

Measuring the desire of the Employees of the Ministry of Hajj and Umrah in Saudi Arabia to implement Kaizen

Mrs. Nesreen Abdul-Raheem Siddiq^{*1,2}, Dr. Zenah Mahmoud Al-Kubaisy²

¹ General Administration of Umrah Services | Ministry of Hajj and Umrah | KSA

² Faculty of Economics and Administration | King Abdulaziz University | KSA

Received:

14/09/2023

Revised:

25/09/2023

Accepted:

01/10/2023

Published:

30/01/2024

* Corresponding author:

nabdulgafoormohammedsiddiq@stu.kau.edu.sa

Citation: Siddiq, N. A., &

Al-Kubaisy, Z. M. (2024).

Measuring the desire of

the Employees of the

Ministry of Hajj and

Umrah in Saudi Arabia to

implement Kaizen. *Journal*

of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 8(1S), 17 – 36.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D140923>

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all rights

reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The Ministry of Hajj and Umrah in Saudi Arabia endeavors to achieve one of the Kingdom's Vision 2030 goals, which is to have 30 million pilgrims perform Umrah by 2030. To achieve the highest levels of quality services for this huge number of pilgrims, it is necessary to adopt management models that improve performance and enhance operations. The continuous improvement model "Kaizen" is one of the tools to improve the services for pilgrims. This study aims to measure the desire of the employees of the Ministry of Hajj and Umrah to implement Kaizen. The inductive quantitative method was adopted, and the data was collected using the questionnaire tool. The study sample consisted of 333 employees from the ministry. The questionnaire included questions related to the components of Kaizen (Plan, Do, Check, Act), as these components represent the independent variables against the dependent variable, which is the desire of the ministry's employees to implement Kaizen. The data was analyzed through the SPSS. The validity and reliability of the study tool was verified through an experimental sample of 30 employees from the ministry. The results indicated that there is a statistically significant impact at ($\alpha < 0.05$) of the components of Kaizen on the employees' desire to implement Kaizen. The study recommends that in order to achieve success with Kaizen, the senior management should make continuous creative efforts through on-job competency programs on the methods and skills of implementing Kaizen, with a focus on sizing operations to eliminate waste.

Keywords: Kaizen, PDCA, 5S, TQM.

قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية لتطبيق كايزن*

أ. نسرين عبد الرحيم صديق^{*1,2}، الدكتورة / زينة محمود مجيد الكبيسي²

¹ الإدارة العامة لخدمات المعتمرين | وزارة الحج والعمرة | المملكة العربية السعودية

² كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: تعد وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات التي تعمل على تيسير استضافة ضيوف الرحمن من كافة أنحاء العالم كما تعمل على تحقيق هدف رؤية المملكة بزيادة الطاقة الاستيعابية لتمكين 30 مليون معتمر من أداء العمرة بحلول عام 2030، ولتحقيق أعلى مستويات جودة الخدمة يصبح من الضروري تبني منهجيات إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء وتطوير العمليات، ومن هنا يأتي نموذج التحسين المستمر "كايزن" الذي يشكل خطوة هامة نحو التحسين المستمر لخدمات للحجاج والمعتمرين. بذلك تهدف الدراسة إلى قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة لتطبيق نموذج كايزن. تم استخدام المنهج الكمي الاستقرائي كمنهجية علمية للبحث حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة بعد توزيعه على العينة المكونة من (333) موظفاً من وزارة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية. تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمكونات نموذج كايزن (خطط، افعل، تحقق، نفذ) تمثل هذه المكونات المتغيرات المستقلة المتوقع أن تؤثر على المتغير التابع وهو رغبة موظفي الوزارة في تطبيق كايزن. بعد تجميع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بتطبيقها على عينة تجريبية مكونة من (30) موظفاً من الوزارة أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \alpha$) لمكونات كايزن (خطط، افعل، تحقق، نفذ) على رغبة الموظفين لتطبيق نموذج كايزن في الوزارة. أوصت الدراسة بأن نجاح كايزن يتطلب من الإدارة العليا بذل جهود إبداعية متواصلة من خلال برامج بناء القدرات في أساليب ومهارات تطبيق كايزن للموظفين في مكان العمل مع التركيز على التخلص من جميع أشكال الهدر وتحجيم العمليات.

الكلمات المفتاحية: كايزن، دائرة ديمتق، نظام التئات الخمس، إدارة الجودة الشاملة.

* شكر وتقدير: تم تمويل هذا المشروع من قبل برنامج التمويل المؤسسي بموجب المنحة رقم (IFPAS: 70-245-1443). لذلك، يتقدم الباحثون بالشكر والامتنان للدعم الفني والمالي المقدم من وكالة البحث والابتكار بوزارة التعليم وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

المقدمة

في العصر الحاضر تتواجد الشركات في بيئة أعمال معقدة حيث يُطلب من إدارة الشركة أن تعمل على تطوير استراتيجية مرنة ومبتكرة وملممة لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات. بالتالي فمن الضروري استكشاف المتطلبات الأكثر أهمية لرحلة تطوير الشركات وتحسينها (Schiama et al., 2021). الهدف الأساسي لهذا البحث هو إلقاء الضوء على الاستراتيجيات التي تساهم في استمرارية التطوير والتحسين المستمر في الأعمال، ومن ضمنها نموذج كايزن للتحسين المستمر الذي نشأ بعد الحرب العالمية الثانية كاستجابة للضغوط التي يواجهها القطاع الصناعي الياباني مثل نقص الموارد وصعوبة الحصول على المواد الخام، مما أدى إلى التفكير في كيفية تحسين عمليات الإنتاج من خلال تعزيز أداء العمليات وتقليل الهدر. وقد قامت العديد من الشركات اليابانية بإيجاد وتنفيذ نموذج كايزن (Endalew, 2020). ارتبط نموذج كايزن ارتباطاً وثيقاً بإدارة شركة تويوتا لسنوات عديدة لتدريب موظفيها على التحسين المستمر والإنتاج الخالي من الهدر مما أدى إلى أن قادت شركة تويوتا مبادرات كايزن لتصبح شركة رائدة عالمياً في صناعة السيارات (Maarof & Mahmud, 2016).

مشكلة البحث

لوحظ أن معظم الدراسات حول نموذج كايزن وطرق تطبيقه وقياس نتائج تطبيقه تمت من قبل شركات ومؤسسات مختلفة حول العالم، وقد تم اختيار وزارة الحج والعمرة لهذا البحث حيث لم يسبق لها تطبيق نموذج كايزن في أقسامها. تعمل وزارة الحج والعمرة على تنفيذ برنامج خدمة ضيوف الرحمن، وهو أحد برامج رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية الذي يهدف للسماح لما يقارب من ٣٠ مليون حاج ومعتمر من أداء مناسك الحج والعمرة بيسر وسهولة، من خلال تقديم خدمات عالية المستوى لتصبح هذه الرحلة الإيمانية رحلة مغلدة في ذهن المعتمر والحاج. لذلك نود تسليط الضوء على نموذج كايزن الذي يعتبر من أكثر تقنيات الإدارة اليابانية فاعلية لتعزيز التميز في الأعمال ومعترف به عالمياً للتحسين المستمر الخالي من الهدر (Endalew, 2020) حيث لاحظت الباحثة كونها أحد موظفي الوزارة وجود عمليات إدارية بأقسام الوزارة ذات إجراءات طويلة يمكن تقليص وتحجيم العمليات فيها بتطبيق نموذج كايزن، يؤدي تمكين كايزن في المنظمة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والجودة الإنتاجية مما يؤدي إلى تقليل الفاقد (القضاء على الهدر والأخطاء) مما يعني تقليل حجم عملية الإنتاج وتعزيز الموازنة بين العمليات لتصبح أكثر كفاءة مع التفكير بطرق منطقية لتعزيز رؤية ورسالة المنظمة (Matozo et al., 2021). وحيث إن رغبة الموظف عنصر مهم لتطبيق نموذج كايزن، لذا اختارت الباحثة موضوع البحث قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية لتطبيق كايزن للتحسين المستمر، وحيث إن وزارة الحج والعمرة تطبق أنظمة الجودة الشاملة في قسم تقنية المعلومات (ISO20000)، فسيتم عرض أوجه الشبه والاختلاف بين نظام الجودة الشاملة المستخدم ونموذج كايزن، وسوف تقيس هذه الدراسة رغبة المدراء والموظفين في تطبيق نموذج كايزن على أداء وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف برنامج خدمة ضيوف الرحمن والذي يعد أحد برامج رؤية ٢٠٣٠ للسماح لما يقارب نحو ٣٠ مليون حاج ومعتمر من أداء مناسك الحج والعمرة بيسر وسهولة، من خلال تقديم خدمات عالية المستوى لتصبح هذه الرحلة الإيمانية مغلدة في أذهان ضيوف الرحمن (من الفكرة إلى الذكرى).

أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية لتطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر للخدمات المقدمة، وتحسين الأعمال من خلال تقديم خدمات عالية الجودة لضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين، ولتحقيق ذلك تم اتباع الطرق التالية:

1. المقارنة بين نظام الجودة الشاملة ونموذج كايزن من خلال الدراسات السابقة حيث تم وضع المقارنة في جدول، وتم استنتاج ان كايزن هو جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة.
2. تم تصميم استبيان وتوزيعه على موظفي ومديري وزارة الحج لقياس رغبة الموظفين في تطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر حيث تعد رغبة الموظف عنصر هام وأساسي لتطبيق كايزن.

أسئلة البحث

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

سؤال البحث الرئيسي:

- ما مدى رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في تطبيق كايزن؟
- أسئلة البحث الفرعية:
- هل يؤثر متغير "خطط" على "الرغبة في تطبيق كايزن" لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة؟
- هل يؤثر متغير "افعل" على "الرغبة في تطبيق كايزن" لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة؟
- هل يؤثر متغير "تحقق" على "الرغبة في تطبيق كايزن" لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة؟
- هل يؤثر متغير "نفذ" على "الرغبة في تطبيق كايزن" لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) "للتخطيط" على الرغبة لدى الموظفين في تطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) "للفعل" على الرغبة لدى الموظفين في تطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) "للتحقق" على الرغبة لدى الموظفين في تطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) "للتنفيذ" على الرغبة لدى الموظفين في تطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة.

محتويات البحث

- المقدمة وخلفية الدراسة.
- الدراسات السابقة التي تحتوي على تجميع البيانات عن نموذج كايزن وكيف يتم تطبيقه في الشركات، المقارنة بين تطبيق كايزن وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى لمحة عامة عن وزارة الحج والعمرة.
- منهجية البحث، بناء استبيان ليتم توزيعه من خلال برامج التواصل الاجتماعي على موظفي وزارة الحج والعمرة.
- تحليل البيانات وتفسيرها.
- الخاتمة وتوصيات البحث.

الدراسات السابقة

الإطار النظري: مراجعة الأدبيات

مفهوم كايزن: ما هو كايزن؟

كايزن (Kai + Zen) عبارة عن كلمتين يابانيتين تعنيان التغيير للأفضل وقد تمت ترجمتهما إلى اللغة الإنجليزية بمعنى التحسين المستمر (Raut, 2021)، يعرف كايزن بأنه البحث المستمر عن طرق إنتاج بأقل تكلفة (عبلة، 2018). تم تبني كايزن من قبل عدد من المنظمات اليابانية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وهي أكثر ارتباطاً بشركة تويوتا.

يفحص نموذج كايزن كل جانب من جوانب العملية الإنتاجية بشكل دقيق وكيف يمكن تحسين كل جانب، وكيف يمكن تحسين إجراءات الموظفين والمعدات والمواد وطرق توفير الوقت وتقليل الهدر، بالإضافة إلى أنه يأخذ في الاعتبار الحياة الاجتماعية خارج مكان العمل (JEMAL, 2017).

كايزن في الجوانب الإدارية

تعد كايزن واحدة من أكثر تقنيات الإدارة اليابانية فعالية، وهي طريقة معترف بها عالمياً للتحسين المستمر، اكتسبت شهرة في قطاعي التصنيع والخدمات (Endalew, 2020) من خلال إشراك الموظفين من الإدارات المختلفة لتشكيل فرق متعددة. تستخدم كايزن نهج الفريق الذي يمثل أولوية إدارية حيث يوجد (فريق للمشروعات - فريق للعمل - فريق لمراقبة الجودة - إلخ)، وجميع الفرق مختلفة

عن بعضها البعض (Gupta, 2021; Özkaptan, 2019; Raut, 2021) يؤدي تمكين كايزن في الشركة إلى تحسين الكفاءة على مستوى التشغيل والجودة والإنتاجية مع تقليل الهدر (القضاء على الهدر والأخطاء) بالتالي يؤدي إلى تقليل حجم عملية الإنتاج، وتعزيز المواءمة بين العمليات لتصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تمكين الشركة من حل التحديات بطريقة منطقية لتعزيز رؤيتها (Matozo et al., 2021).

ما معنى تطبيق كايزن في الأعمال؟

عندما يتم تطبيق كايزن في شركة ما، فإنه يشمل جميع جوانب المديرين والموظفين وعملية التصنيع والإدارة الداخلية والجوانب الخارجية للأعمال. نموذج كايزن هو التحسين المستمر لاستراتيجيات التفكير حيث يقدم طريقة لإدارة المنظمات تلي الاحتياجات الداخلية والخارجية لموظفيها وعملائها ومورديها وذلك من خلال التقنيات والممارسات المستخدمة (Özkaptan, 2019; Raut, 2021). لذلك يعتبر كايزن نشاطاً يومياً يعتمد على عملية مستمرة وموجهة نحو النتائج والتفكير المنهجي، مع الاستمرار في التعلم من أخطاء الماضي وإجراء التحسينات المستمرة على العملية.

تأثير كايزن يعتمد على العمل كفريق، ويبدأ بالالتزام بالاتصال المباشر بين العمال ورؤسائهم، ويشمل الفريق بأكمله من المدير إلى مستوى الموظف العامل، لذا يُعد كايزن نشاطاً يومياً في مكان العمل، أما الجانب المهم في كايزن فهو تنظيم وتبسيط إجراءات العمل (Kesuma Nasution & Rais, 2021).

خصائص نموذج كايزن للتحسين المستمر

توفير البيانات عن حجم الإنتاج، على سبيل المثال القدرة على التنبؤ بالكميات المنتجة، تحقيق مبدأ جودة المنتج في جميع مراحل الإنتاج، القضاء على عيوب المنتج، توفير نماذج مبسطة لقياس كمية المنتج ومستوى الجودة، وضع الجداول الزمنية للعمل والأداء وتكليفهما مع تحديد كميات الإنتاج في فترات محددة (أحمد، 2019).

متطلبات نموذج كايزن الناجح

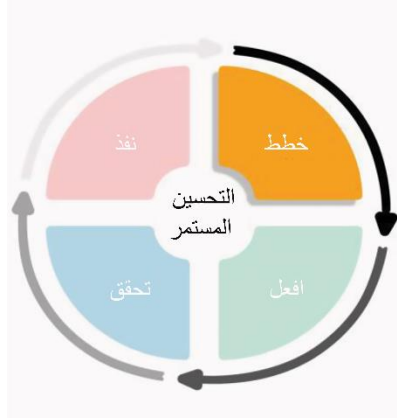
تحديد أهداف المنظمة، التخطيط، استقرار موقع الموظف داخل المنظمة.
الإدارة الأبوية: تتمثل إحدى وظائف المدراء في المنظمات اليابانية في إتقانهم لتدريب موظفيهم وتطوير أدائهم في بيئة من التعاون والثقة مع تنمية شعور الولاء والالتزام للمنظمة.
سيجما-6: طريقة رياضية لإدارة العمل تتكون من سلسلة من الخطوات (تشكيل فرق العمل - إدارة وقيادة فرق العمل - تحديد الاستراتيجيات والأهداف لمراحل التحسين - اختيار طريقة إحصائية للتقييم).
الإدارة المرئية: أسلوب إداري ياباني حيث انه يسعى إلى فحص المشكلة على أرض الواقع "اذهب وتحقق بنفسك" ثم تحليل المشكلة لإيجاد حل لها (أحمد، 2019).

خطوات تبسيط العمل

يتم ذلك بالقضاء على الإجراءات والعمليات غير الضرورية ومن ثم تجميع الإجراءات ذات الصلة، ومن الضروري التحقق من العملية مع تقليل التكاليف، ويتم تنفيذ التغييرات على مراحل للحصول على نتائج أفضل وأسرع (Kesuma Nasution & Rais, 2021).

