

تفعيل منهجية Kaizen في مديرية بلدية مخمور / دراسة حالة
**Activating the Kaizen Methodology in Makhmour Municipality/
a case study**

الدكتور ميسر ابراهيم احمد الجبوري

Dr.Moyassar Ibrahim Ahmed. Al juboury

أستاذ

Professor

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

College of Administration and Economics_ University of Mosul

prof-aljuboury@uomosul.edu.iq

احمد طاهر حمه رش

Ahmed Taher Hamarash

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

College of Administration and Economics_ University of Mosul

Ahmed.20bap61@student.uomosul.edu.iq

الملخص

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد خطوات منهجية **Kaizen** والمتمثلة بـ (التعريف بالمشكلة وجمع البيانات، تحليل البيانات، تحديد التحسينات المحتملة، وضع الخطة وتنفيذها وأخيراً المراجعة) وتطبيقها، لقد أشرت الزيارات الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحثان خلال شهر تشرين الثاني 2022 ضعف في جودة الخدمات البلدية فيما يخص جمع النفايات ومعالجتها، تقادم الآليات، غياب وعي المستفيدين، تلوث الهواء، ضعف شبكات الصرف الصحي، قلة المساحات الخضراء) مما أنعكس سلباً في مستوى جودة الأداء، ولتحقيق فهم أعمق تم تفعيل المنهجية بخطواتها الخمسة للوقوف على الأسباب الرئيسة للإخفاق في تحقيق مستوى أداء متميز في المديرية قيد الدراسة مع تأشير اتجاهات الحل، واستناداً الى استنتاجات الدراسة قدم الباحثان مجموعة من المقترحات مع آليات تنفيذها ومن أهمها توجيه اهتمام ادارة مديرية بلدية مخمور بدراسة مضامين منهجية **Kaizen** ، لما لذلك من تأثير في تعزيز قدرة البلدية على تقديم خدمات بلدية ذات مستوى مقبول للمستفيدين .

الكلمات المفتاحية : **Kaizen** ، مديرية بلدية مخمور

Abstract

The current study aims to identify the steps of the Kaizen methodology, represented by (defining the problem and collecting data, analyzing data, identifying potential improvements, developing a plan, implementing it and finally reviewing) and applying them. Concerning waste collection and treatment, obsolescence of mechanisms, lack of awareness of beneficiaries, air pollution, weak sewage networks, lack of green spaces), which negatively affected the level of performance quality. In the directorate under study, indicating the directions of the solution, and based on the conclusions of the study, the researchers presented a set of proposals with their implementation mechanisms, the most important of which is directing the administration of Makhmour Municipality's management's attention to studying the contents of the Kaizen methodology, because of its impact on enhancing the municipality's .ability to provide municipal services of an acceptable level to the beneficiaries

keywords: *kaizen, makhmour municipality directorate.*

المقدمة

اتجهت معظم الدول إلى تطوير أنشطة القطاع البلدي في توجه لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين، ولعل منهجية Kaizen من المداخل المعتمدة في هذا المجال، لما تحتويه من آليات للاهتمام بشكوى المستفيدين واقتراحاتهم ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة البلدية .

وعلى الرغم من الدعم الكبير الذي تقدمه الدولة للقطاع البلدي من خلال الميزانيات ومشاريع تنمية الأقاليم المخصصة للقطاع إلا أنه يفتقر إلى الأنشطة المعيارية في ظل التطورات التي يشهدها العالم في معالجة النفايات ، التشجير ، وشبكات الصرف الصحي ، فضلاً عن المجالات الجديدة التي يمكن ان تسهم بها الممارسات اليومية للمستفيدين في تقديم افضل الخدمات ، وهو ما يستدعي اعتماد تقانات حديثة تستند الى المدخل الفرقي مثل منهجية Kaizen.

هدفت الدراسة الى بيان تفعيل منهجية Kaizen من اجل الافادة من نتائجها في تحسين مستوى الخدمات البلدية في مديرية بلدية مخمور على مستوى الأداء الإداري والخدمي (تحسين جودة الخدمات البلدية) ، من خلال تناولها لأربع مشكلات منتخبة تواجهها المديرية ليجري تنفيذ اختبار لخطوات تطبيق منهجية Kaizen لتلك المشكلات في تحسين مستوى الخدمات البلدية .

نبذة عن مجتمع الدراسة (مديرية بلدية مخمور)

استحدث قضاء مخمور سنة (1928)م ويقع جنوب محافظة نينوى ويبعد (105)كم عن مركز المحافظة ويبعد عن مركز محافظة اربيل (57)كم ويضم القضاء إضافة الى مركزة اربع نواح وهي ناحية القراج وناحية ديبكة وناحية ملاقره وناحية الكوير ويبلغ عدد سكان مركز القضاء (15.000) نسمة .

تأسست مديرية بلدية مخمور سنة (1952)م وأنيطت بها الأعمال الخدمية والمشاريع التوسعية والعمرانية وتنظيم المدينة على وفق مخطط مصدق وإعطاء التراخيص بإقامة الإنشاءات والأبنية ورفع النفايات للمحافظة على مظهر ونظافة المدينة وإنشاء الحدائق والمنتزهات.

المبحث الاول

مشكلة الدراسة:

قدمت الدراسة الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحثان خلال شهر تشرين الثاني 2021 والتي اسندت بالخبرة الوظيفية لأحد الباحثين التي تكونت من عمله في مديرية بلدية مخمور لمدة 12 سنة عدداً من المؤشرات التي تشكل مظاهر لمشكلة الدراسة وكالاتي :

1- النفايات (الحجم الكبير ، المعالجة غير العلمية ، تقادم آليات الجمع ، غياب وعي المستفيدين).

- 2- تلوث الهواء وانبعاثات الغازات الضارة (انبعاثات معامل الجص والمولدات والسيارات والحرائق العشوائية للنفايات ، قرب موقع الطمر الصحي) .
 - 3- شبكات الصرف الصحي(قلة العدد ، قلة الخبرات والإمكانيات ، عدم تعاون اصحاب المحلات).
 - 4- المساحات الخضراء (التشجير القليل ، قلة المنتزهات والحدائق العامة) .
- وللتعبير عن هذه المؤشرات ، صيغت عدد من التساؤلات لوصف مشكلة الدراسة وكالاتي :
1. ما مستوى اعتماد منهجية Kaizen في مديرية بلدية مخمور؟
 2. ما خطوات تطبيق منهجية Kaizen الملائمة للمديرية ؟
 3. هل سيتأثر الأداء في المديرية عند تفعيل منهجية Kaizen ؟

أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة من خلال تركيزها على تطبيق خطوات منهجية Kaizen ، ويمكن عرض ذلك من خلال اتجاهين هما:

- 1- الأهمية النظرية: تقديم عرض مفاهيمي يتناول الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بمتغير الدراسة (منهجية kaizen) على وفق الاتجاهات المعاصرة لإثراء المكتبات العلمية العراقية والعربية بنتائج هذه الدراسة في ظل ندرة الكتابات العربية في هذا الصدد على قدر إطلاع الباحث .
- 2- الأهمية الميدانية: تمثل الدراسة استجابة حقيقية لإحدى أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات الخدمية ، فضلاً عن النتائج الايجابية المتوقع تحقيقها لإدارة مديرية بلدية مخمور والمستفيدين من خدماتها عند تفعيل خطوات منهجية Kaizen ، باتجاه تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة من المديرية .

