

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د. حسين علي محمد

الملخص :

يهدف البحث إلى توصيف العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التاءات الخمسة والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية ، من خلال اختيار عينة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة قدرت بـ (٤١٥) مفردة ، وتوصل البحث إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية
- توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.
- توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الكلمات الإفتاحية : التحسين المستمر – الكايزن – التاءات الخمسة- التميز في أداء العاملين

Abstract :

The research aimed to characterize the relationship between continuous improvement (kaizen) workers during the A's and the excellence in performance of the Kuwaiti Ministry of Defense, through a sample of selecting a sample from different administrative levels estimated at (415) single, and the research reached the following results:

- There is a relationship between continuous improvement (kaizen) through classification and excellence in the Kuwaiti Ministry of Justice.
- There is a relationship between continuous improvement (kaizen) through ranking and excellence in the workers of the Kuwaiti Ministry of Justice
- There is a relationship between continuous improvement (Kaizen) through standards and excellence in the performance of employees of the Kuwaiti Ministry of Justice.
- There is a relationship between continuous improvement (kaizen) through emphasis and excellence in the performance of employees of the Kuwaiti Ministry of Justice.

Key words: Continuous improvement - Kaizen – 5 S - Excellence in employee performance

١. مقدمة

إن التحسين المستمر يمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمنظمات، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية من أجل الوصول إلى درجة التميز، والتحسين المستمر له بعض المتطلبات والمبادئ والتي تتمثل في تحديد أهدافه على النحو التالي:

- أنه ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
- أن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- لا يعنى عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- أنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.

كما تحتل استراتيجية الكايزن (kaizen) جوهر التحسين المستمر، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة؛ وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية."

لذا فإن عملية التحسين المستمر الكايزن (kaizen) ليست بالعملية العشوائية، بل لها عدة متطلبات ويواجهها عدة معوقات ويترتب علي تطبيقها العديد من الفوائد، كما أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا حدث كسر في شيء ما لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور، وكل ذلك لا يحدث دون تنظيم وترتيب للوقت، ويمكن تصورها في التالي:

Kaizen = Good Change = Continuous improvement

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢. الإطار النظري

١/١/٢. التحسين المستمر

التحسين المستمر، أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الحديث للجودة، ولا يخفى أن المنظمات التي تسعى للبقاء و النمو يلزم وبصورة حتمية أن تتبنى مفهوم التحسين الدائم، ويثبت التاريخ أن منظمات الأعمال التي تسعى إلى الحفاظ على ما هو قائم فقط، فإن مصيرها إلى الزوال لا محالة، ولكن ما النمط المطلوب لطبيعة التحسين؟ هنا يمكن ملاحظة، أن التحسين قد يحدث من خلال نقلات فجائية، أو يحدث من خلال التحسين المستمر.

هناك العديد من التعريفات للتحسين المستمر نورد منها ما يلي :

- هو تلك التقنية التي توجه أنظار الادارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه ايجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة.
- هو طريقة لاجراء التحسينات بشكل مستمر من خلال دراسة مراحل تقديم الخدمة بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة.
- أسلوب من إداري الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بالجوانب المتعلقة بالنوعية والتكلفة والوقت.

وفى ضوء ما سبق يمكن اجراء التحسين المستمر من خلال الأسلوب الياباني وهو (الكايزن) الذى ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأنية ومنتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر، والمدراء اليابانيون يميلون إلى إنجاز التحسين من خلال التحسينات تدريجياً والتي تهدف إلى رفع الأداء بشكل مستمر ودون توقف أو انقطاع

٢/١/٢. التميز في أداء العاملين

ظهرت الحاجة إلى إيجاد استراتيجية تؤكد لإدارة المنظمات وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، اتجه الكتاب والباحثين إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للعاملين ، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التطوير المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام ١٩٨٧م نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق (مالكولم بالدريج) ، يستند إلى معايير التميز في أداء العاملين ، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" في عام ١٩٩١م ببناء النموذج الأوروبي للتميز في أداء العاملين من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج ، ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء العاملين حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز في الأداء الأوروبي .