خطوات لتطبيق نموذج كايزن

يتم تطبيق نموذج كايزن من خلال دوائر مراقبة الجودة وأنشطة المجموعات الصغيرة، ويتطلب النهج دورة (PDCA) كاملة حيث تُعرف منهجية كايزن (PDCA) باسم دائرة ديمنق (Tekin et al., 2019).



الشكل (1): دائرة Deming

الجدول (1): دائرة Deming (PDCA)

منهجية كايزن- دائرة Deming (PDCA)	
١. تعريف الهدف (ما الذي نريد تحقيقه وأين ومتى). ٢. تحديد الهدف. ٣. إعداد الخطة التفصيلية (خطة التنفيذ).	١. خطط
١. إبلاغ جميع الجهات ذات العلاقة (ماذا، من، متى). ٢. متابعة ومراقبة تنفيذ أنشطة الخطة. ٣. متابعة النتائج بدقة.	٢. افعل
١. التحقق ما إذا كانت الأهداف قد تم تحقيقها. ٢. تحديد وتسجيل الانحرافات المحتملة. ٣. إبلاغ الجهات ذات العلاقة.	٣. تحقق
١. اعتماد نظام ذو كفاءة عالية لتحسين العملية. ٢. تقديم التدريب والتوجيه المطلوب. ٣. إنشاء نظام مراقبة دائم. ٤. التقييم والرقابة هما اللذان يضمنان التحسين المستمر.	٤. نفذ

أدوات كايزن

- أدوات جمع البيانات (المراقبة والمقابلة)
- أدوات التحليل (مخطط السبب والنتيجة - إيجاد أسباب المشكلة - الأسئلة السبعة - حلقات الجودة - العصف الذهني - المدرج التكراري - مخطط باريتو - مخطط التبثر - خرائط الرقابة) (عيلة، 2018).

مميزات تطبيق نموذج كايزن

1. تهدف كايزن إلى تشخيص الأسباب الجذرية للمشاكل ومن ثم العمل على حلها.
2. رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق التميز التنافسي والاستمرارية.
3. التخلص من الهدر بجميع أشكاله.
4. متابعة وتوجيه دورة العمل والتأكد من أنها على المسار الصحيح وفي أقل مداه زمنية.
5. رفع جودة المنتج والحصول على رضا العملاء من خلال تسليم المنتج المناسب في الوقت المناسب.
6. تحسين بيئة العمل حيث يتم زيادة وعي الموظفين بكيفية حل المشكلات وتحمل المسؤولية والانضباط الذاتي والاندماج في العمل الجماعي مما يعمل على رفع كفاءتهم ومهارتهم وينمي القدرة على الإبداع والابتكار وبالتالي يزيد من انتماء ورضا الموظفين كما أنه يعمل على تعزيز وتحسين الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.

7. وضع مبادئ للأفكار التي يلتزم بها الموظفون (أفكار ومقترحات للجميع، مراجعة اقتراحات التحسين بشكل دوري وسريع، اتخاذ القرار بسرعة وفعالية، ترتيب التنفيذ بسرعة، يجب فهم احتياجات الناس، يجب قياس النظام والنتائج والعمل على التحسين، يجب على الإدارة العليا توفير قيادة ونظام رقي ناجح، التحسين والابتكار على جميع مستويات أقسام الشركة (Özkaptan, Raut, 2021) (Gupta, 2021; 2019).

التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق كايزن

1. تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة إلى ثقافة كايزن (Endalew, 2020).
2. التكيف مع التحول عند تطبيق كايزن بما في ذلك تعديل الهيكل الإداري للشركة حيث أنه يصعب قبول التغيير من قبل الموظفين وخاصة الإدارة (Matozo et al., 2021).
3. وجود موظفين ذوي خبرة يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق كايزن وتدريب الموظفين على تنفيذ العمليات (Maarof & Mahmud, 2016).
4. الفهم الجيد لكيفية تطبيق كايزن في المنظمة حيث يجب أن يكون المدراء والموظفين مدربين تدريباً جيداً لفهم الاستراتيجية وتحديد طرق تطبيقها عملياً، ويعد التدريس والتدريب ضروريان لفهم قواعد تطبيق كايزن (Matozo et al., 2021).
5. الدعم المستمر من خلال نظام الرقابة الإدارية وإدارة الأداء من قبل الإدارة العليا، وتوفير الموارد لمواصلة تطبيق نظام كايزن الخاص بالمنظمة (Dinka, 2021).
6. قلة الحافز لدى الموظفين للاستمرار في تطبيق كايزن بسبب ضعف نظام المكافآت في المؤسسة.
7. قلة الوضوح في استراتيجية الشركة وضعف التواصل مع الإدارة العليا والموظفين.
8. الاستدامة والالتزام بتطبيق كايزن في المنظمة لفترات طويلة (Dinka, 2021).
9. مدى تطور القدرات الأساسية العاملين في المنظمة مثل الانضباط وإدارة الوقت وإدارة الوضع (Otsuka et al., 2018).

هل يمكن دمج كايزن في إستراتيجيات العمل؟

على الرغم من أن تطبيق كايزن قد يمثل تحدياً للشركات إلا أنه ليس مستحيلًا ؛ ومع ذلك يجب ان يكون نموذج كايزن مفهوماً تماماً قبل تطبيقها عملياً (Gupta, 2021). يتطلب تنفيذ كايزن في المنظمة دعم الإدارة العليا، حيث يجب تطوير النظام الإداري بتدريب مناسب للموظفين بالإضافة إلى توفير الموارد مثل المال والمساحة (Dinka, 2021).

نظام التئات الخمس (5S)

التئات الخمس أو (5S) هي أداة تركز على طريقة التعامل مع الناس، وتهدف إلى تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال إجراءات ثابتة وقواعد متسقة، حيث يمكن حل المشكلات من خلال تنظيم المجموعة بمفهوم (5S)، وعند دمجها مع كايزن تجعل (5S) النظام الإداري أكثر فعالية (Matozo et al., 2021).

الجدول (2): نظام التئات الخمس (5S)

م	المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية	البيان
١	Sort	تصنيف	صنّف بفرز ووضع علامة حمراء على جميع العناصر غير الأساسية التي سيتم نقلها إلى منطقة التخلص المخصصة في غضون وقت محدد مسبقاً، لإفصاح المجال لمكان العمل حيث انه يجب التخلص من النفايات
٢	Set in order	ترتيب	حدد الموقع الأمثل للعناصر المتبقية واحتفظ فقط بالمعدات الأساسية في مكان العمل.
٣	Shine	تنظيف	نظف كل شيء من الداخل والخارج للتأكد من أن كل شيء في مكانه الصحيح.
٤	Standardization	تقنين	ضع قواعد للحفاظ على الأنظمة الخاصة الثلاثة الأولى والتحكم فيها، حيث يجب الحفاظ على مكان العمل بنفس الترتيب، ويجب وضع اللافتات أو اللوحات الإعلانية لضمان فهم الموظفين لعملياتهم اليومية والمشاركة فيها.

البيان	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية	م
من خلال تزويدهم بالتدريب الذي يعزز الانضباط الذاتي (5S) تأكد من أن جميع الموظفين يلتزمون بمعايير	تثبيت	Sustain	٥

مميزات تطبيق نظام (5S)

يخلق بيئة عمل صحية ونظيفة ومنعشة ونظيفة وآمنة. ويجعل المكان متاح للعمل، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أبسط من خلال القضاء على الجهد الضائع مثل الجهد الضائع في البحث عن الأشياء، كما أنه يحفز الموظفين ويعزز الروح المعنوية والأخلاق والشعور بالانتماء لمكان العمل (Shemealash, 2019).

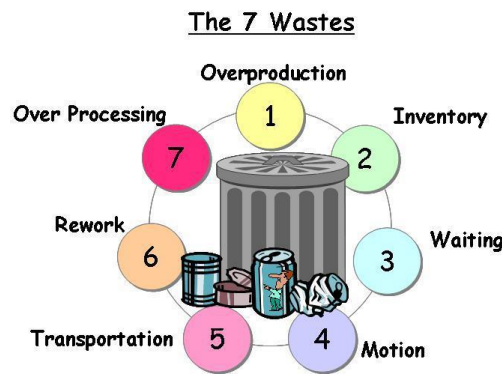
الهدف من استخدام كايزن

لتحديد السبب الجذري للمشكلة ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة، حيث تطبق في العديد من دول العالم وترسخ كايزن عقلية تحسين العمل، وتسهل إلى تصنيع منتجات عالية الجودة بأقل جهد، يتم إنجاز العمل بكفاءة وفي أسرع وقت ممكن دون أي هدر منع استنزاف الموارد، مما يعني أن عملية التصنيع تصبح أصغر وأكثر كفاءة وخالية من النفايات (Özkaptan, 2019; Raut, 2021).

