالة أي ملفات غير لازمة وتحديث البرامج الخاصة بعمل المركز بشكل دوري.	0.618	0.000
40.	تفحص المعاملات بشكل دوري للتأكد من أنها في مكانها الصحيح ومعالجة العالق منها.	0.747	0.000
41.	تتبع الإدارة معايير السلامة في مساحات مركز خدمات الجمهور.	0.710	0.000
42.	تكافئ الإدارة الموظف على التزامه بما سبق من حسن إدارته لموقع العمل واستغلاله بالشكل الأمثل.	0.605	0.000

ومن خلال النتائج في الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات

الدلالة أقل من 0.05) بين الفقرات جميعها تقريبا مع الدرجات الكلية لها في كل محور، وذلك

يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل بعد أو محور تنتمي إليه.

ثالثاً: الصدق البنائي

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات الارتباط بين محاور منهجية كايزن والدرجة الكلية لها، وذلك على النحو التالي:

الجدول : 8 معاملات الارتباط بين محاور منهجية كايزن والدرجة الكلية لها

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
منهجية وضع قواعد واضحة للعمل	0.906	0.000
منهجية الحد من الهدر	0.922	0.000
منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل	0.917	0.000

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية جميعها لمحاور منهجية كايزن والدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

قامت الباحثة بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبانة؛ من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة على درجة التطبيق (قليلة جداً) درجة 1، والإجابة (قليلة) أعطيت الدرجة 2، والإجابة (متوسطة) أعطيت الدرجة 3، والإجابة (كبيرة) أعطيت الدرجة 4، في حين أعطيت الإجابة (كبيرة جداً) الدرجة 5، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث، كلما زادت الدرجة زادت

درجة استجابات المبحوثين واتجاهاتهم نحو فقرات أداة الدراسة، التي تقيس اتجاهات العاملين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل نحو منهجية كايزن، ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمحاور، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (ابتداءً من الدرجة المنخفضة جدا=1 إلى الدرجة المرتفعة جدا=5). وحسب (Sauro & Lewis, 2012)، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية. وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد وتخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2022). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية، التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام معادلة (Cronbush Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

9.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات المبحوثين أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي (5) وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5)، ليصبح الناتج $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي.

الجدول : 9 مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

الفصل الرابع: نتائج التحليل

4.1 المقدمة

4.2 تحليل النتائج وعرضها

الفصل الرابع: نتائج التحليل والإجابة على أسئلة الدراسة

1.4 المقدمة

هذا الفصل يهدف إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، من خلال تحليل آراء جميع العاملين واتجاهاتهم في مراكز خدمات الجمهور، في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل، نحو منهجية كايزن ودرجة تطبيقها، في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل، من خلال استخدام جداول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

4.2 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور

في بلديات محافظة الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لمحاور منهجية كايزن.

الجدول : 10 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لمحاور منهجية كايزن

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
منهجية وضع قواعد واضحة للعمل	3.47	0.70	69.3%	مرتفعة
منهجية الحد من الهدر	3.40	0.62	68.0%	مرتفعة
منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل	3.49	0.67	69.8%	مرتفعة
الدرجة الكلية لدرجة تطبيق منهجية كايزن	3.45	0.61	69.1%	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات

الجمهور في بلديات محافظة الخليل كانت مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية

(3.45) والوزن النسبي (69.1%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61). كما يتضح بأن

أعلى درجات التطبيق كانت درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل بوسط حسابي (3.49) ووزن نسبي (69.8%) وهي درجة تطبيق مرتفعة، يليها درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة للعمل بوسط حسابي (3.47) ووزن نسبي (69.3%) وهي درجة تطبيق مرتفعة، وأخيراً درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر بوسط حسابي (3.40) ووزن نسبي (68%) وهي درجة تطبيق مرتفعة أيضاً.

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور.

الجدول : 11 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور معروفة لدى جميع الموظفين.	3.70	0.95	73.9%	مرتفعة
2.	توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد على الإدارة لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور.	3.67	0.91	73.4%	مرتفعة
3.	يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها.	3.61	1.08	72.1%	مرتفعة
4.	تلتزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل.	3.59	0.91	71.8%	مرتفعة
5.	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط الخاصة بمركز خدمات الجمهور.	3.55	0.87	71.1%	مرتفعة
6.	تقوم الإدارة بتصحيح أي انحرافات عن خطتها الخاصة بأعمال مركز خدمات الجمهور.	3.55	0.87	71.1%	مرتفعة
7.	تتسم إجراءات المعاملات داخل حدود مركز خدمات الجمهور بالمرونة.	3.55	1.08	71.1%	مرتفعة
8.	تشمل قواعد العمل على وصف محدد ومكتوب للمهام لكل موظف.	3.49	1.03	69.7%	مرتفعة
9.	جميع الموظفين ملمون بما يعتبر معياراً وتقيماً جيداً للعمل.	3.47	0.87	69.5%	مرتفعة
10.	تقوم الإدارة بتعديل وتحسين إجراءات العمل في مركز خدمات الجمهور باستمرار.	3.38	1.08	67.6%	متوسطة

متوسطة	65.8%	0.99	3.29	11. تراجع الإدارة ما تم تنفيذه من خطط مركز خدمات الجمهور بشكل دوري.
متوسطة	64.7%	1.06	3.24	12. يوجد لوحات أو نشرات توضح المعلومات والإجراءات للموظفين.
متوسطة	59.5%	1.05	2.97	13. يشارك الموظفون في المركز في صياغة الخطط المتعلقة بأعمالهم.
مرتفعة	69.3%	0.70	3.47	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) بوزن نسبي مقداره (69.3%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.7)، مما يدل على أن درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور معروفة لدى جميع الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد على الإدارة لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (تلتزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يشارك الموظفون في المركز في صياغة الخطط المتعلقة بأعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.97) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (يوجد لوحات أو نشرات توضح المعلومات والإجراءات للموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (تراجع الإدارة ما تم تنفيذه من خطط مركز خدمات الجمهور بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تقوم الإدارة بتعديل وتحسين إجراءات العمل في مركز خدمات الجمهور باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (1.08).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور تتمثل، بأنه يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور، معروفة لدى جميع الموظفين، توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد على الإدارة؛ لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور، يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها، وتلزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل، وتتابع الإدارة تنفيذ الخطط الخاصة بمركز خدمات الجمهور، وتقوم الإدارة بتصحيح أي انحرافات عن خططها الخاصة بأعمال مركز خدمات الجمهور، وتتسم إجراءات المعاملات داخل حدود مركز خدمات الجمهور بالمرونة، وتشمل قواعد العمل على وصف محدد ومكتوب للمهام لكل موظف، جميع الموظفين ملمون بما يعتبر معياراً وتقييماً جيداً للعمل.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية الحد من الهدر

في مراكز خدمات الجمهور .