أهداف الدراسة

- ينبثق الهدف الأساس للدراسة من محاولة استكشاف مجالات تطبيق منهجية kaizen في رفع مستوى الأداء للممارسات البلدية التي تقدمها وكالاتي :
- 1- الكشف عن الممارسات الوظيفية لإدارة مديرية بلدية مخمور و مدى قربها من معطيات منهجية kaizen.
 - 2- تطبيق خطوات منهجية Kaizen لأربع مشكلات منتخبة وتحديد اتجاهات هذا التفعيل نحو تحسين مستوى الأداء للمديرية .
 - 3- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج الدراسة وتقديم المقترحات مع آليات تنفيذها والتي تساعد إدارة المديرية على تطوير أدائها الخدمي .

فرضيات الدراسة

- الفرضية : يقود تفعيل منهجية kaizen الى رفع مستوى جودة الخدمة في مديرية بلدية مخمور .

استندت الدراسة في اجراءاتها على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الاسس النظرية لموضوعها بالاعتماد على تجميع الآراء وتحليلها ، أما في جانبها التطبيقي فقد استند الى أكثر من أداة لجمع البيانات وهي المقابلات الشخصية والبيانات الفعلية المأخوذة من سجلات المديرية .

المبحث الثاني

ماهية Kaizen

تواجه الكثير من المنظمات عدد من المشكلات لا ترتبط فقط بالربحية والميزة التنافسية، وانما في قدرتها على الحفاظ على مستوى مناسب من المؤشرات الايجابية لذا تعتمد تطبيقات التحسين لتحقيق اقصى استفادة من العمليات وتدققاتها وصولاً إلى خدمات ذات جودة.

أولاً: مفهوم Kaizen

قدم Imai Massaki منهجية (Kaizen) عام (1984) ، وقد تطرقت بعض الدراسات إلى مفهوم (Kaizen) للتطوير والتحسين المستمرين . إن (Kaizen) كلمة يابانية تتكون من مقطعين (KAI) وتعني الانجليزية التغيير، و ((ZEN وتعني Better أي نحو الأفضل، وترجم كلمة (Kaizen) بالإنجليزية إلى التغيير نحو الأحسن أو نحو الجيد أو (continuons improvement)، وتعتمد هذه المنهجية على مشاركة جميع العاملين في إحداث تغييرات بسيطة . (Imai,1986:6) وتتم هذه التغييرات على نحو تدريجي و دوري في عمليات المنظمة كافة، وفي كل الأوقات لتكون أكثر كفاءة وفاعلية(الجدول (1))

الجدول (1): معنى كلمة (Kaizen)

ت	الكلمة باليابانية	المقطع	المعنى بالإنكليزي	المعنى بالعربي
1	改	Kai	Change	التغيير
2	善	Zen	Good(Go to Better)	نحو الأفضل
3	改善	(Kaizen)	continuous improvement	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

ويشرح (Imai)، الذي طرح هذه الفلسفة لأول مرة، بأن (Kaizen) مظلة تغطي العديد من الممارسات الإدارية التي تطورت في اليابان ثم انتشرت في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الجودة الشاملة ، ودراسات مراقبة الجودة ، وزيادة الإنتاجية أو العلاقات مع العاملين. الشكل(1)



الشكل (1) فلسفة Kaizen في صورة مظلة

Source: Özkaptan, Şenel Etingü, (2020), "Improvement of the business processes with (Kaizen) techniques", Master's Thesis, Department of Business Administration and Management, Technical University of Liberec.

عموماً يشير الجدول (2) إلى معاني (Kaizen) على وفق وجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (2) مفهوم (Kaizen) (التحسين المستمر) من وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	الوصف
1	(Masaaki Imai, 1986:xx)	تعني التحسين نحو الأفضل . وتمتد لتشمل الحياة الشخصية ، الحياة المنزلية والحياة الاجتماعية وحياة العمل. عندما تطبق (Kaizen) في مكان العمل تعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع (المديرين والعاملين) .
2	(Krajewski, et. al, 2013 :183)	فلسفة البحث باستمرار عن طرق تحسين العمليات. وهي تتطوي على تحديد معايير الممارسة الجيدة وغرس الشعور بملكية الموظف للعملية.
3	(Stevenson, 2015:385)	الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العوامل المتعلقة بنظام الإنتاج على أساس مستمر وهي تغطي المعدات والطرق والمواد والأشخاص.
4	(Aurel, et. al, 2015:14))	فلسفة الحياة ونظام الإدارة وهي إدارة لإدخال تحسينات في كل شيء في جوانب الحياة ، بدءاً من المستوى الشخصي (Kaizen)

للفرد وصولاً إلى مستوى المجموعة، (Kaizen) منهجية تركز على المجموعات.		
هو مجموعة من ابتكارات العمليات الصغيرة والمستقلة على نحو متبادل ومتصاعد يتم إجراؤه على نحو متكرر من قبل العمال / المشغلين وقادتهم.	(Iwao,2017:28)	5
الرغبة الفطرية داخل كل فرد يريد جعل اليوم أفضل من الأمس بحيث يمكن تحسين جودة حياتهم على نحو أفضل .	(McLoughlin&Miura,2018:50)	6
مدخل منظم للتحسين المستمر المبني على أساس العمل الجماعي من خلال التطوير الشخصي والمهني لممارسيه و هو يركز على تقديم قيمة للزبائن الداخليين والخارجيين	(Harvey,2019:14)	7
استراتيجية تتضمن مفاهيم وانظمة وأدوات ضمن الصورة الكبيرة لإشراك القيادة وكافة العاملين الذين يتمتعون بثقافة التحسين وهي تقاد بواسطة الزبائن	(Minh&Quyen,2022:147)	8
فلسفة تركز الانتباه على التطوير والتحسين المستمرين وفي نفس الوقت لها تأثير مهم في تشكيل طريقة تفكير العاملين وبالتالي في صياغة ثقافة المنظمة.	(Berke,et.al,2022:30)	9

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى المصادر المذكورة في الجدول.