تعريف الهدر: هي الأشياء التي لا تعطي قيمة لأصحاب المصلحة ويمكن أن تصنف كالتالي:

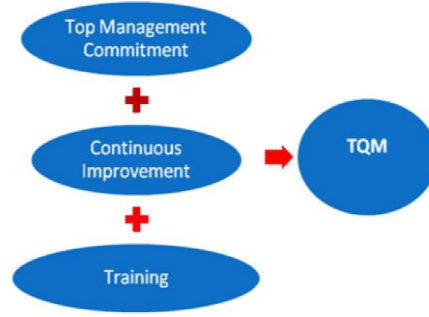
1. هدر الإفراط في الإنتاج: يؤدي إلى ارتفاع مستويات المخزون مما يؤدي إلى العديد من المشاكل الداخلية للشركة.
 2. هدر المخزون: فائض المواد الخام، تأخر التسليم من الموردين، طول أوقات التحضير.
 3. هدر الانتظار: انتظار العمال على الآلات، تعطل المعدات، توقف العمل بسبب عدم كفاية الإمدادات.
 4. هدر الحركة: كثرة التنقل بين محطات العمل وحركات الآلة المفرطة من نقطة البداية إلى العمل.
 5. هدر وسائل النقل: حمل العمل لمسافات طويلة أو خلق وسائل نقل غير فعالة.
 6. هدر العيوب: إنتاج الأجزاء المعيبة أو إجراء إصلاح على المنتج أو إعادة العمل.
 7. هدر المعالجة المفرطة: أي المكان الذي نستخدم فيه تقنيات غير مناسبة ومعدات كبيرة الحجم ونقوم بعمليات لا يطلبها العميل.
- كما ان تعارض الإجراءات والهدر الناتج عن الإجهاد البدني بسبب القيام بأعمال غير مجدية وقد يكون ذلك بسبب خلل مثل عطل فني يعتبر من أشكال الهدر.

ونجد أن تقنيات التخلص من النفايات تساعد المصنعين في المصانع على تحسين الإنتاجية. ويعتبر كايزن من أفضل التقنيات الخالية من النفايات (Gupta, 2021; Özkaptan, 2019; Raut, 2021).



العلاقة بين كايزن وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر المفهوم الياباني لكاييزن جزءاً لا يتجزأ من منهج الجودة الشاملة، حيث ان كايزن هي إحدى تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر للعمليات (Saleem et al., 2012).



الشكل (3): كايزن مجموعة فرعية من إدارة الجودة الشاملة

من خلال دراسات سابقة نجد أن كايزن تعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة (Shemealash, 2019).

كما يعد كايزن أحد تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر للعمليات (Saleem et al., 2012).

الجدول (3): الاختلافات بين كايزن وإدارة الجودة الشاملة

م	المصطلح	Kaizen كايزن	TQM إدارة الجودة الشاملة
1	التعاريف	(التفكيك وإعادة التجميع بطريقة أفضل) هو تحسين تدريجي صغير مستمر من أجل تحسين جودة أداء المنظمة.	إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يركز على الحصول على رضا العملاء ويهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال تحسين الجودة والخدمات والعمليات والثقافة مع مشاركة جميع أعضاء المنظمة.
2	نقطة الاتصال	مفهوم كايزن موجه نحو العملية لأنه يركز على تحسين العملية للحصول على نتائج أفضل في جميع مجالات الحياة.	إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم موجه يركز على جودة المنتج لإرضاء العميل.
3	النطاق	يقتصر نطاق كايزن على مشاريع مختاره فقط حيث ان نطاقه محدود.	يمتد نطاق إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة لإنتاج أعلى جودة في الخدمات او المنتجات.
4	طريقة التنفيذ	يتم تنفيذ كايزن في شكل مشاريع صغيرة تدريجية في منطقة معينة تُعرف باسم أحداث كايزن حيث يتم اختيار حدث كايزن لكل عملية على حدة ويتم اختيار فريق مستقل متعدد الوظائف يعمل على تحسين مشروع واحد في فترة محددة.	يتم تنفيذ تحسين إدارة الجودة الشاملة في وقت واحد على جميع العمليات في جميع أقسام المؤسسة.
5	المنهج	يتبع مفهوم كايزن نهجاً تصاعدياً حيث يأتي العمال بمقترحات لتحسين العمليات.	يتبع مفهوم إدارة الجودة الشاملة نهجاً من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، مع اقتراح الحاجة إلى التحسين وتقديمه من قبل كل من الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.
6	أهمية الموارد	يركز على التحسين من خلال الموارد المتاحة في المنظمة.	يحتاج إلى توافر الموارد في المنظمة، والاستثمار مطلوب لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة.
7	آلية التنفيذ	يركز على التحسينات التدريجية صغيرة الحجم خطوة بعد خطوة (التأكد من التحسين قبل الانتقال إلى الخطوة التالية) حيث يستمر التحسين نحو الخطوة الثانية من خلال استخدام دائرة ديمتق... إلخ.	يركز على العمليات المتزامنة حيث تستمر العمليات ويستمر التحسين والاستدامة بالتوازي مع بعضها البعض، بمعنى آخر لا يوجد انقطاع في عملية التحسين في المنظمة بأكملها.
9	استراتيجية التحسين	تم تصميم استراتيجية كايزن للحصول على تحسينات صغيرة ودائمة في العمليات.	تركز إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على التحسينات طويلة المدى.

م	المصطلح	Kaizen كايزن	TQM إدارة الجودة الشاملة
10	تحسين الجودة	كايزن على تحسين الجودة من خلال إجراء تركيز تغييرات صغيرة في بيئة العمليات مع التخلص من النفايات المختلفة في مكان العمل.	تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة من خلال تحسين الإنتاجية وإتقان المنتج من خلال إضافة قيمة للمنتج وتعزيز الإنتاجية.

العلاقة بين كايزن وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر المفهوم الياباني لكايزن جزءاً لا يتجزأ من منهج الجودة الشاملة، حيث ان كايزن هي إحدى تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر للعمليات (Saleem et al., 2012).

وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية

وزارة الحج والعمرة عبارة عن هيئة حكومية في المملكة العربية السعودية تأسست عام ١٣٨١ هـ تحت مسمى (وزارة الحج والأوقاف) لتتولى مهام الإشراف على شؤون الحج والأوقاف وشؤون الحرمين والمساجد، في عام ١٤١٤ هـ تركزت مهامها على خدمة الحجاج والمعتمرين وزوار المسجد النبوي بالمدينة المنورة، حيث تفتخر المملكة العربية السعودية بخدمة الحجاج والمعتمرين من كل أنحاء العالم وتعتبرها من أرقى الخدمات التي تقدمها للعالم الإسلامي، وتجسد ذلك في أحد أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال برنامج "خدمة ضيوف الرحمن"، الذي يسعى إلى الارتقاء بالخدمات لتمكين 30 مليون معتمر من أداء رحلة العمرة بسهولة ويسر. الرؤية: خلق رحلة روحانية خالدة تفوق تطلعات ضيوف الرحمن.

الرسالة: التشرف باستضافة أكبر عدد من المسلمين لأداء شعيرتي الحج والعمرة من خلال العمل كمحرك ويمكن لشركائنا مع بناء منظومة مستدامة ومتنافسة تقدم حلول رقمية مبتكرة ("Ministry of Hajj and Umrah," 2022).

آخر الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث

تم تناول أقرب وأحدث ثلاث دراسات لهذا البحث وهي كالتالي:

الدراسة الأولى (عبلة، 2018) والتي شملت عينة البحث لها كلية الاقتصاد والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف في الجزائر. أكدت الدراسة على أثر استخدام نموذج كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية بالكلية، وأظهرت أن هناك مستوى متوسط لخطوات التحسين المستمر، بالإضافة إلى وجود استراتيجيات لتحسين الأداء من وجهة نظر أساتذة الجامعة، كما وجدت الدراسة أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل خطوة من خطوات التحسين المستمر من جهة والأداء الجامعي من جهة أخرى.