الجدول : 12 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
14.	يتم إنجاز المعاملات باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق.	4.09	0.85	81.8%	مرتفعة
15.	تدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور.	3.62	1.06	72.4%	مرتفعة
16.	في حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره.	3.61	0.91	72.1%	مرتفعة
17.	يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها.	3.58	1.00	71.6%	مرتفعة
18.	أقدر الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أي معاملة للمواطن وأستطيع اخباره بذلك.	3.53	1.00	70.5%	مرتفعة
19.	يتم إلزام المواطنين والموظفين بنظام الدور.	3.42	1.02	68.4%	مرتفعة
20.	يتم استغلال قدرات الموظفين في المركز بالشكل الأمثل من قبل الإدارة.	3.41	1.10	68.2%	مرتفعة
21.	تتنجز المعاملات عادة ضمن الوقت المحدد لها دون الحاجة لوقت إضافي.	3.32	1.00	66.3%	متوسطة
22.	يتم تنبيهه في حال تأخرت في إنجاز المعاملة.	3.25	1.02	65.0%	متوسطة
23.	يتم إجراء المعاملات المختلفة في مكان واحد مخصص لذلك ولا يحتاج الموظف للانتقال إلى مكان آخر.	3.25	1.17	65.0%	متوسطة
24.	يتم التعديل على الإجراءات أو استحداث تسهيلات للمواطنين لإدارة فترات ضغط العمل المحتملة.	3.18	0.98	63.7%	متوسطة
25.	يتم مراجعة اجراءات العمل دوريا لمعالجة أي نشاط لا يضيف قيمة للعمل.	3.07	0.96	61.3%	متوسطة
26.	تستخدم الإدارة جدولة مراجعة للمواطنين المحتمل زيارتهم من خلال إعلامهم بموعد، للحد من الضغط في فترات معينة.	3.00	1.06	60.0%	متوسطة
27.	يتم استهلاك وقت إضافي لإجراء معاملات الأقارب والمعارف.	2.68	1.05	53.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.62	68.0%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.4) بوزن نسبي مقداره (68%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62)، مما يدل على أن درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة.

وربنت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتم إنجاز المعاملات باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (في حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم استهلاك وقت إضافي لإجراء معاملات الأقارب والمعارف) بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (تستخدم الإدارة جدولة مراجعة للمواطنين المحتمل زيارتهم من خلال إعلامهم بموعد، للحد من الضغط في فترات معينة) بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (يتم مراجعة إجراءات العمل دورياً لمعالجة أي نشاط لا يضيف قيمة للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.07)

وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (يتم التعديل على الإجراءات أو استحداث تسهيلات للمواطنين لإدارة فترات ضغط العمل المحتملة) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.98).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور تتمثل بأنه يتم إنجاز المعاملات، باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق، وتدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها، ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور، وفي حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره. يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها، ويقدر العاملون الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أي معاملة للمواطن ويخبرونه بذلك، ويتم إلزام المواطنين والموظفين بنظام الدور، يتم استغلال قدرات الموظفين في المركز بالشكل الأمثل من قبل الإدارة.

السؤال الثالث: ما درجة

تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور.

الجدول : 13 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور

الرقم	درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
28.	يمكنني تتبع سير أي معاملة على النظام وإكمال إجراءاتها.	3.79	0.97	75.8%	مرتفعة
29.	جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح.	3.71	0.86	74.2%	مرتفعة
30.	طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملي.	3.71	1.08	74.2%	مرتفعة
31.	يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم ونوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها.	3.67	0.91	73.4%	مرتفعة
32.	تفحص المعاملات بشكل دوري للتأكد من أنها في مكانها الصحيح ومعالجة العالق منها.	3.64	0.92	72.9%	مرتفعة
33.	يتم عمل صيانة لأجهزة الحاسوب وإزالة أي ملفات غير لازمة وتحديث البرامج الخاصة بعمل المركز بشكل دوري.	3.63	0.92	72.6%	مرتفعة
34.	تخلو مساحات مركز خدمات الجمهور من أي أدوات غير مستخدمة في تقديم الخدمة.	3.62	0.80	72.4%	مرتفعة
35.	تتبع الإدارة معايير السلامة في مساحات مركز خدمات الجمهور.	3.57	0.87	71.3%	مرتفعة
36.	أستطيع الوصول لأي ملف أو معاملة أو أداة أحتاج إليها في وقت لا يزيد عن 30 ثانية.	3.55	1.04	71.1%	مرتفعة
37.	يوجد فهرس رئيس يشير بوضوح إلى أماكن تخزين الوثائق ويستطيع كل موظف استخدامه.	3.54	1.08	70.8%	مرتفعة
38.	أتخلص من أية أدوات أو ملفات لم أعد بحاجة إليها في نهاية يوم العمل.	3.47	1.05	69.5%	مرتفعة
39.	يعرف الزائر لمركز خدمات الجمهور غالباً أين يتوجه دون الحاجة لسؤالي.	3.29	1.13	65.8%	متوسطة
40.	توجد إرشادات معلقة أو مطبوعة داخل المركز تدل المواطن على الخطوات التي عليه اتباعها.	3.26	1.15	65.3%	متوسطة
41.	لا يوجد أوراق أو أدوات على مكثبي أو ملفات على جهازي الحاسوب لم أحتج إليها منذ شهر.	3.14	1.14	62.9%	متوسطة
42.	تكافئ الإدارة الموظف على التزامه بما سبق من حسن إدارته لموقع العمل واستغلاله بالشكل الأمثل.	2.76	1.34	55.3%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	0.67	69.8%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز

خدمات الجمهور مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) بوزن نسبي مقداره (69.8%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.67)، مما يدل على أن درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يمكنني تتبع سير أي معاملة على النظام وإكمال إجراءاتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.97). الفقرة (جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (0.86). الفقرة (طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (1.08). الفقرة (يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم ونوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تكافئ الإدارة الموظف على التزامه بما سبق من حسن إدارته لموقع العمل واستغلاله بالشكل الأمثل) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (1.34)، الفقرة (لا يوجد أوراق أو أدوات على مكثبي أو ملفات على جهازي الحاسوب لم أحتج إليها منذ شهر) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (توجد إرشادات معلقة أو مطبوعة داخل المركز تدل المواطن على الخطوات التي عليه اتباعها) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (يعرف

الزائر لمركز خدمات الجمهور غالباً أين يتوجه دون الحاجة لسؤالي) بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.13).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور تتمثل بأن العاملين يمكنهم تتبع سير أي معاملة على النظام وإكمال إجراءاتها، جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح، طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملهم، يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم ونوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها، تفحص المعاملات بشكل دوري للتأكد من أنها في مكانها الصحيح ومعالجة العالق منها، يتم عمل صيانة لأجهزة الحاسوب وإزالة أي ملفات غير لازمة وتحديث البرامج الخاصة بعمل المركز بشكل دوري، تخلو مساحات مركز خدمات الجمهور من أي أدوات غير مستخدمة في تقديم الخدمة، تتبع الإدارة معايير السلامة في مساحات مركز خدمات الجمهور، يستطيع العاملون الوصول لأي ملف أو معاملة أو أداة أحتاج إليها في وقت لا يزيد عن 30 ثانية، يوجد فهرس رئيس يشير بوضوح إلى أماكن تخزين الوثائق ويستطيع كل موظف استخدامه، يتخلص العاملون من أية أدوات أو ملفات لم يعودوا بحاجة إليها في نهاية يوم العمل.