بموجب ما تقدم يعرف الباحثان (Kaizen) بأنه فلسفة إدارية لا تطبق في مجال العمليات التجارية والصناعية والخدمية فحسب بل تمتد لتشمل كافة مجالات الحياة الشخصية للعامل وفي مجال خدمات البلدية ستشمل تطبيقات محسنة لتقديم أفضل الخدمات للمواطن سواء من حيث التنظيف والتشجير والبستنة وهندسة الطرق.

ثانياً: أهداف (Kaizen) وأهميته:

الهدف النهائي لـ (Kaizen) هو التغيير المنهج لعناصر الجودة والكلفة والتسليم والجودة نحو الأفضل، فهي لا تشير إلى جودة المنتجات أو الخدمات النهائية فحسب، بل تشير أيضاً إلى جودة العمليات كما أن الكلفة تشير إلى إجمالي كلفة تصميم وإنتاج وبيع وخدمة المنتج أو الخدمة. اما التسليم فيرتبط بتسليم الحجم المطلوب في الوقت المحدد. عندما تنفذ الشروط الثلاثة من قبل إدارة المنظمة يتم تحقيق رضا الزبون. (Imai.2012:11)

كما يحدد (Jagoo& Singh) أربعة عشر هدفاً رئيساً لـ (Kaizen) وكالاتي: (Jagoo&Singh,2017:11)

الجدول (3) أهداف (Kaizen)

ت	أهداف (Kaizen)	ت	أهداف (Kaizen)
1	تحسين القدرة التنافسية	8	تحسين العلاقة مع الزبائن
2	الحد من الهدر	9	تحسين الإنتاجية
3	تقليل المخزون	10	زيادة الأرباح
4	التحسين الكلي لدخل المنظمة	11	زيادة فاعلية المعدات
5	تحسين طرق تحفيز العاملين	12	تحسين العمل الجماعي
6	تحسين مستوى استغلال قوة العمل	13	تحسين ثقة الموظف بإدارة المنظمة
7	تحسين جودة المنتج	14	تحسين عمليات التسليم

Source :Jagoo, Jagdeep Singh & Singh, Harwinder, (2017), "Enigma of Kaizen Approach in Manufacturing Industry of Northern India–A case study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35 No. 1, pp. 187–207.

وأما عن أهمية Kaizen يتفق كل من (Takahashi,2020) و (Hamid,2015) على أهمية Kaizen في إطار الفوائد المتوخاة من تطبيق فلسفته وعلى النحو الآتي: (Hamid,2015:24) (Takahashi,2020:9)

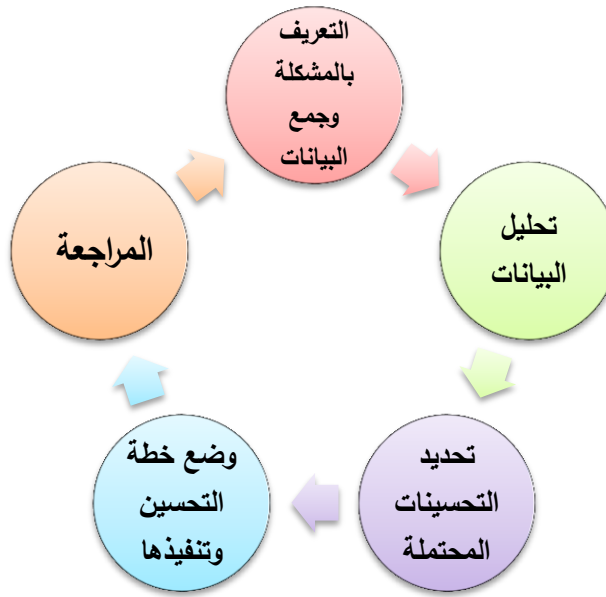
1. إنه يحسن الإنتاجية والجودة ومستوى الخدمة.
2. إنه يقلل التكلفة ووقت التسليم.
3. تعمل منظمة (Kaizen) على تحسين الاتصال وإنشاء شبكة أيضاً.
4. يسهم في بناء منظمة تتطور.
5. يغير عقلية كل من العمال و المديرين.
6. كما أنه يخلق بيئة عمل مريحة وآمنة للغاية للكل.
7. تحشيد عدد كبير من العاملين والذي يعود إلى تحسين التزامهم وزيادة مصادر الأفكار الجديدة .
8. إحداث عدد من المكاسب الصغيرة في وقت واحد وهو ما يؤدي إلى تعظيم النتائج.

ثالثاً: خطوات منهجية Kaizen

خطوات منهجية (Kaizen) مدخل يحتاج ابتداءً إلى فريق يتماشى مع استخدام الأنظمة الخالية من الهدر، وسيتعين على الأفراد في هذا الفريق الخضوع لبعض البرامج التدريبية حتى يتمكن من البدء في

تسهيل منهجية (Kaizen) ويجب أن يكون لدى الجميع فهم أساسي حول (Kaizen) كونه يؤدي في ظل إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وكذلك القضاء على الجميع العمليات التي تحتاج إلى الكثير من العمل من قبل الموظفين ، والتي يمكن أن تتعلق بالأنشطة العقلية والجسدية. بمعنى أن (Kaizen) يعلم الموظفين كيف يمكنهم أداء مهامهم بسرعة من خلال الطريقة العلمية التي ستساعدهم على تعلم التخلص من الهدر في العملية وبما يمكن من تحسينها ويؤكد (Dhongade,et.al,2013) على وجود منهجية قياسية لـ ((Kaizen وهي صالحة للتنفيذ في مختلف المجالات سواء في الهندسة أو التصنيع أو الإدارة، وقد تعرف تحت مسمى دورة (Deming)، و دورة (Shewhart) أو دورة (PDCA) (Dhongade,et.al,2013,59).

ويعبر عن هذه الدورة بمخطط أوسع للتعبير عن مضامين (Kaizen) والشكل (5) يوضح ذلك.



الشكل (2) خطوات Kaizen

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى:

1. Smith, Paul G., (2016), "Development of A Four Stage Continuous Improvement Framework to Support Business Performance in Manufacturing SMES", Ph.D. Thesis, University of Wolverhampton.
2. Lawrence, S. (1983), "Product Measurement and Improvement", Reston Publishing Company.
3. Mulhaney, Ann, Sheehan, James & Hughes, Jacqueline, (2004), "Using ISO9000 to drive continual improvement in a SME", The TQM Magazine, 16(5).