الدراسة الثانية (أحمد، 2019) وقد شملت عينة البحث قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، وتناولت الدراسة توافر أو عدم توافر متطلبات نجاح كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية من خلال تطبيقها على قطاع الاتصالات في مصر (Orange, Vodafone, Etisalat, and WE)، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين نموذج كايزن والتحسين المستمر في شركات الاتصالات.

الدراسة الثالثة والأحدث هي (Khalil & Hamid, 2021) والتي شملت عينة الدراسة فيها عدة شركات بحثية. أوضحت الدراسة أن عناصر التحسين المستمر لكايزن كان لها تأثير كبير على تقنية المعلومات، حيث بلغ معامل الانحدار (0.659) مما يشير إلى صحة الفرضيات بشكل عام إذا تم تنفيذ نموذج كايزن على نطاق واسع في البنية التحتية لشبكات الاتصال في الشركات البحثية، وإلى تعزيز الاستثمار مع العملاء وتبادل المعلومات من خلال وسائل الاتصال.

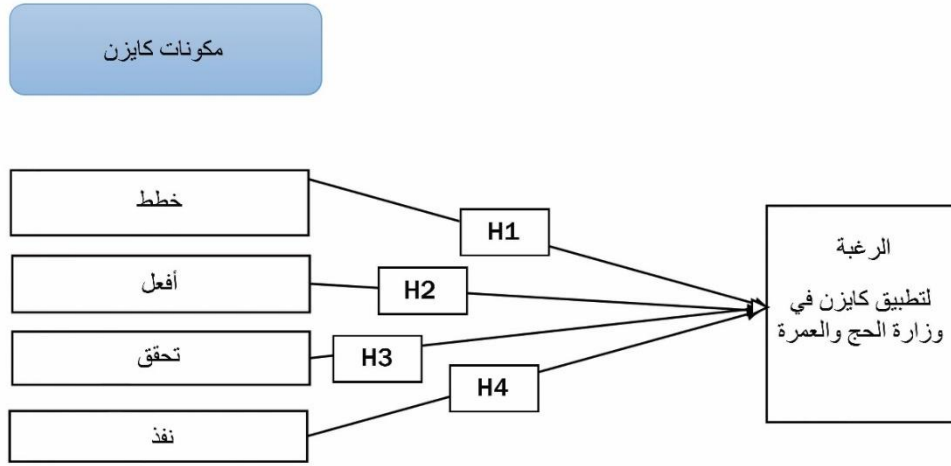
منهجية البحث

منهج البحث

تم استخدام المنهج الكمي الاستقرائي في هذا البحث، كونه الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث المبني على الاستبيان.

نموذج البحث

يتعمق إطار البحث في التفاعل بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويأخذ شكل رسم تخطيطي يمثل النموذج الافتراضي الذي تدعمه الدراسة بحيث يمثل البوصلة التي يتم من خلالها صياغة الفرضيات الضرورية للتحقق من صحة أهداف الدراسة. وبناءً عليه، يظهر نموذج البحث كما هو موضح في الشكل (4).



الشكل (4): نموذج البحث

أنواع البيانات وطرق جمعها

طريقة جمع البيانات هي عملية جمع وقياس المعلومات حول المتغيرات ذات الأهمية، بطريقة منهجية ثابتة من خلال توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة الدراسة باستخدام منصات التواصل الاجتماعي المتاحة والبريد الإلكتروني ومن ثم تم جمع البيانات والتحقق من خلوها من البيانات المفقودة والتخلص من القيم المتطرفة والتحقق من اعتداليتهما بالإضافة إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال اتباع المنهج الإحصائي المناسب، ومن ثم الإجابة على أسئلة البحث المذكورة واختبار الفرضيات وتقييم النتائج (Kabir, 2016).

تعتبر البيانات الأولية والثانوية نوعان من طرق جمع البيانات، وقد تم استخدام الاستبيان الموزع على العينة المختارة في هذا البحث من أجل جمع البيانات ومن ثم تحليلها إحصائياً، والاستبيان هو الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الأولية الكمية (Roopa & Rani, 2012). كما تم استخدام البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر تم نشرها بالفعل مثل الكتب والمجلات والصحف والموقع الإلكتروني والسجلات والسير الذاتية والإحصاءات المنشورة أو البيانات الإحصائية الأخرى ومحفوظات البيانات ومقالات الإنترنت وقواعد البيانات (Kabir, 2016).

العينة ومجتمع العينة

الفئة المستهدفة في هذا البحث هم المدراء والموظفين في وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية خلال عام 2022م، حيث تم استخدام أسلوب العينات الملائمة (المتاحة أو الميسرة) وهي العينات التي تكون متاحة بسهولة ويسر دون الحاجة إلى إجراء اختيار عشوائي دقيق، وعادةً ما يتم استخدام هذا الأسلوب عند صعوبة الوصول إلى عينات عشوائية أو عندما يكون هناك تحديات في توزيع العينات بشكل عشوائي. تشمل العينة الملائمة الأفراد الذين يتواجدون بالقرب من الباحث أو المكان الذي يتم فيه البحث، ومن إيجابياتها أنها تجعل عملية جمع البيانات أسهل وأقل تكلفة وتعمل على توفير الوقت والجهد. تم استخدام معادلة ستيفن ك. تامبسون (Robert V. Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم عينة الدراسة المثالي والممثل لمجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (٣٣٣) مديراً وموظفاً في وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية.

تصميم أداة البحث

الاستبيان هو أداة البحث الحالية وتتكون من (١٧) سؤال، وفقاً لدراسة (Kabir, 2016) الاستبيانات هي قائمة من الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة النهايات التي يقدم أفراد العينة إجابات عليها، يمكن إجراء الاستبيان عبر تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف أو البريد أو بطرق أخرى.

يتكون القسم الأول من استبيان الدراسة من ستة أسئلة عامة مغلقة أو مفتوحة: (الجنس – العمر – المؤهل الأكاديمي - التخصص الدراسي - سنوات الخبرة في وزارة الحج والعمرة - المسعى الوظيفي). يتضمن القسم الثاني من الاستبيان خطوات للتحسين المستمر وفقاً لـ Deming، هذه الخطوات متضمنة في خمسة أبعاد، أربعة منها للمتغير المستقل (التخطيط – الفعل – التحقق – التنفيذ) وتحتوي على (12) سؤالاً، كما يتضمن القسم الثاني من الاستبيان أيضاً المتغير التابع (الرغبة في تطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة) ويتضمن (5) أسئلة. الاستبيان مقسم إلى خمسة أبعاد تتضمن مجموعة من الأسئلة، وقد تم تضمين البيانات في هذا البحث تحت مقياس ترتيبي للتحقق من رأي المشاركين في موضوع الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من نقاط (5) تعني موافق بشدة - 4 موافق - 3 محايد - 2 غير موافق - 1 غير موافق بشدة).

صدق وثبات اداة البحث

لقياس صدق وثبات أداة الدراسة، تم استخدام عينة تجريبية من خارج عينة البحث الأساسية تضم (30) فرداً من المديرين والموظفين في وزارة الحج والعمرة، وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه من أجل قياس صدق الأداة، وقد بينت النتائج أن فقرات الاستبيان مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < α)، و تراوحت معاملات الارتباط بين (0.563، - 0.881). كما بينت معاملات كرونباخ الفا ثباتاً يتراوح بين المقبول (0.775) والممتاز (0.916)، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.945) والذي يعد ثباتاً ممتازاً (Mallery & George, 2000).

طريقة سير البحث

لتحقيق أهداف البحث والخروج بالنتائج، فقد قامت الباحثتان بالإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. تم الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.
3. تم التأكد من دلالات صدق البناء والثبات لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من المديرين والموظفين في وزارة الحج والعمرة.
4. تم تفرغ البيانات عن طريق الحاسب الآلي، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
5. تم تحليل النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
6. تم تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS v.23 لتحليل واستخلاص النتائج من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضيات البحث، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث: الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) واختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الأداة وقياس قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

أخلاقيات البحث

تعتبر أخلاقيات البحث جانباً أساسياً في إجراء البحوث بطريقة مسؤولة، وقد تم الحصول على الموافقات الرسمية المطلوبة لإجراء البحث، كما تم إبلاغ الأشخاص المشاركين في البحث بالالتزام بضمان السرية والخصوصية لبياناتهم الشخصية، حيث يشير (Berg, Appelbaum, Lidz & Parker, 2001) إلى إن الفهم المتعمق لأخلاقيات البحث ضروري للباحثين لاتخاذ قرارات مستنيرة من أجل تصميم دراسات ذات أصول أخلاقية. كما قامت الباحثتان بتوثيق المصادر، حيث تم إرفاق جميع مصادر المعلومات المذكورة في هذه الدراسة في قائمة المراجع.