السؤال الرابع: هل توجد فروق في درجة تطبيق منهجية كايزن ومحاورها في مراكز خدمات الجمهور تعزى لمتغير البلدية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور منهجية كايزن حسب متغير البلدية

الجدول : 14 الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور منهجية كايزن حسب متغير البلدية

البلدية	العدد	منهجية وضع قواعد واضحة للعمل		منهجية الحد من الهدر		منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل		الدرجة الكلية لدرجة تطبيق منهجية كايزن
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الخليل البلدة القديمة	4	3.65	1.06	3.39	0.75	3.70	0.98	0.91
الخليل عين سارة	36	3.44	0.75	3.36	0.55	3.47	0.58	0.57
ححول	5	3.58	0.46	3.74	0.70	3.63	0.40	0.50
دورا	8	3.64	0.39	3.73	0.55	3.69	0.54	0.41
يطا	13	3.31	0.89	3.27	0.91	3.28	1.06	0.91
الظاهرية	10	3.49	0.38	3.31	0.32	3.54	0.45	0.30

يتضح من نتائج الجدول السابق بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة للعمل، حيث يتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.65)، يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.64)، ثم بلدية ححول بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.58)، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.49)، ثم يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.44)، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.31).

كما يتضح من نتائج الجدول السابق بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر، حيث يتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية ححول بدرجة

مرتفعة بوسط حسابي (3.74)، يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.73)، يليها بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.39)، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.36)، يليها بلدية الظاهرية بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.31)، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.27).

كما يتضح من نتائج الجدول السابق بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل، حيث يتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.70)، يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.69)، يليها بلدية لحول بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.63)، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.54)، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.47)، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.28).

كما يتضح من نتائج الجدول السابق بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية كايزن بشكل عام، حيث يتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية دورا بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.69)، يليها بلدية لحول بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.65)، يليها بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.58)، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.45)، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.42)، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.29).

الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها

5.1 مقدمة

5.2 النتائج والاستنتاجات

5.3 التوصيات

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة، والتي هدفت الى معرفة اتجاهات العاملين في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الخمس الكبرى في محافظة الخليل نحو منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في نتائج تحليل أسئلة الدراسة.

2.5 النتائج والاستنتاجات

السؤال الرئيسي: ما درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل؟

تبين بأن درجة تطبيق منهجية كايزن في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل كانت مرتفعة، كما تبين بأن أعلى درجات التطبيق كانت درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل وهي درجة تطبيق مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع توصيات الدراسات السابقة بتطبيقها أولاً في قطاع الخدمات العامة، نظراً لسهولة تطبيقها وقلة كلفتها فكانت النتيجة متوقعة ومنطقية، يليها درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة للعمل وهي درجة تطبيق مرتفعة، وأخيراً درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر وهي درجة تطبيق مرتفعة أيضاً.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة أبو بكر وعواد وأحمد بتطبيق كايزن بدرجة مرتفعة، وقد تتفق أيضاً مع نتيجة العطار المساعيد وعبدلي واشتيوي التي جاءت متوسطة ويمكن تفسير ذلك أنها النتائج المرتفعة في هذه الدراسة بمتوسطاتها الحسابية قريبة جداً للمتوسطة.

السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور؟

تبين بأن درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة، كما تبين بأن درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة منظمة للعمل في مراكز خدمات الجمهور تتمثل بأنه يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور معروفة لدى جميع الموظفين، توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد على الإدارة لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور، يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها، تلزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل، تتابع الإدارة تنفيذ الخطط الخاصة بمركز خدمات الجمهور، تقوم الإدارة بتصحيح أي انحرافات عن خططها الخاصة بأعمال مركز خدمات الجمهور، تتسم إجراءات المعاملات داخل حدود مركز خدمات الجمهور بالمرونة، تشمل قواعد العمل على وصف محدد ومكتوب للمهام لكل موظف، جميع الموظفين ملمون بما يعتبر معياراً وتقييماً جيداً للعمل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العطار التي جاء هذا المحور فيها محايد مائل للموافقة كما فسرنا سابقاً أن نتائج الدراسة عندنا مرتفعة ولكنها قريبة من المتوسطة، وكذلك تتفق مع نتائج العبدلي التي جاءت متوسطة حيث اقتصرت دراسته فقط في هذا المحور وتوسعت فيه.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما أشار إليه جميع مدراء مراكز خدمات الجمهور وبعض الموظفين في المقابلات الأولية غير المهيكلة التي أجريت معهم أن مراكز خدمات الجمهور كجزء مهم وأساسي من البلدية تتبع خطة البلدية ولدى كل موظف وصف وظيفي بالمهام المطلوبة منه ويتم توضيح إجراءات العمل له.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور؟

تبين بأن درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة، كما تبين بأن درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر في مراكز خدمات الجمهور تتمثل بأنه يتم إنجاز المعاملات

باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق، تدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور، في حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره، يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها، يقدر العاملون الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أي معاملة للمواطن ويستطيعون إخباره بذلك، يتم إلزام المواطنين والموظفين بنظام الدور، يتم استغلال قدرات الموظفين في المركز بالشكل الأمثل من قبل الإدارة. اتفقت مع دراسة أحمد من حيث إن منهجية الحد من الهدر مطبقة ومتوفرة، إذ إن دراسة احمد تفردت بدراسة منهجية الحد من الهدر فقط بمحاورها الثلاث : مورا، موري، مودا. واتفقت أيضاً مع دراسة العطار في انها جاءت المحور الأقل تطبيقاً في المحاور الثلاث لكايزن. تعزو الباحثة ذلك ان الحد من الهدر قد يكون أصعب في التطبيق والقياس في قطاع الخدمات عنه في القطاع الصناعي وذلك لخصوصية الخدمات. وقد يكون للقطاع العام دور بأنه قطاع غير ربحي وغير مملوك لأفراد، فالقطاع الخاص يمكن أن تكون المتابعة والحرص على التقليل من الهدر والتكاليف بمستوى عالي جداً من قبل المالكين عنه في القطاع العام.