لقد اتفق أغلب الباحثين على خطوات محددة ويلخصها الباحث بخمس خطوات سيجري اعتمادها في الجانب العملي للدراسة وأدناه شرح مبسط لكل خطوة :

1- التعريف بالمشكلة وجمع البيانات: يعد تحديد وفهم المشكلة الخطوة الأولى نحو حل المشكلة أو البحث في فرص التحسين في المنظمة . يمكن أن تحدث المشكلات كمشكلة فورية تواجه المنظمة أو مشكلة خلال عمليات المعالجة أو مشكلة تحدث عند ادامة مستوى الأداء أو عن فجوة بين مستويات الأداء الحالي والمرغوب. (alhaqbani,2017:201)

لا ينظر (Kaizen) إلى المشكلات على أنها سلبية، بل ينظر إليها على أنها فرص إيجابية للتحسين. أو لتنفيذ التغيير، إذ إن (Kaizen) يبحث عن المشكلات ويبلغ عنها ويعالجها. ويشجع برنامج (Kaizen) مكافأة الموظفين الذين يكتشفون أوجه القصور تمهيداً لاتخاذ إجراءات لتوليد الاقتراحات ثم تنفيذ الأفكار الجديدة في أسرع وقت ممكن. (Prošić,2011: 175)

2-تحليل البيانات : في هذه الخطوة يقوم فريق (Kaizen) بإيجاد آليات جديدة لتحليل المشكلة عن طريق استخدام أدوات التحسين (ابراهيم،2022: 42). ووفقاً لـ (Almorelli,2017:2) تتضمن هذه المرحلة كتابة وصف تفصيلي عن المشكلة يتحدد وفقاً ل مبدأ (هذا الذي كان ينبغي ان يحدث، ولكنه لم يحدث) أو (تسجيل العمل كما هو وليس كما ينبغي أن يكون).

3-تحديد التحسينات المحتملة : وفيها يتم اختيار استراتيجية (Kaizen) المراد تطبيقها، حيث يمكن تطبيق أكثر من استراتيجية بعد دراسة مستفيضة يقوم بها فريق العمل لمزايا وعيوب كل منها أو كل فكرة من الافكار المقترحة ، و يتم تحديد الفكرة التي وقع عليها الاختيار كبديل لآلية العمل الحالية ، ويجري الاختيار بموجب قدرة البديل على تحقيق النتائج المتوخاة من تنفيذه وكالآتي : (البلداوي، نديم،2007:114)

● تقليل أوقات التوقفات في الإنتاج.

● تحسين مستوى الإنتاجية.

● تقليل الوقت اللازم لأداء العملية.

● تقليل عدد الموظفين القائمين بالعملية.

4-وضع خطة التحسين وتنفيذها: يقوم فريق العمل بتنفيذ خطة التحسين(تنفيذ الفكرة الجديدة)، مع

الاستمرار في توثيق المعلومات والبيانات من أجل قياس التقدم وتحديد مواضع الخلل(عبد

العزیز،2021:25).

5-المراجعة : في هذه الخطوة يتم التركيز على قياس النتائج، ومراقبة مستوى التحسين على وفق المعايير ومؤشرات الأداء المحددة. (عبد العزيز، 2021:25)، بالإضافة إلى مقارنة الوضع السابق قبل إجراء عملية التحسين بالنتائج التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ التحسينات وتقديم التوصيات للإدارة (Khan,et .al,2019:8)

المبحث الثالث

تفعيل منهجية Kaizen في مديرية بلدية مخمور

تعد أنشطة **Kaizen** أنشطة تشاركية تجنّد جهد وذكاء العاملين والإدارة ، وهي بذلك ستكون مسؤولية تشاركية وصولاً إلى الهدف الأساسي وهو تقديم خدمة ذات جودة أو منتج مطابق للمواصفات ويتجاوزها إيجابياً. ويعرض هذا المبحث آليات لتطبيق منهجية **Kaizen** وتفعيلها في مديرية بلدية مخمور ومن خلال ثلاثة محاور هي:

1.أهداف مديرية بلدية مخمور .

2.خطوات تفعيل منهجية . Kaizen

3.النتائج المستقاة.

أولاً : أهداف مديرية بلدية مخمور

إن الأهداف الأساسية التي تسعى اليها مديرية بلدية مخمور هي :

1. تحسين مستوى الخدمات البلدية .

2. القضاء على الهدر في الوقت والجهد .

3. الحفاظ على مستوى الأداء للمديرية بعدم الإضرار بالبيئة المحلية (منع التلوث بكل أشكاله) .

إذ يعدّ المواطن جوهر الخدمة البلدية المقدمة من مديرية بلدية مخمور، وستكون الخدمات البلدية من الخدمات العامة التي تصنّف ضمن حقوق المواطن ، وهي تقود الى تبسيط وتوفير بيئة صحية بأفضل كفاءة وفاعلية بالتوازي مع الخدمات المهمة الأخرى ، وهي تصريف المياه الثقيلة والخفيفة وإدامة المجاري ورفع التجاوزات بكل انواعها ولاسيما على شبكة الماء الصالح للشرب والإشراف على مشاريع تنمية الأقاليم وتأثيث الشوارع وإنارتها .

ثانياً : خطوات تفعيل منهجية Kaizen

الخطوة الاولى : التعريف بالمشكلة وجمع البيانات

من خلال إطلاع الباحثان على المشكلات التي تواجه المديرية المبحوثة التي تزامنت مع عدد من المقابلات مع الكادر الإداري للمديرية ضمن الدراسة الاستطلاعية من جهة والمواطنين من جهة ثانية ، تم التوصل الى مجموعة من المشكلات سيتم تناولها في إطار منهجية **Kaizen** والتي تم تبويبها في اربعة اتجاهات (الجدول (4) (5) (6) (7)).

الجدول (4) : المشكلات المتعلقة بجمع ومعالجة النفايات

ت	المشكلات	البيانات المجمعة
1.	قدم الآليات التخصصية(الكابسات) القائمة بأعمال جمع النفايات	<ul style="list-style-type: none"> ● كابسة عدد (5) ● ساحبة عدد (2)
2.	طول فترة الصيانة الدورية للآلات المتقادمة مما يؤثر في مستوى تنفيذ عملية جمع النفايات	<ul style="list-style-type: none"> ● فترات صيانة مخططة : كل 15 يوم لكل الآليات (تبديل زيت المحركات - غسل - تشحيم - ادامة عامة) ● فترات صيانة علاجية : صيانة الاطارات والبطاريات وجهاز الكبس الكهربائي (كلما حصل العطل)
3.	غياب الوعي لدى الاهالي بأهمية الحفاظ على نظافة مركز القضاء(رمي النفايات خارج الاماكن المخصصة)	<ul style="list-style-type: none"> ● تعتمد المواطنين اصحاب المنازل او المحلات التجارية بعدم رمي النفايات في الاماكن المخصصة والتي وفرتها المديرية مع حاويات كافية لذلك (اكثر من عشر ساحات متروكة ترمى بها النفايات) ● عدم استخدام الاكياس المخصصة للنفايات والتي توفرها مجاناً المديرية (12كيس شهرياً)
4.	طرق غير علمية في معالجة النفايات	<ul style="list-style-type: none"> ● 6 مكعبات للكابسة الواحدة (معدل 30مكعب يومياً) ● 3مكعبات للساحبة الواحدة (معدل 6مكعبات يومياً) ● 10مكعبات للقلاب الواحد (معدل 20مكعب لكل اسبوع) ● يتم نقل هذه النفايات من مركز القضاء الى موقع