تحليل البيانات والنتائج

سيتم عرض خصائص العينة والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة رقم 23 من برنامج "SPSS" لمعالجة البيانات والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

تحليل المتغيرات الديموغرافية

يبين الجدول (4) تحليلاً للبيانات الديموغرافية لعينة البحث الرئيسية والبالغ حجمها (333)، وبين التحليل أن العدد الأكبر من المشاركين هم من الذكور بنسبة 85.6% (ع=285)، كما يوضح الجدول أن أكبر نسبة من المشاركين هم من الفئة العمرية (30-40 سنة) بنسبة 44.1% (ع=147)، في حين أن أغلب المشاركين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت 50.8% (ع=169)، كما يبين الجدول أن أكثر المشاركين في هذه الدراسة هم من ذوي الخبرة من فئة (أكثر من 15 سنة في وزارة الحج والعمرة) بنسبة 27.9% (ع=93).

الجدول (4): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد (ع)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	٢٨٥	٨٥,٦%
	أنثى	٤٨	١٤,٤%
العمر	أقل من 30	٤٠	١٢,٠%
	من 30-40 سنة	١٤٧	٤٤,١%
	من 40-41 سنة	١٠٤	٣١,٢%
المؤهل الأكاديمي	من 51 سنة فما فوق	٤٢	١٢,٦%
	ثانوي أو أقل	47	22.2%
	دبلوم	٤٦	١٣,٨%
	بكالوريوس	١٦٩	٥٠,٨%
	ماجستير	٤٢	١٢,٦%
	دكتوراه	٢	٠,٦%
سنوات الخبرة في وزارة الحج والعمرة	أقل من ٥ سنوات	٨٩	٢٦,٧%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧٨	٢٣,٤%
	من ١١ - ١٥ سنة	٧٣	٢١,٩%
	أكثر من ١٥ سنة	٩٣	٢٧,٩%

تقييم أبعاد الدراسة (التخطيط - الفعل - التحقق - التنفيذ - والرغبة)

تم تقييم أبعاد (التخطيط - الفعل - التحقق - التنفيذ - والرغبة) من قبل عينة الدراسة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي البُعد/الفقرة مع مراقبة قيم الانحرافات المعيارية.

الجدول (5): ابعاد الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية للأبعاد

المقياس	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد/المحاور
موافق	١	٠,٨٤٣	٣,٨٠	التنفيذ
موافق	٢	٠,٩٤١	٣,٧٥	التخطيط
موافق	٣	٠,٩١٦	٣,٦٦	الفعل
موافق	٤	٠,٩٢٦	٣,٦٤	التحقق
موافق	٥	٠,٩٨٥	٣,٤٣	الرغبة

يوضح الجدول (5) الأبعاد/المحاور الكلية للاستبيان مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي للأبعاد، جاء بُعد "التنفيذ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨ / موافق) وانحراف معياري (0.843)، في حين جاء بُعد "الرغبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٣ / موافق) وانحراف معياري (0.985)، المتوسط الحسابي ككل هو (٣,٦٣ / موافق) والانحراف المعياري (0.844).

الجدول (6): تحليل اجابات عينة الدراسة حول الرغبة في تطبيق كايزن

الرتبة	المتوسط الحسابي ± الانحراف المعياري	المجموع %	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	الأسئلة في بعد الرغبة
2	0.985 ± 3.43							تشمل العملية التدريبية جميع منسوبي وزارة الحج والعمرة.
	1.182 ± 3.63	333	88	118	62	45	20	
		100	26.4	35.4	18.6	13.5	6.0	
3	3.22 ± 1.272							تمت عملية تصميم نظام الحوافز في وزارة الحج والعمرة على أسس علمية.
		333	60	91	86	54	42	
		100	18.0	27.3	25.8	16.2	12.6	
1	3.88 ± 0.964							يوجد جهود كافية من قبل الموظفين لتحقيق أهداف وزارة الحج والعمرة.
		333	94	142	68	22	7	
		100	28.2	42.6	20.4	6.6	2.1	
3	3.22 ± 1.195							تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار المتعلق بوزارة الحج والعمرة.
		333	53	89	101	57	33	
		100	15.9	26.7	30.3	17.1	9.9	
5	3.18 ± 1.249							هناك بحث مستمر في وزارة الحج والعمرة عن أفضل السبل لحفظ حقوق الموظفين.
		333	54	92	89	57	41	
		100	16.2	27.6	26.7	17.1	12.3	

يتبين من نتائج التحليل في الجدول (6) توفر الرغبة لدى المشاركين في الدراسة من وزارة الحد والعمرة بتطبيق نموذج كايزن، ويتبين ذلك من المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين على الأسئلة الخمسة الممثلة لبعدها (الرغبة) كما أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.43) والذي يمثل (موافقة) المشاركين على تطبيقه.

نتائج اختبار فرضيات البحث

نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) للتخطيط على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الخطة) على (الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة) كمتغير تابع، وقد بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.763) والتي توضح وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.01$) بين متغيري الدراسة، بين الجدول (7) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً ($\beta = 0.763$) لمتغير (التخطيط) على الرغبة في تطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة.

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (التخطيط) على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية	معامل الت	معامل الانحدار المعيارى		معامل الانحدار غير المعيارى	ب	معامل الانحدار غير المعيارى
			β	الخطأ المعياري			
0.58	0.003	3.016			0.144	0.443	(الثابت)
	0.000	21.484	0.763		0.037	0.799	التخطيط

نتائج اختبار فرضية الدراسة الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) للفعل على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الفعل) على (الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة) كمتغير تابع، وقد بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.772) والتي توضح وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.01$) بين متغيري الدراسة، يبين الجدول (8) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً ($\beta = 0.772$) لمتغير (الفعل) على الرغبة في تطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (الفعل) على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية	ت	معامل الانحدار المعيارى		ب		
			β	الخطأ المعيارى			
0.6	0.008	2.69		0.142	0.382	(الثابت)	١
	0.000	22.101	0.772	0.038	0.831	الفعل	

نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha > 0.05$)، للتحقق على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التحقق) على (الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة) كمتغير تابع، وقد بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.754) والتي توضح وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.01$) بين متغيري الدراسة، يبين الجدول (8) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً ($\beta = 0.754$) لمتغير (الفعل) على الرغبة في تطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (التحقق) على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية	ت	معامل الانحدار المعيارى		ب		
			β	الخطأ المعيارى			
0.57	0.000	3.521		0.144	0.508	(الثابت)	١
	0.000	20.855	0.754	0.038	0.802	التحقق	

نتائج اختبار فرضية الدراسة الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha > 0.05$)، للتنفيذ على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة".

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التنفيذ) على (الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن بوزارة الحج والعمرة) كمتغير تابع، وقد بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.82) والتي توضح وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.01$) بين متغيري الدراسة، يبين الجدول (9) وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً ($\beta = 0.82$) لمتغير (التنفيذ) على الرغبة في تطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (التنفيذ) على الرغبة لدى الموظفين لتطبيق كايزن في وزارة الحج والعمرة

معامل التحديد R^2	القيمة الاحتمالية	ت	معامل الانحدار المعيارى		ب		
			β	الخطأ المعيارى			
0.67	0.13	1.518-		0.143	0.218-	(الثابت)	١
	0.000	26.024	0.82	0.037	0.958	التنفيذ	

الخاتمة والتوصيات

مناقشة نتائج البحث

تبين نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور، كما تبين النتائج أن غالبية المشاركين من الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة)، بينما كانت أقل نسبة للمشاركين من فئة (أقل من ٣٠ سنة). بالنسبة للمؤهلات الأكاديمية فإن الحاصلين على درجة (البكالوريوس) يشكلون الأغلبية، بينما تأتي فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة في عينة البحث. كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم أكثر من ١٥ عامًا من الخبرة العملية في وزارة الحج والعمرة، بينما الأقل فئة مشاركة هم ممن لديهم (١١-١٥ عامًا) من الخبرة العملية.