هناك العديد من المفاهيم للتميز في أداء العاملين نورد منها ما يلي :

" فلسفة تتبناها إدارة المؤسسة تركز على تسعة مفاهيم جوهرية هي : التوجه بالنتائج - التوجه بالعميل - القيادة - ثبات الهدف - الإدارة من خلال العمليات والحقائق - تطوير الأفراد- التعلم المستمر - الابتكار والتحسين - المسؤولية تجاه المجتمع".

كما طرح العديد من الكتاب والباحثين عوامل التمييز في أداء العاملين فكانت علي النحو التالي:

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- الصلة الوثيقة بالمعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

٢/٢. الدراسات السابقة

جدول رقم (١) الدراسات المتعلقة بالتحسين المستمر

اسم الباحث/ السنة	الدراسة / مجال التطبيق	اهم الأهداف	اهم النتائج
Macpherson ,et (al. 2015)	تبني (الكايزن) كفسفة في المنظمات الصناعية اليابانية	هدفت هذه الدراسة إلى تبني (الكايزن) كفسفة في المنظمات الصناعية اليابانية في الفترة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٣ ، كما هدفت الدراسة إلى وضع تعريف عملي ونهائي للكايزن، والتي من خلالها يمكن فهم أفضل لفسفة الكايزن ، بالإضافة إلى السعي لتبني فلسفة الكايزن لدي العاملين في المنظمات الصناعية اليابانية	الكايزن هي الفسفة التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة. فلسفة الكايزن في اليابان لها معنى عميق إلى حد كبير: فهي قناة الإبداع والقدرة على التغيير ، كما يساعد تبيئها تنمية الإدارة المشتركة بين الموظفين لتحقيق تغييرات استباقية والابتكار في مكان العمل.
(Tsao ,et al. 2015)	تطبيق فلسفة (الكايزن) اليابانية في شركات تصنيع السيارات	هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق فلسفة (الكايزن) اليابانية في شركات تصنيع السيارات في الصين التي تشمل عمال من مختلف الثقافات	الكايزن هي واحدة من الفسفات المستوحاة من ثقافة اليابان التي تشجع جميع العاملين لتبني التحسين المستمر في جميع إدارات المنظمة.

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

<p>تم تخفيض زمن التحميل بنسبة ٤٤.٤ % ، بتكلفة ٦٤٠٠٠ روبية هندية.</p>		<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق (الكايزن) على الصناعات الصغيرة في الهند ، حيث المنافسة القوية، وصعوبة استمرارية وبقاء الصناعات الصغيرة .</p>	<p>et al.) (Jain, 2014</p>
<p>وضع نظام جيد للتحكم في الجودة باتباع منهجية علمية لرصد وتتبع مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والحلول المناسبة لها.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق استراتيجية "الكايزن" ، علي الرعاية الصحية ، للوصول إلى حلول سريعة للمشاكل التي يواجهها النظام الصحي والمتمثلة في تدني مستوى الخدمات المقدمة، وعدم رضاء المرضى عن هذه الخدمات وعدم وجود موظفين للخطوط الأمامية المخصصة للكايزن.</p>	<p>تطبيق استراتيجية "الكايزن" ، علي الرعاية الصحية</p>	<p>TETTEH, (2012), ٢</p>

¹ Arya A.K., Jain S.K., (2014) "Impacts of Kaizen in a small–scale industry of India: a case study", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 5 Iss: 1, pp.22 – 44