<p>الطمر الصحي الذي يبعد (3)كم عن مركز القضاء وبالرمي يوميا دون اي معالجة ، ثم كل 15 يوم يتم طمر هذه النفايات اي ان المعالجة الوحيدة هي الطمر</p> <ul style="list-style-type: none"> ● عدم وجود معامل لتدوير النفايات او على الاقل شركات متخصصة لجمعها والاستفادة منها . 	
---	--

الجدول (5) : المشكلات المتعلقة بتلوث الهواء وانبعاثات الغازات الضارة

ت	انواع المشكلات	البيانات المجمعة
.5	انبعاثات معامل الجص	<ul style="list-style-type: none"> ● (18) معمل لإنتاج الجص وما تسببه من هواء ملوث ، كما انها تعمل بحرق الاحجار بالنفط الاسود . ● قرب معامل الجص حيث تبعد عن المناطق السكنية نحو 2.5 كم فقط
.6	موقع الطمر الصحي	<ul style="list-style-type: none"> ● يقوم الباحثين عن النفايات المفيدة بحرق النفايات في موقع الطمر الصحي بواقع 7 حالات شهريا مما يسبب دخان يتقاذفه الهواء الى مركز القضاء ويسبب ضيق تنفس ورائحة كريهة .
.7	انبعاثات المولدات والسيارات	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود (13) مولدة لتجهيز الكهرباء للدور والمحلات التجارية داخل مركز القضاء ولا يخفى لأحد كمية الانبعاثات الضارة منها. كما تؤشر كمية لآبأس بها من التلوث الناتجة عن السيارات وما تسببه من غازات ملوثة للهواء.
.8	انبعاثات صادرة من جراء الحرائق	<ul style="list-style-type: none"> ● تعرض المناطق المحيطة لمركز القضاء الى عمليات حرق متعمدة وغير متعمدة من قبل اصحاب

الاراضي وخصوصاً بعد موسم الحصاد بواقع 6-10 حالات بالموسم الواحد.		
--	--	--

الجدول (6) : المشكلات المتعلقة في اداء شبكات الصرف الصحي

ت	انواع المشكلات	البيانات المجمعة
9.	قلة شبكات الصرف الصحي	<ul style="list-style-type: none"> تبلغ نسبة الشوارع المخدومة بشبكات الصرف الصحي 15% من مجموع شوارع القضاء . لا وجود لصيانة دورية مخططة وانما الاعتماد على الصيانة العلاجية الطارئة .
10.	عدم توفر الخبرات الفنية والمكائن والآلات والتجهيزات	<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد دائرة متخصصة للمجاري ، إذ تقوم البلدية بأعمالها كافة. لا توجد معدات او مكائن او الآت خاصة بأعمال تنظيف المجاري وانما يتم الطلب من (محافظة اربيل أو محافظة نينوى) فريق خاص مع الآليات عند حدوث انسداد في اغلب الفتحات لا توجد تجهيزات من بدلات خاصة للعاملين بتنظيف المجاري.
11.	عدم تعاون من قبل اصحاب المحلات	<ul style="list-style-type: none"> رمي نفايات غير مناسبة في فتحات مجاري التصريف الصحي (4-5 فتحات مجاري تعاني الانسداد يومياً) في السوق . عدم التزام اصحاب محلات القصابة بالذبح داخل المجزرة وبالتالي رمي بقايا عمليات الذبح في فتحات المجاري القريبة في سوق القصابة (مشكلات انسداد بشكل يومي) .

الجدول (7) : المشكلات المتعلقة في المساحات الخضراء

ت	انواع المشكلات	البيانات المجمعة
12.	عدد الاشجار	<ul style="list-style-type: none"> • يتم زراعة بحدود 2000 شتلة سنوياً، لا يدوم اكثر من 50% منها بسبب تلوث الهواء الناتج عن قرب معامل الجص وعدم السيطرة على المواشي التي تنتقل خارج او داخل مركز القضاء ، فضلاً عن حالات اخرى مثل عطل الآلية المسؤولة عن السقي او عطل في غطاس البئر الخاص بالسقي .
13.	المساحات الخضراء	<ul style="list-style-type: none"> • غابات عدد (1) متنزهات عدد (2) وحدائق عدد(6) • خروج (3) حدائق عن الخدمة بسبب اضرار المواطنين بها من كسر ابواب وشبابيك ومصاطب واستخدام البئر لأغراض خاصة • قلة الاهتمام بزراعة الجزرات الوسطية في الشوارع الرئيسية والبالغ طولها 2 كم . • لا توجد وسائل حديثة في المساحات الخضراء في القضاء مثل كامرات المراقبة للحالات السلبية التي تحصل من قبل بعض المواطنين .

الخطوة الثانية : تحليل البيانات

يحتاج تحليل البيانات الى ما يلي :

1. كادر فني متخصص بتحليل البيانات .
يعمل في المديرية 160 يمثلون العاملين بصفة موظف دائم وبصفة عقد ، يعمل اثنان فقط في هذا المجال في قسم البيئة والإدارة يحملون تخصص ادارة اعمال والمحاسبة وهي التخصصات الاقرب الى موضوع تحليل البيانات.
 2. لا يخضع حالياً اي موظف الى دورات تدريبية بشأن تطوير مهارات التحليل الاحصائي .
 3. لا يوجد معرفة بالتحليلات الاحصائية والاساليب المعتمدة لتحليل البيانات كما لا يجري اعمام نتائج التحليل على العاملين في المديرية .
- و لأنه توجد أكثر من مشكلة (كما اوضحت الخطوة الاولى) ، فإن تحليل البيانات يكون أكثر تعقيداً لارتباط البيانات مع بعض ومنها :

- موقع الطمر الصحي غير النظامي .
- مشكلات الصرف الصحي .
- مشكلات تلوث الهواء .

الخطوة الثالثة : تحديد التحسينات المحتملة :

بسبب تعدد المشكلات المشخصة والتي تواجهها المديرية ستتعدد خيارات التحسين المقدمة من قبل الباحث وكالآتي :

أ-إجراءات التحسين ومعالجة المشكلات المتعلقة بجمع ومعالجة النفايات :

- مفاتحة الجهات المعنية بتجهيز المديرية بالآليات التخصصية الحديثة (كابسات عدد 4) للنهوض بالواقع الخدمي .