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور؟

تبين بأن درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور مرتفعة، كما تبين بأن درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل في مراكز خدمات الجمهور تتمثل بأن العاملين يمكنهم تتبع سير أي معاملة على النظام وإكمال إجراءاتها، جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها

أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح، طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملهم، يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم ونوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها، تفحص المعاملات بشكل دوري للتأكد من أنها في مكانها الصحيح ومعالجة العالق منها، يتم عمل صيانة لأجهزة الحاسوب وإزالة أي ملفات غير لازمة وتحديث البرامج الخاصة بعمل المركز بشكل دوري، تخلو مساحات مركز خدمات الجمهور من أي أدوات غير مستخدمة في تقديم الخدمة، تتبع الإدارة معايير السلامة في مساحات مركز خدمات الجمهور، يستطيع العاملون الوصول لأي ملف أو معاملة أو أداة احتاج إليها في وقت لا يزيد عن 30 ثانية، يوجد فهرس رئيس يشير بوضوح إلى أماكن تخزين الوثائق ويستطيع كل موظف استخدامه، يتخلص العاملون من أية أدوات أو ملفات لم يعودوا بحاجة إليها في نهاية يوم العمل.

تعزو الباحثة أن منهجية ترتيب وتنظيم موقع العمل جاءت بدرجة مرتفعة وبالترتيب الأول بين المنهجيات الثلاثة إلى ما أشارت إليه الدراسات السابقة كونها الأسهل في التطبيق حيث بينت أنه في حال أردنا تطبيق منهجيات كايزن في موقع العمل وخاصة في القطاع العام نبدأ بمنهجية ترتيب وتنظيف موقع العمل كونها ذات الكلفة الأقل.

السؤال الرابع: هل توجد فروق في درجة تطبيق منهجية كايزن ومحاورها في مراكز خدمات الجمهور تعزى لمتغير البلدية؟

اتضح بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية وضع قواعد واضحة للعمل، حيث تبين بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة، يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة، ثم بلدية حلحول بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة، ثم يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة، وأخيراً بلدية يطا بدرجة متوسطة.

كما تبين بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية الحد من الهدر، حيث اتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية لحول بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما أشارت إليه مديرة مركز لحول م. رعد عابد: أن مركز خدمات لحول يتميز عن أي مركز في المحافظة ان مديرة المركز مهندسة وهي بالتالي مخولة لاتخاذ مجموعة من القرارات الفورية بشأن بعض المعاملات دون الانتظار لعرضها على لجنة المهندسين في البلدية. يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة متوسطة، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة متوسطة، يليها بلدية الظاهرية بدرجة متوسطة، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة.

كما تبين بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل، حيث اتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة، وتعزو ذلك الباحثة إلى ما أشار إليه مدير مركز الخليل عين سارة أن مركز البلدة القديمة وإن اختلف مكان العمل إلا أنه يتبع إداريا ويتابع يوميا من قبل إدارة مركز عين سارة، وقد قامت الباحثة بفصله عن مركز عين سارة لأن الدراسة معنية بالمكان الذي يقوم فيه الموظف بتادية عمله. يليها بلدية دورا بدرجة مرتفعة، يليها بلدية لحول بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة.

كما تبين بأنه توجد فروق بين البلديات في درجة تطبيق منهجية كايزن بشكل عام، حيث اتضح بأن أعلى درجة تطبيق كانت لصالح بلدية دورا بدرجة مرتفعة، يليها بلدية لحول بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الخليل البلدة القديمة بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الظاهرية بدرجة مرتفعة، يليها بلدية الخليل عين سارة بدرجة مرتفعة، وأخيرا بلدية يطا بدرجة متوسطة.

التوصيات:

توصيات للمسؤولين والمعنيين في مراكز خدمات الجمهور

1. المحافظة على المستوى المرتفع من تطبيق كايزن لدى مراكز خدمات الجمهور لدى العاملين فيها.
2. تحفيز وتشجيع الإدارة بشكل مستمر للموظفين الذين يلتزمون بالتحسين في عملهم.
3. التعاون والتواصل الدوري بين بلديات المحافظة للاستفادة وتشارك الخبرات.
4. التركيز على منهجية الحد من الهدر كونها تعمل على تقليل التكاليف.
5. التأكيد مشاركة الموظفين في وضع الخطط وإجراءات العمل لرفع مستوى التزامهم بتنفيذها.
6. التأكيد على مراجعة تنفيذ الخطط.
7. التأكيد على مراجعة إجراءات العمل بشكل دوري وتحسينها.
8. تعزيز معرفة والتزام الموظفين بإجراءات العمل بجعلها مكتوبة ومرئية على شكل لوحات أو نشرات.
9. التأكيد على إنجاز المعاملات ضمن الوقت المحدد لها وذلك من خلال مراجعة وقت إنجاز كافة المعاملات بشكل دوري ومعالجة أي نشاط يستنزف وقت دون إضافة قيمة.
10. وضع المزيد من اللوحات والارشادات الخاصة بالمواطنين في مراكز خدمات الجمهور.

آليات التنفيذ:

1. ورشات عمل بحضور كافة الأقسام والموظفين للتأكيد على تطبيق كايزن
2. لقاء كايزن يومي صباحي أو دوري خاص بكل قسم لوحده لمناقشة كل جديد أو حل أي إشكاليات جديدة أو وضع مقترحات جديدة.
3. ورشات عمل وتبادل خبرات وموظفين بين البلديات في المحافظة لنقل خبرات التحسين المستمر.
4. إضافة نظام حوافز مادية ومعنوية خاص للموظفين الملتزمين بتطبيق كايزن.
5. إضافة خطط آليات خاصة لفترات الطوارئ والضغط.

توصيات للباحثين:

1. إجراء المزيد من الدراسات التي تعنى بمنهجية كايزن في القطاع العام.
2. إجراء دراسات متعلقة بمنهجية كايزن في قطاع الخدمات وفي المكاتب ويمكن الاستعانة باستبانة الدراسة الحالية كأساس للمزيد من الدراسات.
3. إضافة أسئلة في الاستبانة تتعلق بمدى ملائمة موقع تقديم الخدمة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة حيث أنها أصبحت إجبارية كما أشار مدير مركز خدمات الجمهور في بلدية الخليل.
4. إضافة أسئلة للاستبانة تعلق بمدى ملائمة النظام المحوسب المستخدم في إجراء المعاملات للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة من الموظفين والمواطنين
5. دراسة أثر تطبيق منهجية كايزن على متغيرات أخرى مثل رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة وأداء الموظفين وتقليل التكاليف.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أحمد، فلاح حسن (2022) تأثير منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة امبريال نايت القابضة في محافظة السليمانية. مجلة قه لاي زانست، 7 (3).
2. اشتيوي، محمد. (2018). مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة .مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، 3(10).
3. برهمين، أميرة. (2012). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل أداء الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، أطروحة دكتوراه جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
4. أبو بكر، نيفين. (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. بحث مسنل من رسالة دكتوراه جامعة اليرموك. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية 36 (12): 2509-2549.
5. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، سلسلة أدوات البحث، الكتاب الأول، ط 2، مطبعة أبناء الجراح، غزة.
6. الدليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية 2012 .
7. زناتي، أمل محسوب محمد. (2022). تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية .مجلة الإدارة التربوية، 35(35):75-228.
8. سرحان، عبد الكريم (2020) فعالية دوائر العلاقات العامة في تعزيز سمعة الهيئات المحلية. بلدية طولكرم نموذجا. رسالة ماجستير.
9. سليمان، أدبية. (2022). دور مدخل الكايزن في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة .مجلة القراءة والمعرفة، 22(248):267-300.