² Tetteh A.,Op. cit., p104

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

جدول رقم (٢) الدراسات المتعلقة بالتميز في أداء العاملين

اسم الباحث/ السنة	الدراسة/ مجال التطبيق	اهم الاهداف	اهم النتائج
سالم ، أمل (٢٠١٨)	العمل والنجاح بنزاهة ودورة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل والنجاح بنزاهة ودورة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي المصري.	توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي للعمل والنجاح بنزاهة على التميز المؤسسي وأن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل والأمانة في العمل.
سالم ، أمل (٢٠١٨)	شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي.	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي المصري.	وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي وأن القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتصفون بالعدل والأمانة في العمل.
Abdul Rahman, et al, (2016)	Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education	هدفت الدراسة إلى تحديد معايير ثقافة التميز في التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف، تعمل الحكومة الماليزية لجذب أكبر عدد ممكن الطلاب الأجانب قدر الإمكان لمواصلة دراستهم في ماليزيا من خلال تقدم أفضل جودة للخدمة في مجال التعليم العالي.	وتوصلت الدراسة إلى أنه من العوامل المحفزة لتبني ثقافة التميز ما يلي: - دور الموظفين في توفير أفضل أداء العمل ويمكن ملاحظة هذا الأداء المترابدين في حياتهم اليومية والتي سوف تتحول بعد ذلك إلى ثقافة التميز على المدى الطويل. - علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين مما يولد رضا للموظفين وولائهم.
Tomažević, et al, (2015)	Towards excellence in public administration: organisation performance theory-based management model	تناولت تطوير نموذج متكامل لإدارة الأداء باعتبارها ركنا مهما من التميز في مجال الإدارة العامة ويستند هذا النموذج على نظرية التنظيم حيث المنظمة هي مجموعة من العلاقات الديناميكية بين العاملين	وتقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في عملية إدارة أداء الإداريين خلال: النموذج المقترح الذي يعالج النماذج السابقة ويقوم بعملية الحكم والإدارة لضمان التميز. ثم تطوير النموذج على أساس نظرية التنظيم التي تضمن الاستخدام المتكرر للنموذج في العديد من الفترات الزمنية، كما أن النموذج يتضمن أصحاب المصالح في جميع الوحدات الاجتماعية.
Alvarez, et al, (2015)	Manufacturing Approach To Business Performance Model	أوضحت أن القدرة التنافسية وتعزيز الانتاجية في المنظمات والتميز في الأداء لن يأتي الا من خلال ادارة الجودة الشاملة، ومراقبة الجودة، ونشر وظيفة الجودة، وسهه سيجما.	وتوصلت الدراسة الى أنه يجب على المنظمات الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمران وخاصة القائم على التعلم والابتكار والجودة الشاملة وذلك لتحقيق التميز في الأداء.

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

<p>وتمثلت النتيجة الأكثر أهمية في هذه الدراسة أن المستفيدين بالدريج يحصلون على رعاية صحية أفضل من المنافسين في الوقت نفسه وتوفير تجربة أفضل للمرضى. وهذه النتيجة تشير إلى أن HCPE هي إطارا صالحا للتصميم التنظيمي، والاستراتيجيات، والنظم، ورأس المال البشري لخلق فعالية على المدى الطويل في ثقافة التميز للأداء المؤسسي.</p>	<p>هدفت توضيح أن المستشفيات تواجه ضغوطا اليوم من مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح وركزت هذه الدراسة على العلاقات بين التطبيق الفعال لإصدار لمنظمة مالكولم بالدريج للرعاية الصحية ومعايير التميز في الأداء (HCPE) والأداء التنظيمي.</p>	<p>Healthcare Performance Excellence: A Comparison of Baldrige Award Recipients and Competitors</p>	<p>Latham & Ron, (2015)</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي ٧١%، والمعرفة الضمنية بوزن نسبي ٧٩% والمعرفة الصريحة بوزن نسبي ٧٢% والبنية التحتية والتكنولوجيا بوزن نسبي ٨١%، أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي ٦٩%.</p> <p>كما توصلت الدراسة إلى تأثير الاحتياجات المعرفية على التأثير في التميز في الأداء للكليات</p>	<p>هدفت إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ودرجة وطبيعة التأثير لإدارة المعرفة على التميز في الأداء.</p>	<p>إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.</p>	<p>الزطمة، نضال (٢٠١١)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أنه حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات على ساحة الاقتصاد العالمي، من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة</p>	<p>هدفت للتعرف على ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال، ومن ناحية أخرى السعي للتعرف والوقوف مناهج ذلك التميز، وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال.</p>	<p>التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات.</p>	<p>جميل، احمد & سفير، محمد (٢٠١١)</p>

التعليق على الدراسات السابقة

استنتج الباحث من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي :

- أ. ركزت الدراسات السابقة على ما يلي :
- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس التحسين المستمر من خلال الكايزن من خلال اداة التاءات الخمسة (التصنيف ، الترتيب ، التنظيف، المعايير، التأكيد).

- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس التميز في أداء العاملين من خلال استخدام الأبعاد التالية: (القيادة - الموارد والشراكة - السياسة الاستراتيجية - العمليات).

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الربط بين التحسين المستمر (كمتغير مستقل) مع متغير التميز في أداء العاملين (كمتغير تابع).
- التعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة
- تُعد الدراسة الأولى في حدود علم الباحث يتم تطبيقها في بيئة المؤسسات الكويتية.

٣. مشكلة البحث

بدأت وزارة العدل الكويتية بتطوير البنية التحتية لها في ضوء المستجدات الرقمية الحالية في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجال بيئة الخدمات مع تهيئة الظروف الملائمة لتطوير أداء الوزارة وتنميتها بشكل متكامل من حيث توافر (قيادة متميزة - بيئة عمل جاذبة- الشراكة المجتمعية) وذلك وصولاً إلى الأداء الفعال للعاملين القائم على نظام مشاركون ذو كفاءة،

وفي ضوء ذلك شهدت وزارة العدل بالكويت في السنوات الأخيرة اتجاهات حديثة فلم تعد وظيفتها هي تسيير الشئون العامة فقط تسييراً روتينياً، حيث أصبح محور عملها الاستعلام القضائي، الدفع الإلكتروني، خدمات التسجيل العقاري، خدمات التوكيلات، وخدمة لجنة دعاوى النسب وتصحيح الأسماء، خدمات الاستشارات الأسرية، خدمات الإدارة العامة للتنفيذ، وخدمات التحكيم القضائي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن استخدام التحسين المستمر بأسلوب كايزن لتحقيق التميز

في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس الفكرية للتحسين المستمر؟
- ما واقع التميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية؟

٤. أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى بحث دور التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- توصيف العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية .
- تحليل العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية .
- تحديد العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية .
- توضيح العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية .
- تحليل العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية .

٥. فروض البحث

يسعى البحث لتحقيق الفرض الرئيسي وهو :

”لا توجد علاقة بين التحسين المستمر والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية“، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيم والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الفرض الفرعي الخامس : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

٦. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في عدة جوانب فيما يلي :

١/٦ الأهمية النظرية

- يعتبر التحسين المستمر (الكايزن) من الموضوعات الهامة فهي تعد من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال .
- ندرة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث "التحسين المستمر والتميز في أداء العاملين.

٢/٦ الأهمية العملية

تناولها لوزارة حيوية وهي وزارة العدل الكويتية وهدفها السامي هو توفير العدالة للمجتمع في ظل نظام ميسر يأمن فيه الجميع على أرواحهم وحررياتهم وأموالهم ويحافظ على أمن الجماعة ونظامها الإجتماعي ويرعى

للقوانين حرمتها ويكفل تطبيقها ويرسي نظاما ثابتا للملكية العقارية، كما أنها في الجهة المسؤولة عن المسائل المالية والإدارية المتعلقة بالقضاء والقانون، أنشأت بأمر من الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح في ١٦ فبراير ١٩٧٨، ومن المباني المسؤولة عنها هذه الوزارة هي قصر العدل ومحكمة الأسرة ومحكمة الاحمدي ومحكمة الرقعي وغيرها.

٧. منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالظاهرة، كما يستخدم الباحث في الدراسة الميدانية أسلوب الإستبيان عن طريق البريد الإلكتروني، ويشتمل منهج البحث على ما يلي:

١/٧. الدراسة النظرية:

تم فيها عملية الإطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع البحث.

٢/٧. الدراسة التطبيقية:

تم فيها زيارة ميدانية إلى جميع الإدارات والأقسام داخل وزارة العدل الكويتية وإجراء مقابلات الكترونية مع المسؤولين والعاملين بها، وتوزيع قائمة استبيان عليهم، وذلك بهدف توضيح أبعاد الموضوع.

٣/٧. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في وزارة العدل بدولة الكويت، حيث يبلغ عدد الموظفين داخل الوزارة (٥٧٧٠) موظف حتى عام ٢٠٢٠ (مركز معلومات، وزارة العدل في دولة الكويت، يونيو، ٢٠٢٠)، أما عينة البحث فتم سحب عينة عشوائية طبقية من الموظفين في الوزارة بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية

التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

وهي : (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية). وذلك بالاعتماد على الجداول الاحصائية ، حيث قدر حجم العينة (٤١٥) مفردة من الموظفين.