علاوة على ذلك بينت النتائج وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين "التنفيذ" و"الرغبة في تطبيق كايزن لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة"، وأن "التنفيذ" له أعلى تأثير ذي دلالة إحصائية على "الرغبة" من بين جميع متغيرات الدراسة، وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Khalil & Hamid, 2021) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين التنفيذ والرغبة في تنفيذ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لشركات شبكات الاتصالات، كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد، 2019) التي وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين نموذج كايزن والرغبة في التحسين المستمر في شركات الاتصالات.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين "الفعل" و"الرغبة في تطبيق كايزن لدى الموظفين بوزارة الحج والعمرة"، وأن متغير "الفعل" يأتي في المرتبة الثانية ذات التأثير بدلالة إحصائية على "الرغبة"، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2019) التي وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كايزن والرغبة في التحسين المستمر في شركات الاتصالات.

أما فيما يتعلق باستكشاف أثر "التخطيط" على "الرغبة" فقد أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط" و"الرغبة لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة"، ويأتي متغير "التخطيط" في المرتبة الثالثة من حيث تأثيره الدال إحصائياً على الرغبة، وقد جاءت هذه النتيجة بالتوافق مع دراسة (Khalil & Hamid, 2021) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومباشرة بين التخطيط والرغبة في تنفيذ البنية التحتية لتقنية المعلومات لشركات شبكات الاتصالات، إلا أن نتائج الدراسة الحالية لم تتفق مع دراسة (عبلة، 2018) التي أظهرت عدم وجود تأثير دال إحصائياً "للتخطيط" على "الرغبة".

العنصر المتغير الأخير هو أثر "التحقق" على "الرغبة" حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة إحصائية بين "التحقق" و"الرغبة لدى الموظفين في وزارة الحج والعمرة"، يأتي متغير "التحقق" في المرتبة الرابعة باعتبار لديه تأثير ذي دلالة إحصائية على "الرغبة"، وقد جاءت هذه النتيجة بالاتفاق مع دراسة (Khalil & Hamid, 2021) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة بين التحقق والرغبة في تنفيذ البنية التحتية لتقنية المعلومات لشركات شبكات الاتصالات. من ناحية أخرى فإن نتائج الدراسة الحالية لا تتماشى مع نتائج دراسة (عبلة، 2018) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الخاتمة

وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية هي الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة شؤون الحج والعمرة، ولتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الهامة التي تقدمها الوزارة لضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين من كافة بلاد العالم، فقد أصبح من الضروري تبني منهجيات إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء وتطوير العمليات. ومن هنا يأتي تطبيق منهج كايزن الذي من المفترض أن يشكل خطوة هامة نحو تحسين تقديم الخدمات للحجاج والمعتمرين. هدفت هذه الدراسة إلى قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في تطبيق نموذج التحسين المستمر "كايزن". ولتحقيق هذا الهدف، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لمكونات كايزن (التخطيط، الفعل، التحقق، التنفيذ) على الرغبة لدى الموظفين في تطبيق نموذج كايزن في وزارة الحج والعمرة.

تتمثل حدود الدراسة بالحدود المكانية للبحث المتمثلة بوزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، وبالحدود الزمانية من خلال تطبيق البحث في شهري أغسطس وسبتمبر من العام 2022 م. وتمثلت القيود في البحث الحالي على استنتاجات البحث التي قد تكون مقتصرة على العينة المدروسة والبالغ حجمها (333) من وزارة الحج والعمرة، وقد تكون هناك حاجة لدراسات أخرى لتأكيد أو نفي النتائج، كما تكمن بعض القيود في الأداة المستخدمة في البحث المتمثلة في الاستبيان، ويشير (Babbie, 2016) هنا إلى بعض العيوب المتعلقة بسوء فهم الأسئلة، كما قد يتجاهل بعض المشاركين الاستبيان أو ينسحبون منه، مما يؤدي إلى تقليل حجم العينة وتأثر النتائج.

كما ويمكن لبعض المشاركين الرد بطريقة استعراضية بدلاً من تفكيرهم العميق وصراحتهم، كما يمكن أن يتأثر المشاركون بحالتهم المزاجية أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان.

بناءً على نتائج البحث توصي الدراسة الحالية بما يلي:

1. من أجل التطبيق الناجح لكايزن يجب على الإدارة العليا بذل جهود ابتكارية مستمرة من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف التحسين المستمر وتعزيز ثقافة كايزن، يمكن القيام بذلك من خلال إنشاء برنامج تدريبي حول أساليب ومهارات تطبيق كايزن في العمل لجميع الموظفين، يجب أن يركز البرنامج على القضاء على أشكال الهدر وتحديد العمليات غير ذات القيمة التي يمكن أن تؤثر سلباً على عدد من عناصر العمل مثل: الخطط الاستراتيجية والخدمات المقدمة لضيوف الرحمن وسلوك الموظفين.
2. إدراج ثقافة كايزن في خطط تطوير وزارة الحج والعمرة لنشر فلسفة كايزن كمفتاح للتحسين التدريجي، يمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل تنظيمية يصبح فيها التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من نمط الحياة اليومية للموظف في المنزل أو المكتب أو الجامعة، وبالتالي يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الموظف والإدارة.
3. أظهرت العديد من الدراسات الدولية أن الشركات التي طبقت نموذج كايزن قد زادت من إنتاجيتها، وذلك لأن كايزن هي أداة تمكن المنظمة من التكيف مع المنافسة العالمية من خلال تبسيط العمليات والقضاء على الهدر في عمليات الإنتاج من أجل تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك تعمل كايزن على تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع الروابط الوظيفية بين الموظفين والإدارة من أعلى إلى أسفل والعكس صحيح.

تساهم هذه الدراسة في الإضافة للمؤلفات الموجودة حول كايزن والتحسين المستمر من خلال:

- زيادة الاهتمام باستراتيجيات التحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي في تقديم الخدمات المثلى لضيوف الرحمن.
- المساعدة في تحديد مدى رغبة وزارة الحج في تطبيق كايزن وبالتالي تسهيل الجهود لتعزيزها.
- وتعرض الدراسة الحالية بعض من عناوين لدراسات مستقبلية يمكن تنفيذها بناء على نتائج هذه الدراسة، ومنها:
- تقييم تأثير برامج تدريبية متخصصة على تعزيز الرغبة في تطبيق كايزن لدى موظفي وزارة الحج والعمرة.
- تحليل مجموعة العوامل والعقبات التي تؤثر على تطبيق مفاهيم كايزن: دراسة متعمقة في سياق وزارة الحج والعمرة.
- تقييم تأثير اعتماد أساليب تحفيزية مبتكرة على رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية في تطبيق كايزن.
- تأثير التوجيه القيادي على رغبة الموظفين في تطبيق كايزن: دراسة مقارنة بين مستويات القيادة المختلفة في الشركات السعودية.
- تقييم تأثير تحسين بيئة العمل على رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في تطبيق كايزن.
- تحليل تأثير عوامل إدارية وتنظيمية على رغبة الموظفين في تطبيق كايزن: دراسة استقصائية متعددة القطاعات.

شكر وتقدير

تم تمويل هذا المشروع من قبل برنامج التمويل المؤسسي بموجب المنحة رقم (IFPAS: 70-245-1443). لذلك، يتقدم الباحثون بالشكر والامتنان للدعم الفني والمالي المقدم من وكالة البحث والابتكار بوزارة التعليم وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أحمد، ع. ا. م. س. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج.م.ع. https://journals.ekb.eg/article_38806_d9ba0fe51e0340fa78b2d9ee346c2246.pdf (Vol. 204).
- عيلة، ع. (2018). أثر استخدام كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد بوضياف المسيلة- <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8888> [Mohamed Boudiaf - M'sila].