10. شراحبيلي، سنوي. (2020). تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي. المجلة العلمية لكلية الآداب-جامعة أسيوط، 23(76):199-226.
11. شهاب، يونس، عبد اللطيف، ناصر، فتيحة، نور الدين، محمد، محمد. (2023). مقومات تطبيق أسلوب التحسين المستمر (kaizen) لتطوير التكاليف المعيارية في البيئة الصناعية العراقية-دراسة استكشافية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، 7(1):343-383.
12. صندوق البلديات، (2013). " دليل ارشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية"، فلسطين.
13. العرجان، سالم يوسف. (2021). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب محافظة الخليل وتأثيره على الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. أطروحة دكتوراة جامعة القدس.
14. عبيدات، ذوقان. (1996). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. العطار، مصطفى. (2021). أثر تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر بمنهجية Gemba Kaizen على تحسين الأداء. دراسة حالة بلدية غزة -فلسطين".رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
16. عمر، علاء (2018). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (الكايزن). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 34(4) : 181-248.
17. عمرو، ولاء. (2017). مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية: التحديات وسبل التطوير.رسالة ماجستير جامعة الخليل.
18. عبدلي، عبلة. (2018). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد بوضياف المسيلة، أطروحة دكتوراة، جامعة المسيلة.

19. عواد، منال (2020). مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. أطروحة دكتوراة جامعة القدس.
20. العنزي، علي، الفوزان، ناصر. (2022). تطبيق منهجية كايزن اليابانية في حل مشكلة انتظار المرضى في قسم سحب الدم في مدينة الملك فهد الطبية. مجلة العصر للعلوم الانسانية والاجتماع، (6): 82-104.
21. القحطاني، ريم. (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م. مجلة العلوم التربوية و النفسية. 1-29, (17)3 ,
22. الكسر، شريفة بنت عوض. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء). مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية. 1(5): 58-86.
23. كاتب، كنزة، شوقي، خليل. (2020). دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
24. الكيكي، غانم، وهاب، رياض، وإسماعيل، وجدي (2013): استخدام فلسفة الخطوات الخمس في تحسين الترتيب الداخلي للمخزن - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 10(3).
25. مغاوري، هالة أمين. (2022). تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. 41 (196) : 1-27.
26. المكتوم، عبد الله، ففلان، عساف. (2021). مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الادارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية 3 (2) : 1-33.
27. الموقع الالكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

https://www.pcbs.gov.ps/statisticsIndicatorsTables.aspx?lang=ar&table_id=705

ble_id=705

28. مبارك، أمير، رشدي، احمد. (2023). أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية. 41 (1) .
29. مساعيد، لطفي، الشرفات، مسلم. (2022). درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة المنارة لسلسلة العلوم التربوية والنفسية، 1 (1): 245-271.
30. هلسه، محمد أحمد، حسين، عبد القادر. (2015). قياس رضا متلقي الخدمة في مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. 1(35).

المراجع الأجنبية:

1. Abadi, I., Haming, M., Baharuddin, S., & Mahmud, A. (2018). A structural model of total quality management, kaizen, operational performance on service quality and patient satisfaction. *Archives of Business Research*, 6(11), 48-60.
2. Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., & Haas, H. D. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), 277-295.
3. Agresti, A. (2012). *Categorical data analysis* (792). John Wiley & Sons.
4. Alketbi, K., Elmualim, A., & Mushtaha, E. S. (2022). Investigating the factors influencing the tqm implementation on organizations performance. *International Journal for Quality Research*, 16(3).
5. Berke, S., Szabó, K., & Pató Gáborné Szücs, B. (2022). Leadership and management theory in practice.
6. Bednarek, M., & Parkes, A. (2021). Legacy of fordism and product life cycle management in the modern economy. *Management and Production Engineering Review*, 12(1), 61-71.
7. Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
8. Butkus, M., Rakauskienė, O. G., Bartuseviciene, I., Stasiukynas, A., Volodzkienė, L., & Dargenyte-Kacileviciene, L. (2023). Measuring quality perception of public services: Customer-oriented approach. *Engineering Management in Production and Services*, 15(2), 96-116.
9. Bwemelo, G. S. (2016). Improving public service delivery in Tanzania through kaizen: a review of empirical evidence. *Business Education Journal*, 2(1), 1-21.
10. Bhuiyan, N. ,& Baghel, A. (2005), "An overview of continuous improvement: from the past to the present", *Management Decision*, 5(43):761-771.

11. Chotaliya, M., & Mehta, B. A. (2022). Kaizen techniques: a literature review. *International Journal of Current Research*, 14(1), 20325-20329.
12. Dale, B. G., Van Der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality*. John Wiley & Sons.
13. Dronamraju, D. (2018). Process improvement strategy for public sector organizations: A case study at Linköping Municipality-MoS department.
14. Effah-Kesse, D. (2017). *Implementation of lean in the public sector: investigating the benefits and drawbacks. (A case study of Molde municipality)* (Master's thesis, Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk).
15. Fredriksson, A. (2020). One stop shops for public services: evidence from citizen service centers in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*, 39(4): 1133-1165.
16. Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at Toyota*. Oxford university press.
17. Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports*, 53(4): 12-18.
18. Helmold, M. (2020). Basics in lean management. in lean management and kaizen: Fundamentals from cases and examples in operations and supply chain management : Springer International Publishing.
19. Hirano, H. (1995). 5 pillars of the visual workplace. CRC Press.
20. Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management*, 24(10), 994-1011.
21. Ho, Y. S., Cavacece, Y., Moretta Tartaglione, A., & Douglas, A. (2023). Publication performance and trends in Total Quality Management research: a bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2): 97-130.
22. Hosono, A., Page, J., & Shimada, G. (2020). *Workers, managers, productivity: Kaizen in developing countries*. Springer Nature.
23. Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): literature review and field research of Toyota