- جدولة أعمال قسم الصيانة بشكل لا يتعارض مع أوقات الدوام .

- القيام بحملات توعية بواسطة الاذاعة والمطبوعات والملصقات والندوات لحث المواطنين على المحافظة على البيئة العامة .

- العمل على إنشاء موقع طمر صحي نظامي مع معمل لتدوير النفايات .

ب-إجراءات التحسين ومعالجة مشكلات تلوث الهواء وانبعاثات الغازات الضارة :

- انشاء معمل جص حديث وفقاً للإجراءات البيئية

- وقف اعمال المعامل القريبة عن المناطق السكنية واعطائهم مساحات لإنشاء معاملهم

بعيدة عن الاماكن السكنية والزامهم بالقوانين والتشريعات البيئية

- وضع كرفان ومراقب للإشراف على موقع الطمر الصحي ومنع دخول الاشخاص غير المخولين .

- العمل على تقليل استهلاك الطاقة الكهربائية وإزالة التجاوزات وإلزام اصحاب المولدات بوضع كاتم .

- العمل على تشجيع اصحاب السيارات على زراعة شجرة كل سنة في حزام المدينة لزيادة المساحات الخضراء والمحافظة على بيئة صحية .

- التنسيق مع الجهات المعنية وإنشاء غرفة طوارئ لمواجهة الحرائق خصوصاً في موسم الحصاد .

ت- إجراءات التحسين ومعالجة مشكلات اداء شبكات الصرف الصحي :

- تخصيص الجزء الاكبر من الموازنة لمشاريع الصرف الصحي وادخال الاحياء الحديثة ضمن الخطة .

- مفاتحة الجهات المعنية لتخصيص اليات ومعدات تنظيف فتحات الصرف الصحي وفتح دورات تدريبية للعاملين في المديرية للعمل عليها .
- تطبيق القوانين والتشريعات لإلزام المواطنين واصحاب المحلات بعدم رمي النفايات في فتحات الصرف الصحي او الطرق المؤدية لها مثل الغرامات .
- وضع جدولة لعمليات الصيانة وبصورة دورية وإعطائها الأهمية خصوصاً في استقبال موسم الامطار .

ث- إجراءات التحسين ومعالجة مشكلات المساحات الخضراء :

- إلزام اصحاب معامل الجص بزراعة اشجار على جانبي الطريق العام الواقع عليه المعامل.
- تغريم اصحاب المواشي وعدم السماح لهم بالرعي داخل مركز القضاء .
- ادامة غابات (ثاوى بن برد) بحفر بئر آخر وادامة شبكة التقطير وزراعة اشجار دائمة الخضرة .
- وضع وسائل مراقبة حديثة لمراقبة العابثين بأملك المديرية (الحدائق والمنتزهات) ومحاسبتهم .
- العمل على زيادة المساحات الخضراء من خلال زراعة الجزرات الوسطية بالثيل .
- الحصول على تمويل لأدامت وتعمير الحدائق التي تعرضت للأضرار بسبب المواطنين.

4-الخطوة الرابعة : وضع خطة التحسين وتنفيذها :

تتضمن هذه المرحلة الخطوات الاتية :

1. تشكيل فريق **Kaizen** واعطاء المهام المتعلقة بتنفيذ الحلول المذكورة بالفقرة السابقة ،

ويتألف فريق **Kaizen** في مديرية بلدية مخمور من الإدارة والعاملين و كالاتي :

- رئيس الفريق : مدير بلدية مخمور
- نائب رئيس الفريق : رئيس القسم الفني
- منسق الفريق : مدير إدارة البلدية
- اعضاء الفريق ويضم كلاً من :
 - رئيس قسم الحسابات
 - رئيس قسم امور البيئة والتنظيفات
 - رئيس قسم الحدائق والمنتزهات
 - رئيس قسم الآليات
 - رئيس قسم الصيانة

- ممثل عن عمال التنظيفات
 - ممثل عن عمال الحدائق
 - ممثل عن سائقي الآليات
 - ممثل عن المواطنين
2. تنفيذ اجتماعات دورية تجمع بين العاملين في اقسام الادارة والحسابات ،البيئة والحدائق ،الآليات والصيانة ،الاملاك والفني .
3. تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين كافة وبالتركيز على اعضاء الفريق .
4. الاستمرار في توثيق البيانات والمعلومات من اجل قياس مدى التقدم وتحديد مواضع الخلل لأنه لا يوجد حل مثالي .
5. مناقشة اعضاء الفريق لإضافة تحسينات وبصورة مستمرة .
6. الحصول على التمويل اللازم لتطبيق خطة التحسين .
- الخطوة الخامسة : المراجعة
- في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطوات الآتية :
- 1- تقيس إدارة مديرية بلدية مخمور النتائج المتحققة ومعرفة فيما إذا قدم فريق **Kaizen** الحل المناسب للمشكلات المشخصة .
- 2- تحدد الإدارة مستوى التحسينات المراد تنفيذها .
- 3- تراجع إدارة المديرية نتائج تنفيذ خطة التحسين بعمل مقارنات تاريخية أو موقعية بلديات قريبة من مديرية بلدية مخمور (بلدية القيارة،بلدية القراج،بلدية ديبكة)أو بلديات محافظة اربيل أو نينوى.
- 4- في حالة تأشير المراجعة عدم صلاحية خطة التحسين يتم اعتماد السناريوهات الآتية :
- تعديل خطة التحسين وتصحيحها للوصول الى الحل الفاعل .
 - تغيير فريق التحسين واشراك ممثلي أقسام أخرى فيه .
- 5- توزع ادارة المديرية بعمل استبانه ومقابلات مباشرة عن مستوى الأداء فيما يتعلق ب :
- جمع النفايات ومعالجتها : دورياً يتم توزيع استمارات بسيطة عن عدد مرات جمع النفايات في الحي أو المنطقة التجارية .
 - شبكات الصرف الصحي : التأكد من صلاحية الشبكات الحالية وفي حالة عدم صلاحيتها يتم :
- إدراج مشاريع لتنفيذ شبكات جديدة
 - عمل ادامة دورية (كل 3 أيام) للشبكات الموجودة داخل القضاء (تنظيف فتحات المجاري)

ثالثاً : النتائج المستقاة

بعد إجراء ثلاثة اجتماعات تنفيذية خلال شهر آب 2022 لفريق **Kaizen** تم إجراء اجتماع تقويمي للفريق بحضور الباحثان ، وذلك لتأشير عدد من النتائج التي تم التوصل اليها خلال تطبيق خطوات **kaizen** في المديرية وكالاتي :