References

- Dinka, S. T. (2021). Kaizen implementation and its challenges in small and medium manufacturing firms: A case of Woliso Town, Ethiopia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.22437/ppd.v9i2.10496>
- Endalew, A. N. (2020). THE EFFECT OF KAIZEN IMPLEMENTATION AND SUSTAINABILITY ON PERFORMANCE OF THE MANUFACTURING SECTOR IN ETHIOPIA Submitted to Texila American University in partial fulfillment of the requirement for the award of the Degree of Doctor of Philosophy in Manageme. <https://www.ifss.net/wp-content/uploads/2020/10/Thesis-Final-Shared.pdf>
- Gupta, A. K. (2021). Kaizen Costing: A System of Cost Reduction Through Continuous Improvement. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 4(3), 79–81. <https://www.journals.resaim.com/ijresm/article/view/568>
- JEMAL, S. (2017). Factors Affecting The Sustainability Of Kaizen Implementation In Wolkite Poly-Technique College. <https://shortest.link/8LWQ>
- Kabir, S. M. S. (2016). BASIC GUIDELINES FOR RESEARCH An Introductory Approach for All Disciplines. https://www.researchgate.net/profile/Syed-Muhammad-Kabir/publication/325390597_BASIC_GUIDELINES_FOR_RESEARCH_An_Introductory_Approach_for_All_Disciplines/links/5b0a89094585157f8719626c/BASIC-GUIDELINES-FOR-RESEARCH-An-Introductory-Approach-for-All-Discipl
- Kesuma Nasution, I., & Rais, S. (2021). Kaizen and Standardization of Indonesian Handicraft Products to Japan Market Case Study: Atta Bags Craft from Bali. *603(Icscs)*, 544–548. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icscs-21/125965230>
- Khalil, A., & Hamid, S. (2021). The Role of Continuous Improvement Strategy (Kaizen) in Information Technology - Analytical Research at the State Company for Electrical and Electronic Industries. *58*, 1492–1508. www.psychologyandeducation.net
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 522–531. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00065-4)
- Mallery, P., & George, D. (2000). SPSS for windows step by step. Allyn & Bacon, Inc. A Viacom Company 160 Gould Street Needham Heights, MA United States. <https://dl.acm.org/doi/book/10.5555/557542>
- Matozo, K., Baljinder, P., Thamma, R., & Kirby, E. D. (2021). Kaizen Usage in Automation. *8(9)*, 314–319. http://ijiset.com/vol8/v8s9/IJISSET_V8_I09_29.pdf
- Ministry of Hajj and Umrah. (2022). <https://www.haj.gov.sa/en/>
- Özkaptan, Ş. E. (2019). Improvement of the business processes with Kaizen techniques. https://dSPACE.tul.cz/bitstream/handle/15240/160355/Diploma_Thesis_of_Senel_Etingu_Ozkaptan_18000608.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Raut, H. B. (2021). KAIZEN: A Lean Manufacturing Technique. In *International Journal for Research and Innovation* (Vol. 1, Issue 4). www.viva-technology.org/New/IJRI
- Robert V. Krejcie, & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(December), 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Saleem, M., Khan, N., Hameed, S., & Ch, M. A. (2012). An Analysis of Relationship between Total Quality Management and Kaizen. *Life Science Journal*, 2012;9(3), 4(Atcc 25923), 2012. http://www.lifesciencesite.com/lj/life0903/005_8279life0903_31_40.pdf
- Schiuma, G., Schettini, E., & Santarsiero, F. (2021). How wise companies drive digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>

- Shemealash, S. (2019). Assessment of Effectiveness of Kaizen Implementation : the Case of Na Metal Industry & Engineering a Thesis Submitted To St . Mary ' S University School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of Requirements for Degree of [ST. MARY'S]. [http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/5412/1/kaizen final thesis new.pdf](http://repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/5412/1/kaizen%20final%20thesis%20new.pdf)
- Tekin, M., Arslanere, M., Etlioglu, M., & Tekin, E. (2019). Proceedings of the International Symposium for Production Research 2018. January. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92267-6>
- The Ministry of Hajj and Umrah (2022). About the Ministry. Retrieved from <https://www.haj.gov.sa/Home>

الملاحق الاستبيان



مقدمة للاستبيان

أود دعوتكم للمشاركة في الاستبيان بعنوان (قياس رغبة موظفي وزارة الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية لتطبيق كايزن)، حيث تهدف الدراسة إلى قياس رغبة منسوبي وزارة الحج والعمرة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر ورفع جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الحج والعمرة للحجاج والمعتمرين.

الفئة المستهدفة: موظفي وزارة الحج والعمرة (الرسمين + العقود).

يقصد بمفهوم كايزن التحسين المستمر في جميع جوانب الحياة وهي استراتيجية تهدف للقضاء على الهدر بكافة أشكاله، وقد طبقت دولة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية عدة استراتيجيات للنهوض بالدولة وعمار البلاد ومن ضمنها استراتيجية كايزن لأن كايزن تعتمد على خفض التكاليف مع التحسين المستمر للوصول إلى التميز ومن أشهر الشركات العالمية التي نجحت في تطبيق استراتيجية كايزن منذ سنوات هي شركة تويوتا.

وفي إطار خدمات الحج والعمرة تعني استراتيجية كايزن التحسين المستمر لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الحج والمعتمرين مع الحد من الهدر في الموارد.

تأتي هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير لإدارة الأعمال التنفيذية بقسم الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.

تعد المشاركة في الإجابة على أسئلة الاستبيان عنصرًا قيمًا لنجاح هذه الدراسة.

كما سيتم التعامل مع جميع المعلومات التي تم جمعها للأغراض الأكاديمية فقط.

إذا كان لديك أي أسئلة بخصوص الاستبيان يرجى الاتصال بالباحثة على عنوان البريد الإلكتروني المدرج في نهاية هذه الصفحة.

مع خالص الشكر والامتنان لمشاركتكم الطيبة.

الباحثة: نسرين صديق.

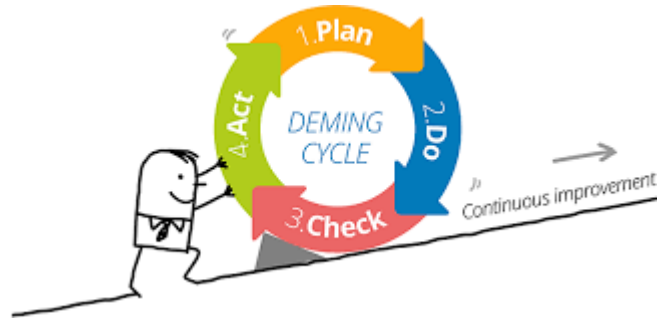
nabdulgafoormohammedsiddiq@stu.kau.edu.sa

القسم الأول: معلومات عامة



الجنس	1
ذكر <input type="radio"/> أنثى <input type="radio"/>	
العمر	2
المؤهل	3
تخصص الدراسة	4
سنوات الخبرة في وزارة الحج والعمرة	5
المسمى الوظيفي	6

القسم الثاني: خطوات التحسين المستمر وفقاً لـ (Deming)



الرقم	العبارات	بدائل الإجابات
		موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
		التخطيط
1	توجد رؤيا واضحة لوزارة الحج والعمرة تساعد على صياغة خططها.	
2	توجد خطة تعتمد وزارة الحج والعمرة لمتابعة	

الرقم	العبارات	بدائل الاجابات			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
	أعمال الموظفين.				
3	يوجد دور لموظفي وزارة الحج والعمرة في صياغة خططها.				
التنفيذ					
4	تنفذ وزارة الحج والعمرة كل ما تخطط له.				
5	تنفذ وزارة الحج والعمرة الخطط المتعلقة بالموظفين.				
6	تعمل وزارة الحج والعمرة على التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في بيئة عملها.				
الفحص					
7	تراجع وزارة الحج والعمرة المؤشرات حول السياسات المتبعة من قبلها في بيئة عملها.				
8	تراجع وزارة الحج والعمرة المؤشرات المتعلقة بالموظفين.				
9	تراجع وزارة الحج والعمرة المؤشرات الخاصة بالأعمال التي تعتمدها في بيئة عملها.				
الفاعل (اتخاذ الاجراء)					
10	تعمل وزارة الحج والعمرة على تصحيح الانحرافات في خططها.				
11	تعمل وزارة الحج والعمرة على تطوير كفاءات الموظفين.				
12	تعمل وزارة الحج والعمرة على تلبية تفضيلات الحجاج والمعتمرين الخاصة بالخدمات المقدمة لهم.				
الرغبة					
13	تشمل عملية التدريب جميع الموظفين في وزارة الحج والعمرة.				
14	تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في وزارة الحج والعمرة على أسس علمية.				
15	توجد جهود كافية من موظفي وزارة الحج والعمرة لتحقيق أهدافها.				
16	تتم مراعاة آراء الموظفين عند اتخاذ قرار متعلق بوزارة الحج والعمرة.				
17	يوجد بحث مستمر في وزارة الحج والعمرة عن أفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الموظفين.				