- from a perspective of innovation. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 14(1): 29-59.
24. Ismyrlis, V. (2021). Lean and Kaizen: the past and the future of the methodologies. In *Lean Manufacturing*. IntechOpen.
 25. Kristianssen, A. C., & Olsson, J. (2016). A Municipal Service Center—For What and For Whom? Understanding the political nature of public administration reform. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(3): 33-54.
 26. Khuzwayo, S. P. (2017). *Implementation of Kaizen costing towards improving cost management at the water and sanitation and electricity departments of the Ethekwini Municipality, KwaZulu-Natal* (Doctoral dissertation).
 27. Lareau, W. (2003). Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage. (*No Title*).
 28. Lillrank, P., & Kano, N. (1989). *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry* (Center for Japanese Studies, University of Michigan, Ann Arbor).
 29. Liker, J. K. (2021). *Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
 30. Ioakimidis, M. (2022). The ‘Japanization’ debate from 1980 to 2000: A brief historical review. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 379-389.
 31. Masaaki, I. (1986). Kaizen: The key to Japan’s competitive success. *New York, ltd: McGraw-Hill*.
 32. naaki, I. (1997). *Gemba kaizen_ a commonsense approach to a continuous improvement strategy*-McGraw Hill.
 33. Masaaki, I. (2012): *Gemba kaizen_ a commonsense approach to a continuous improvement strategy*-McGraw Hill.
 34. Miranda, P., Silva, R., da Silva, A. F., & Ferreira, C. (2020). *Kaizen Costing: Systematic Literature Review (2015-2020)*. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 71-85.
 35. Míkva, M., Prajová, V., Yakimovich, B., Korshunov, A., & Tyurin, I. (2016). Standardization—one of the tools of continuous improvement. *Procedia Engineering*, 149: 329-332.

36. Monteiro, M. F., Pacheco, C. C., Dinis-Carvalho, J., & Paiva, F. C. (2015). Implementing lean office: A successful case in public sector. *FME Transactions*, 43(4): 303-310.
37. Mwenda, B., & Gasper, L. (2022). Kaizen Approach to Quality Improvement and its Financial Implication. *African Journal of Applied Research*, 8(2), 394-405.
38. Nasim, K. (2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
39. Parlak, B., & Dogan, K. C. (2022). The Handbook of Public Administration. vol(2).
40. Paraschivescu, A. O., & COTÎRLET, P. C. (2015). Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy--Comparative Analysis. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1).
41. Poddighe, F., Lombrano, A., & Ianniello, M. (2011). Lean production and one-stop shop for municipal services. *Public Administration and Management*, 16(1): 1-20.
42. Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S implementation methodologies: literature review and directions. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(1): 48-74..
43. Rouf, M. A., Debnath, S. C., Haque, M. E., Chowdhury, Z. M. R., Hasan, D. M. M., Zannat, T., & Rabby, M. F. (2017). Quality of hospital services in 5S-Kaizen-TQM implemented secondary level hospital: a cross-sectional study. *Asian Journal of Medical and Biological Research*, 3(3): 335-340.
44. Sarkar, D. (2006). *5s for service organizations and offices*. Quality Press.
45. Saunders, M, Lewis, F, & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for business students*.
46. Sahebagowda et al., (2017): " Work Standardization Study for Identifying and Improving Critical Work Stations using Lean Manufacturing Concept - A Case study on LCV Assembly Shop". *International Journal Of Darshan Institute On Engineering Research & Emerging Technologies*, 6 (2): 18-26.

47. Sauro, J., & Lewis, J. R. (2016). *Quantifying the user experience: Practical statistics for user research*. Morgan Kaufmann.
48. Shang, H. (2017). A Literature Review on Kaizen. *Yokohama J. Soc. Sci*, 22, 128.
49. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
50. Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2): 143-167.
51. Tariku, M. T., & Adem, A. A. (2020). An Integrative review on factors affecting kaizen implementation in private and government owned organizations in Ethiopia-gaps on existing literatures and insights for future researchers. *Ictact Journal on Management Studies*, 6(04).
52. Theresia, L., Sudri, N. M., Mauliddina, Y., & Rahmasari, B. (2022). Relationship between kaizen, employees work, and quality of service A PLS-SEM approach. In *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Malaysia, September 13-15, 2022.
53. Villa, A., & Taurino, T. (2009). From New Taylorism to Human Sustainability: Extending management concepts outside industrial sector. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 60(3): 170-174.
54. Vashakidze, G. (2014). One-Stop-Shop Access in the Delivery of Public Services: Its Impact on Service Effectiveness and Efficient Governance. *University of Lausanne: Swiss Graduate School of Public Administration*.

الملاحق

ملحق رقم (1)



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

أخي الموظف، أختي الموظفة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال؛ لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأنّ المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحثة: سوسن رصرص

إشراف: الدكتور محمد الجعبري

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع أمام الخانة التي تلائمك:

الجنس : ذكر انثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأكثر

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10

سنوات

البلدية: الخليل ححول دورا يطا الظاهرية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

كايزن: منهجية إدارية تقوم على إحداث تحسينات صغيرة ومتدرجة بشكل مستمر والتي يظهر أثرها مع الوقت في تحسين العمل وحل المشكلات. تركز كايزن على 3 أعمدة: منهجية وضع قواعد العمل، منهجية الحد من الهدر، ومنهجية تنظيف وتنظيم موقع العمل.