تكليف (4) مراقبين بلدية يعمل أحدهم في موقع الطمر الصحي ويعمل الثلاثة الباقين في الساحات العشرة ، كما تم عمل لافتات توعية في مواقع محددة ، مع لافتات تحذيرية عن فرض غرامات في حال عدم التزام المواطنين برمي النفايات في أماكنها المخصصة ، ألزم ذلك المواطنين بالحذر في مسألة رمي النفايات ، كما أسهم ذلك في تحقيق الآتي :

1. سرعة جمع النفايات من الاماكن المخصصة (الحاويات) بواقع تخفيض في ساعات جمع النفايات من 5 الى 3 ساعات .
2. تقليل عدد حالات الحرق في مواقع الطمر الصحي من 7 حالات شهرياً الى حالة واحدة فقط
3. تقليل فترات الصيانة من 15 يوماً الى 10 أيام مما أسهم في تقليل التوقفات للكاسبات والساحبات.
4. تقديم مقترح ومتابعته إلى الجهات ذات العلاقة حول إنشاء موقع طمر صحي نموذجي يلحق به معمل لتدوير النفايات وتم رفع الكتاب الرسمي في يوم 2022/9/13.
5. رفع كتاب رسمي من إدارة المديرية يتضمن مقترحاً لاستبدال أماكن معامل الجص إلى خارج حدود البلدية 2022/9/15.
6. عمل جولات على أصحاب المولدات من قبل رئيس قسم البيئة حول استخدام الوقود المجهز من قبل الدولة الذي لا يسبب انبعاثات ، والابتعاد عن الوقود الأسود الذي يعتمد عليه اصحاب المولدات وبييعون الوقود المجهز لغرض تحقيق فوائد مادية .
7. أسهم انخفاض حالات حرق موقع الطمر الصحي في انخفاض انبعاثات الحرائق مما يسهم في تحسين نظافة الهواء ضمن حدود البلدية .
8. رفع كتاب رسمي يوم 2022/9/18 إلى دائرة مجاري نينوى بشأن تأسيس شبكات مجاري جديدة بسبب توسع البناء في القضاء وقدم الشبكات الحالية تم الموافقة على تمديد وتأهيل وصيانة خطوط المجاري في مركز القضاء وفق كتاب مديرية مجاري نينوى المرقم(5795) بتاريخ 2022/9/19 .
9. أسهمت اللقاءات التي أقامتها المديرية مع العاملين والمواطنين حول عدم رمي النفايات غير المناسبة في فتحات الصرف الصحي ، وخصوصا اصحاب محلات القصابية الذين سيتعرضون إلى غرامات كبيرة في حالة عدم الالتزام مع مراقبة مستمرة لعمليات الذبح داخل مجزرة القضاء فقط وعدم السماح بالذبح خارج المجزرة ولم تسجل حالة انسداد مجاري بعد

تاريخ 2022/9/20 ولغاية منتصف شهر تشرين الاول ، كما لم يغرم أي قصاب بسبب الذبح خارج المجزرة .

10. بصدد المساحات الخضراء تم تشجير الشارع الرئيس (مدخل مخمور) بواقع (500) شجرة من نوع شجرة الباولونيا .

11. إقامة حملات تنظيف للمتزهات والحدائق حسب الأولوية والبدء بالحدائق القريبة من المناطق السكنية في أحياء (الشهداء والسوق).

من تحليلات هذا المبحث يتبين قبول الفرضية ومفادها يقود تفعيل منهجية kaizen الى رفع مستوى جودة الخدمة في مديرية بلدية مخمور .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات وآليات تنفيذها

يعرض هذا المبحث خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من خلال عرض أهم الاستنتاجات اعتماداً على النتائج الميدانية، إذ تمثل هذه الاستنتاجات الأساس الذي يوضع المقترحات الضرورية لإدارة بلدية مخمور مع آليات تنفيذها ، وعليه يتضمن هذا الفصل ما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات.

ثانياً: المقترحات وآليات تنفيذها.

أولاً : الاستنتاجات

توصلت الدراسة في ضوء نتائجها إلى جملة استنتاجات تم تأشير بعضها بمتن الرسالة والتي نعرض أهمها وعلى النحو التالي:

الاستنتاجات المتعلقة بتفعيل منهجية kaizen

نجاح عملية تفعيل منهجية Kaizen في الحصول على نتائج مهمة وفي أكثر من اتجاه لتحسين مستوى الخدمات البلدية من حيث :

- سرعة جمع النفايات .
- تقليل الحالات السلبية لتعامل المواطنين مع النفايات .
- توفير صيانة مخططة وعلاجية تسهم في تقليل توقفات الآليات .
- المطالبة بإنشاء موقع طمر صحي نموذجي .
- المطالبة بإنشاء معمل تدوير نفايات .
- تغيير مواقع معامل الجص المسببة للتلوث .

- زيادة وعي أصحاب المولدات بشأن آليات عدم الإضرار بالبيئة .
- تقليل حالات انسداد مجاري الصرف الصحي مع المطالبة بتحسين مستوى شبكة المجاري الحالية وإنشاء شبكة جديدة .
- التأكد على خطط توسيع المساحات الخضراء وإنشاء متنزهات وحدائق عامة جديدة .

ثانياً : المقترحات وآليات تنفيذها

في ضوء الاستنتاجات التي تم تقديمها في المبحث السابق نقدم فيما يأتي بعض المقترحات التي تعد ضرورية لإدارة بلدية مخمور وكما يأتي:

المقترح الأول: زيادة اهتمام إدارة المديرية المبحوثة بدراسة مضامين الفكر الإداري بما يتصل بمنهجية kaizen لما لذلك من تأثير في تعزيز قدرة البلدية على تقديم خدمات بلدية ذات مستوى مقبول للمستفيدين .

آليات التنفيذ :

1. إنشاء مكتبة خاصة في مقر المديرية المبحوثة وتزويدها بأدبيات منهجية kaizen من كتب ومجلات ورسائل و اطاريح وأدلة ارشادية.

2. المشاركة في ندوات وورش عمل مقامة في المؤسسات التعليمية والأكاديمية، و يخطط الباحث للمساهمة في هذا النشاط من خلال المحاضرات التي سيتم إلقائها دورياً على المنتسبين كافة.

المقترح الثاني : زيادة اهتمام إدارة المديرية المبحوثة بتعميق الوعي لدى المديرين والعاملين لديها عن مفهوم وتفعيل منهجية kaizen بهدف ضمان استمرارية المديرية في تقديم خدمات بلدية تحقق رضا المستفيدين، ومن ثم كسب سمعة جيدة عن طريق توسيع افاق المديرين ومعرفتهم حول تفعيل منهجية kaizen .