وقام الباحث بتوزيع حجم العينة على حسب حجم المستويات الإدارية التالية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) ثم قام الباحث بسحب عينة عشوائية منتظمة من كل مستوى ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث حسب المستوى الاداري :

جدول (٣)

توزيع عينة البحث حسب المستويات الإدارية

م	المستويات الإدارية	عدد الموظفين	النسبة %	حجم العينة
١	الإدارة العليا.	٦٢٠	١٠.٧	٤٥
٢	الإدارة الوسطى.	١٦٥٠	٢٨.٥	١١٩
٣	الإدارة التنفيذية.	٣٥٠٠	٦٠.٦	٢٥١
	الاجمالي	٥٧٧٠	%١٠٠	٤١٥

المصدر : من اعداد الباحث.

٨. حدود البحث.

- **حدود زمنية:** تم جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية خلال الفترة من عام ٢٠١٩-٢٠٢٠.
- **حدود مكانية:** من خلال الاقتصار على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بوزارة العدل التي تم اختيارها.
- **حدود موضوعية :** من خلال قياس التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين.

٩. الدراسة الميدانية

قام الباحث ، بعرض تحليل لبيانات البحث الميدانية ، باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية ، بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث والعلاقات فيما بينها ، من خلال ما يلي :

١/٩ . اختبارات الثبات والصدق.

للتحقق من ثبات الاستقصاء تم حساب معامل ألفا لكرونباخ **Cronbach's Alpha**، وذلك بهدف اختبار ثبات الأداة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود الثبات بدرجة عالية، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التحسين المستمر	١٧	٠.٨٦٢	٠.٩٠٦
التميز في أداء العاملين	١٣	٠.٨٧٣	٠.٩٢٨
ثبات الاستقصاء ككل	٣٠	٠.٨٥٢	٠.٩٣٤

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا لكرونباخ لأبعاد الاستقصاء وكانت جميعها أكبر من (٠.٧) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا-كرونباخ^(١) ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث مقبولة .

^١ Hair J., Black W., Babin, B. Anderson, R. ,(2010) ,"**Multivariate Data Analysis**, 7th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall ,P98.

التحسين المستمر وملائمة التميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

٢/٩. الإحصاء الوصفي.

أ. العمر

جدول (٥)

توزيع مفردات عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	%
من ٢٠ - ٣٠	٨٣	٢٠
من ٣٠ - ٤٠	١٣٣	٣٢
من ٤٠ - ٥٠	١٢٤	٢٩.٨
من ٥٠ - ٦٠	٧٥	١٨
الإجمالي	٣٧٧	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أن عدد الاستثمارات الصحيحة والمقبولة بالوزارة محل الدراسة بلغت من ٣٠ - ٤٠ سنة بنسبة (٣٢%)، ويرجع إلى :

- حداثة المؤهلات العلمية التي تنعكس بطبيعتها على فهم أبعاد البحث.
- إدراكهم لأهمية التحسين المستمر.
- إدراكهم لأهمية السعي لتحقيق التميز في أداء العاملين.

ب. الجنسية

التحسين المستمر وملائمة التميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

جدول (٦)

توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنسية

العمر	العدد	%
كويتي	٢٣٠	٥٥.٤
غير كويتي	١٨٥	٤٤.٥
الإجمالي	٣٧٧	١٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أن عدد الاستمارات الصحيحة والمقبولة بالوزارة محل الدراسة بلغت (٢٣٠) من العاملين الكويتين بنسبة (٥٥.٤ %)، ويشير ذلك إلى تبني ثقافة تلك الوزارة لأهمية التحسين المستمر ودمجها بالقيم التنظيمية السائدة سعياً لتحقيق التميز بأداء العاملين .