الملحق : 1 الاستبانة

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المحور الأول: منهجية وضع قواعد واضحة للعمل: تقوم هذه المنهجية على وضع قواعد واضحة لإجراءات وخطوات العمل وإنجاز المعاملات وتحسينها دورياً.					
1.	توجد خطة واضحة تتضمن إجراءات العمل تعتمد عليها الإدارة لمتابعة أعمال الموظفين في مركز خدمات الجمهور.				
2.	يشارك الموظفون في المركز في صياغة الخطط المتعلقة بأعمالهم.				
3.	يوجد قواعد واضحة للعمل وسير العمليات والإجراءات في مركز خدمات الجمهور معروفة لدى جميع الموظفين.				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
4.	تشمل قواعد العمل على وصف محدد ومكتوب للمهام لكل موظف.				
5.	جميع الموظفين ملمون بما يعتبر معياراً وتقيماً جيداً للعمل.				
6.	تُلتزم الإدارة الموظفين بتطبيق قواعد وإجراءات العمل.				
7.	تتابع الإدارة تنفيذ الخطط الخاصة بمركز خدمات الجمهور.				
8.	تراجع الإدارة ما تم تنفيذه من خطط مركز خدمات الجمهور بشكل دوري.				
9.	تقوم الإدارة بتصحيح أي انحرافات عن خططها الخاصة بأعمال مركز خدمات الجمهور.				
10.	تقوم الإدارة بتعديل وتحسين إجراءات العمل في مركز خدمات الجمهور باستمرار.				
11.	تتسم إجراءات المعاملات داخل حدود مركز خدمات الجمهور بالمرونة.				
12.	يوجد لوحات أو نشرات توضح المعلومات والإجراءات للموظفين.				
13.	يتم تعميم التعديلات والتحسينات التي تم اتخاذها على جميع العاملين وتوثيقها.				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<p>المحور الثاني : منهجية الحد من الهدر: أساسها التخلص من أي نشاط لا يضيف قيمة للعمل، يبدأ بمعالجة عدم التناسق في حمل العمل ومنع الضغط الزائد فيه، ثم يقوم بمكافحة أي هدر بأشكاله المختلفة مثل الهدر في النقل، الانتظار، المعالجة، الإنتاج، الحركة، التخزين، الأخطاء.</p>					
14.	يتم انجاز المعاملات باستخدام أنظمة محوسبة بدلاً من الورق.				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
15.	يتم إلزام المواطنين والموظفين بنظام الدور.				
16.	يتم توزيع المهام وأنشطة العمل في مركز خدمات الجمهور على الموظفين بشكل متناسق وتدريبهم عليها.				
17.	تستخدم الإدارة جدولة مراجعة للمواطنين المحتمل زيارتهم من خلال إعلامهم بموعد، للحد من الضغط في فترات معينة.				
18.	يتم التعديل على الإجراءات أو استحداث تسهيلات للمواطنين لإدارة فترات ضغط العمل المحتملة.				
19.	يتم مراجعة إجراءات العمل دورياً لمعالجة أي نشاط لا يضيف قيمة للعمل.				
20.	يتم اجراء المعاملات المختلفة في مكان واحد مخصص لذلك ولا يحتاج الموظف للانتقال إلى مكان آخر.				
21.	أقدر الوقت الذي يمكن أن تستغرقه أي معاملة للمواطن واستطيع اخباره بذلك.				
22.	تتجز المعاملات عادة ضمن الوقت المحدد لها دون الحاجة لوقت إضافي.				
23.	يتم استهلاك وقت إضافي لإجراء معاملات الأقارب والمعارف.				
24.	يتم تنبيهه في حال تأخرت في إنجاز المعاملة.				
25.	تدقق المعاملات باستمرار منذ البداية وخلال سير العمل للتأكد من صحتها ومنع نقل الأخطاء للخطوة التالية في حدود مركز خدمات الجمهور.				
26.	في حال حدوث خطأ معين تتبع الإدارة آلية معينة تضمن الاستفادة منه وعدم تكراره.				
27.	يتم استغلال قدرات الموظفين في المركز بالشكل الأمثل من قبل الإدارة.				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
<p>المحور الثالث: منهجية ترتيب وتنظيم وتنظيف موقع العمل: تصب هذه المنهجية اهتمامها على موقع العمل من حيث تنظيم وترتيب المكان باستخدام 5 خطوات: تصنيف، ترتيب، تنظيف، تقنين، استمرار.</p>					
28.	تخلو مساحات مركز خدمات الجمهور من أي أدوات غير مستخدمة في تقديم الخدمة.				
29.	طريقة تصميم مكاتب الموظفين ومنطقة تواجد المواطنين تسهل وتسرع عملي.				
30.	يعرف الزائر لمركز خدمات الجمهور غالباً أين يتوجه دون الحاجة لسؤالي.				
31.	توجد إرشادات معلقة أو مطبوعة داخل المركز تدل المواطن على الخطوات التي عليه اتباعها.				
32.	لا يوجد أوراق أو أدوات على مكثني أو ملفات على جهازري الحاسوب لم احتج إليها منذ شهر.				
33.	أستطيع الوصول لأي ملف أو معاملة أو أداة احتاج إليها في وقت لا يزيد عن 30 ثانية.				
34.	يتم تصنيف معاملات المواطنين حسب الوقت اللازم و نوع الخدمة المطلوبة باستخدام نظام موحد يسهل الرجوع لها.				
35.	جميع الأدوات والأثاث والأجهزة والبرمجيات الخاصة بمركز خدمات الجمهور لها أماكن محددة ومعروفة للموظفين ويتم فحصها بشكل دوري أنها في مكانها الصحيح.				
36.	يمكنني تتبع سير أي معاملة على النظام واكمال إجراءاتها.				
37.	أتحصل من أية أدوات أو ملفات لم أعد بحاجة إليها في نهاية يوم العمل.				
38.	يوجد فهرس رئيس يشير بوضوح إلى أماكن تخزين الوثائق ويستطيع كل موظف استخدامه.				
39.	يتم عمل صيانة لأجهزة الحاسوب وإزالة أي ملفات غير لازمة وتحديث البرامج الخاصة بعمل المركز بشكل دوري.				

الرقم	الفقرة	درجة التطبيق			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
40.	تفحص المعاملات بشكل دوري للتأكد من أنها في مكانها الصحيح ومعالجة العالق منها.				
41.	تتبع الإدارة معايير السلامة في مساحات مركز خدمات الجمهور.				
42.	تكافئ الإدارة الموظف على التزامه بما سبق من حسن إدارته لموقع العمل واستغلاله بالشكل الأمثل.				

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سوسن رصرص

ملحق رقم(2): كتاب تسهيل مهمة بحث من جامعة الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

المراسلة

الرقم :

Date

التاريخ : 2023/10/3

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بان الطالبة سومن عبد الرحمن رصرص ورقمها الجامعي (21719001) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (منهجية كايزن ودرجة تطبيقها في مراكز خدمات الجمهور في بلديات محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،

د. محمد الجعبري

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

الملحق : 3 قائمة محكمي الاستبانة

أ. د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
د. وسيم سلطان	الجامعة الامريكية العربية
د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
د. مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة

الملحق : 4 جدول التعداد السكاني لمحافظة الخليل لعام 2021 موقع مركز الإحصاء الفلسطيني