آليات التنفيذ :

1. توفير ما هو جديد في العمل البلدي ومواكبة التطورات الحاصلة في الخدمات البلدية و التقنيات وتحسين معرفة وإدراك العاملين بهذه المجالات.

المقترح الثالث : ضرورة مراعاة الاتجاهات الحديثة في تبني مفهوم الجودة ومحاولة عكسها ضمن خطط واستراتيجيات المنظمات الخدمية مثل منهجية kaizen، فضلاً عن الاستفادة من تجارب المنظمات والشركات الرائدة التي طبقت هذه المنهجية .

آليات التنفيذ

1. الاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج المنظمة بهدف معالجة المشكلات اليومية ولأسئما أن المديرية تتعامل يومياً مع قطاع خدمات كبير ويستفيد من خدماتها عدد كبير من المواطنين داخل قضاء مخمور .

المقترح الرابع : توجيه أنظار ادارة المديرية لمنهجية kaizen من خلال تفعيل خطواتها الخمس لدراسة مشكلات أخرى غير التي تم التطرق عليها وذلك لأهميتها بمختلف أنشطة المديرية .

آليات التنفيذ :

1. تفعيل خطوة التعريف بالمشكلة وجمع البيانات والمعلومات من خلال تشخيص المشكلات بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها.

2.تفعيل خطوة تحليل البيانات من خلال استخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها

3. تفعيل خطوة تحديد التحسينات المحتملة من خلال توليد أفكار جديدة لتحسين الأداء الخدمي .

4.بالنسبة لخطوة وضع خطة التحسين وتنفيذها يمكن تفعيلها من خلال تشكيل فريق عمل متخصص لوضع خطط التحسين.

5. في حين يمكن تفعيل خطوة المراجعة عن طريق مراجعة نتائج تنفيذ خطط التحسين على نحو دوري.

المقترح الخامس : الاهتمام بإجراء المسوحات التي تجري لقياس وتقييم مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات البلدية من الجهات المختلفة .

آليات التنفيذ :

1.اشراك وسائل الاعلام ومنظمات المجتمع المدني .

2.إيلاء الأهمية لأية معلومة تنعكس إيجاباً على المواطنين ورأيهم في الاستجابة السريعة لتطوير وتحسين تلك الخدمات، بما يسهم في رفع مستوى الخدمة البلدية.

المقترح السادس : العمل على توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين وخاصة الذين يعملون في مجال التنظيف .

آليات التنفيذ: 1.توفير معدات مناسبة، ملابس واحذية مناسبة، ظروف عمل مناسبة .

2. التركيز على عمليات التحفيز الفاعلة وخلق روح المنافسة بين الافراد العاملين وتشجيع المتميزين منهم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1.إبراهيم، زيد خليل، (2022)،اعتماد بعض أدوات التحسين المستمر للجودة في التميز المنظمي وفق أنموذج EFQM /دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

2.البلداوي، عبد الحميد ونديم، زينب شكري، (2007)، "إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

3.عبد العزيز، عبد العاطي حلقان، (2021)، "متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (7).

ثانياً : المصادر الأجنبية

1.Alhaqbani, Abdullah Mohammad, (2017), "Continuous improvement: Critical success factors in the Saudi public service sector", Ph.D. Thesis, University of Portsmouth.

2.AL–Morelli, (2017), Problem Solving and Decision Making–Back to the Basics, www.searchtec1.com

3.Aurel, T. M., Andreea, R., & Simina, T. S (2015), "Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Trough Kaizen Management", Journal of Mechanical Engineering, 12(1).

4.Berke, Szilárd & SZABO.Katalin,(2022), "Leadership and Management Theory in Practice", Hungarian University of Agriculture and Life Sciences Kaposvár Campus.

5.Dhongade, Pankaj M., Singh, Manjeet & Shrouy, Vivek A.,(2013),"A Review: Literature Survey for the Implementation of Kaizen", International Journal of Engineering and Innovative Technology, 3(1).

6.Hamid, Hashima Binti,(2015)," Continuous Improvement Csf Framework For Assessing Ci Maturity In Iso And Non–Iso Certified Construction Contracting Organizations",A Thesis Submitted , Fulfillment Of The Requirement For The Award Of The Doctor Of Philosophy , Technology Management.

7.Harvey, William, (2019), "Examining Toyota Kata's Best Demonstrated Practices from Implementation to Sustainment", Ph.D. Thesis in Educational Leadership at Northern Kentucky University.

8.Imai, Masaaki, (1986), "Kaizen: The key to Japan's competitive success", First Edition, McGraw–Hill Publishing Company.

9.Iwao, Shumpei, (2017), "Revisiting the Existing Notion of Continuous Improvement Kaizen: Literature Review and Field Research of Toyota from a perspective of innovation", University of Tokyo, Japan.

10. Jagoo, Jagdeep Singh & Singh, Harwinder, (2017), "Enigma of Kaizen Approach in Manufacturing Industry of Northern India–A case study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35 No. 1, pp. 187–207.
11. Khan, S. A., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P., (2019), "Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 10 No. 2, pp. 542–565
12. Krajewski, Lee, Ritzman, Larry & Malhotra, Manoj, (2013), "Operations Management: Processes and Supply Chains", Tenth Edition, Pearson Education Limited, England.
13. Lawrence, S. (1983), "Product Measurement and Improvement", Reston Publishing Company.
14. McLoughlin, C., & Miura, T, (2018), "True Kaizen: Management's role in improving work climate and culture". CRC Press.
15. Minh, Nguyen Dat & Quyen, Nguyen Thi Hanh, (2022), "Human resources quality improvement from the perspective of Kaizen practices", Management Journal, 26(1).
16. Mulhaney, Ann, Sheehan, James & Hughes, Jacqueline, (2004), "Using ISO9000 to drive continual improvement in a SME", The TQM Magazine, 16(5).
17. Özkaptan, Şenel Etingü, (2020), "Improvement of the business processes with Kaizen techniques", Master's Thesis, Department of Business Administration and Management, Technical University of Liberec.
18. Prošić, S., (2011), "Kaizen management philosophy", International Journal of Symposium Engineering Management and Competitiveness, 24(5).
19. Smith, Paul G., (2016), "Development of A Four Stage Continuous Improvement Framework to Support Business Performance in Manufacturing SMES", Ph.D. Thesis, University of Wolverhampton.
20. Stevenson, William J., (2015), "Operation Management", Twelfth Edition, The McGraw–Hill Series in Operations and Decision Sciences.
21. Takahashi, Sosuke, (2020), "KAIZEN Lean Thinking to Improve Your Mindset and Increase Personal Productivity", by Sosuke Takahashi All rights reserved.