عدد السكان المقدر في منتصف العام لمحافظة الخليل حسب التجمع 2017-2021

عدد السكان في منتصف العام					رمز التجمع	اسم التجمع
2021	2020	2019	2018	2017		
782,227	762,541	743,121	723,954	705,053		محافظة الخليل
221,136	215,571	210,081	204,662	199,319	502780	الخليل
69,852	68,094	66,359	64,648	62,960	503120	يَظَا
43,263	42,174	41,100	40,040	38,995	502840	دُورَا
39,510	38,516	37,535	36,567	35,612	503245	الظَاهِرِيَّة
29,730	28,981	28,243	27,515	26,797	502630	خَلْحَوْل
28,608	27,888	27,178	26,477	25,785	503320	السَّمُوع
28,606	27,886	27,175	26,475	25,783	502685	إِذْنَا
27,087	26,405	25,733	25,069	24,414	502815	بَنِي نَعِيم
22,791	22,217	21,651	21,093	20,542	502620	سَعِير
21,239	20,704	20,177	19,657	19,143	502640	تَرْقُومِيَا
19,013	18,534	18,062	17,596	17,137	502450	صُورِيْف
18,672	18,202	17,738	17,281	16,830	502540	بَيْت أَمْر
17,377	16,940	16,509	16,083	15,663	502750	نَقُوح
15,988	15,586	15,189	14,797	14,411	502615	بَيْت أَوْلَا
13,255	12,922	12,593	12,268	11,947	502635	النَّشِيُوخ
11,478	11,189	10,904	10,623	10,345	502835	بَيْت عَوَا
10,712	10,443	10,177	9,914	9,656	503215	الكَرْمِل
10,051	9,798	9,549	9,303	9,060	502560	خَارَاس
9,834	9,586	9,342	9,101	8,863	502530	مُخَيِّم العَرُوب
9,767	9,521	9,278	9,039	8,803	502655	بَيْت كَاجِل
8,924	8,699	8,478	8,259	8,044	502810	دَيْر سَامِت
8,404	8,192	7,984	7,778	7,575	502905	مُخَيِّم الفُورَا
6,328	6,169	6,012	5,857	5,704	502960	الرِّيحيَّة
6,193	6,037	5,884	5,732	5,582	502585	نُوبَا
4,564	4,449	4,336	4,224	4,114	503335	الرَّمَاضِيْن
4,334	4,225	4,118	4,012	3,907	502950	الصُّرَّة
3,967	3,867	3,769	3,672	3,576	503100	بَيْت عَمْرَة
3,829	3,732	3,637	3,543	3,451	502895	خَرَسَا
3,525	3,436	3,349	3,262	3,177	503170	الْبُرْج وَالبيرة
3,282	3,199	3,118	3,037	2,958	502782	خَلَّة الدار
3,097	3,019	2,942	2,866	2,792	503145	رَأبُود
2,589	2,524	2,460	2,396	2,334	502920	حَدَبُ الفُورَا
2,504	2,441	2,379	2,318	2,257	502910	المَجْد
2,428	2,367	2,307	2,248	2,189	502980	إِمْرِيْش
2,364	2,304	2,245	2,187	2,130	503115	خَلَّة المِيَّة
2,153	2,099	2,046	1,993	1,941	502555	شَبُوخ العَرُوب
2,120	2,067	2,014	1,963	1,911	502680	بَيْت عَيْنُون
2,045	1,993	1,942	1,892	1,843	502970	دَيْر العَسَلِ الفُوقَا
1,959	1,910	1,861	1,813	1,766	503095	كَرْمَة
1,880	1,832	1,786	1,740	1,694	502855	قَلْقَس

1,813	1,767	1,722	1,677	1,634	503150	أُم لَصَفَا وَاِبُو شِبَان
1,685	1,643	1,601	1,559	1,519	502781	الْبُوَيْرَة (عَقْبَة اَنْجِيلَة)
1,610	1,570	1,530	1,490	1,451	502770	أَلْكُوم
1,610	1,570	1,530	1,490	1,451	503105	الْكَعَابِنَة - أُم الدَّرَج (الرُّوَيْدِيْنَ)
1,528	1,489	1,451	1,414	1,377	502778	الْبُوَيْرَة (البَقْعَة)
1,523	1,485	1,447	1,410	1,373	503090	بَيْت الرُّوشِ الفُوقَا
1,521	1,483	1,445	1,408	1,371	502595	كُوَازِيْبَا
1,443	1,407	1,371	1,335	1,301	503125	الرَّفَاعِيَّة وَالدِّيْرَات
1,270	1,238	1,207	1,176	1,145	502550	حَنَّا
1,220	1,189	1,159	1,129	1,099	502765	بَيْت مَقْدُوم
1,194	1,164	1,135	1,105	1,077	502681	قَلَاع زَيْتَا
1,167	1,138	1,109	1,080	1,052	502965	زَيْف
1,088	1,060	1,033	1,007	980	503126	حَسَم الدَّرَج (الْهَذَايِلِيْنَ)
1,073	1,046	1,020	993	968	502870	وَادِي عُنْبُد
1,037	1,011	985	960	935	503135	كُرْزَة
1,005	980	955	930	906	502860	سِبْكَة
1,000	975	950	925	901		تَجْمَعَات اُخْرَى
923	900	877	854	832	502795	المُورِق
838	817	796	776	755	502940	وَادِي الشَّاجِنَة
807	787	767	747	728	503005	البُؤْيُب
754	735	717	698	680	503210	أُم الْخَيْر
706	688	671	653	636	502900	طَرَامَة
677	660	644	627	611	502925	دَيْر الْعَسَلِ التَّحَنَّا
665	649	632	616	600	503111	أُم الشَّقْحَان
624	608	592	577	562	502830	مَسَافِر بَنِي نَعِيْم (خَلَّةُ الْمَسَافِر)
509	496	484	471	459	503295	عَنَاب الْكَبِيْر
494	481	469	457	445	503265	النَّجَادَة
474	462	450	439	427	503405	عَرَب الْفَرِيْجَات
471	459	447	436	424	503010	بَيْت الرُّوشِ التَّحَنَّا
459	447	436	424	413	503075	بَيْت مَرْسِم
440	429	418	407	397	503117	أُم الْعَمْد (سَهْل وَاد الْمَاء)
409	399	389	379	369	502545	جَالَا
394	384	374	364	355	502435	خَرِيْبَة الدِّيْر
384	374	365	355	346	503220	قَنَان جَابِر
343	335	326	318	309	503350	خَرِيْبَة الْفَخِيْت
331	323	314	306	298	503325	إِدْقِيْقَة (خَرِيْبَة طَوِيْل الشَّيْح)
329	321	312	304	296	502915	مَرَا حِ الْبَقَار
323	315	307	299	291	502955	دَيْر رَازِح
310	302	295	287	280	503285	خَرِيْبَة شُوَيْكَة
306	298	290	283	276	503380	إِمْنِيْزَل
268	262	255	248	242	503235	سُوْمَرَة
246	240	234	228	222	502725	وَادِي الرِّيْم
233	227	222	216	210	502985	إِسْكِيْك
224	219	213	208	202	502890	طَوَاس
219	213	208	203	197	503256	سُوْسِيَا
213	208	203	197	192	503255	النُّوَانِي
195	190	185	180	175	503310	شُعَيْبِ النُّطْم

175	170	166	162	158	502735	قِنَانِ النِّمْرِ
173	168	164	160	156	502881	العَيْنِ
166	162	158	154	150	503130	خَشْمِ الكَرْمِ
165	161	157	153	149	502880	بِيرِينَ
153	149	145	141	138	502730	سُوبًا
153	149	145	141	138	502800	طَارُوسَةَ
148	145	141	137	134	503360	خِرْبَةِ بَيْرِ العِدِّ
144	140	137	133	130	503375	خِرْبَةِ زَنْوَتَةَ
135	132	129	125	122	503217	مَجْدِ البَاعِ