ج. المؤهل

جدول (٧)

توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل

المستوي التعليمي	العدد	%
تحت الجامعي	٧٥	١٨
جامعي	١٧٨	٤٢.٨
دراسات عليا	١٦٢	٣٩
الإجمالي	٤١٥	١٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يرجع ارتفاع نسبة استجابة الحاصلين على مؤهل جامعي و يليه مؤهل دراسات عليا في الوزارة محل الدراسة إلى الأسباب التالية :

- تشجيع الوزارة محل الدراسة العاملين بجنسياتهم المختلفة لتحسين قدراتهم ومهارتهم للحصول على درجات علمية مرتفعة.
- إدراك تلك الوزارة لأهمية التسلح بالخبرات والمهارات المطلوبة للمساعدة في تحقيق التميز في أداء العاملين.

د. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحسين المستمر

جدول (٨)

المقاييس الأساسية لمحاور التحسين المستمر

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التحسين المستمر
17.95	0.752	4.191	التصنيف
20.46	0.820	4.009	الترتيب
16.46	0.772	4.383	التنظيف
21.8	0.872	4	المعايير
22.11	0.895	4.050	التأكيد
19.3	0.804	4.145	

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور التحسين المستمر نجد أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (4.145) بانحراف معياري يساوي (0.804)

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

بمعامل اختلاف ١٩.٣% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما لمحور التحسين المستمر.

هـ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز في أداء العاملين

جدول (٩)

المقاييس الأساسية لمحاور التميز في أداء العاملين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز في أداء العاملين
27.39	1.032	3.769	القيادة
21.83	0.882	4.041	الموارد والشراكة
24.6	0.996	4.04	السياسة الاستراتيجية
15.7	٠.٦٣٢	٤.٣٩	العمليات
23.9	0.951	3.975	

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور التميز في أداء العاملين، نجد أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.975) بانحراف معياري يساوي (0.951) بمعامل اختلاف ٢٣.٩% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما لمحور التميز في أداء العاملين

٣/٩. اختبار فروض البحث.

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

• معامل الارتباط:

جدول رقم (١٠)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
التصنيف	التميز في أداء العاملين	٠.٦٧٦	٠.٠٠٠

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التصنيف وأبعاد التميز في أداء العاملين كمتغير تابع.

• تحليل الانحدار

جدول رقم (١١)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التصنيف	٣٩.٤١٢	٠.٦٧٦	٠.٠٢٨	٠.٣١١	التميز في أداء العاملين

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التصنيف ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التصنيف وأبعاد التميز في أداء العاملين.

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

- مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصنيف وأبعاد التميز في أداء العاملين.
- إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التصنيف وأبعاد التميز في أداء العاملين.
- قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التصنيف يؤثر في أبعاد التميز في أداء العاملين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين
بوزارة العدل الكويتية

الفرض الفرعي الثاني : : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط:

جدول رقم (١٢)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	المتغير التابع
الترتيب	٠.٨١٠	٠.٠٠٠	التميز في أداء العاملين

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الترتيب والتميز في أداء العاملين .

• تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
الترتيب	٠.٢١٢	٠.٣٢٩	٠.٨١٠	٢٣.٤٤٧	التميز في أداء العاملين

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الترتيب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الترتيب والتميز في أداء العاملين
- مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترتيب والتميز في أداء العاملين.
- إشارة معامل ارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الترتيب والتميز في أداء العاملين.
- قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الترتيب يؤثر في التميز في أداء العاملين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، مما سبق يمكن للباحث رفض

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

الفرض العدم وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية

الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

• معامل الارتباط:

جدول رقم (١٤)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز في أداء العاملين	٠.٠٠٠	٠.٧٨٧	التنظيف

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين . التنظيف والتميز في أداء العاملين.

• تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في أداء العاملين	٢٥.٨٢٧	٠.٧٨٧	٠.٠٩٦	٠.٤١٨	التنظيف

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التنظيف ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التنظيف والتميز في أداء العاملين.
- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيف والتميز في أداء العاملين.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التنظيف والتميز في أداء العاملين.

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التنظيف يؤثر في التميز في أداء العاملين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- معامل الارتباط:

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

جدول رقم (١٦)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز في أداء العاملين	٠.٠٠٠	٠.٧٠٩	المعايير

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التعامل مع المعايير والتميز في أداء العاملين.

• تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٧)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في أداء العاملين.	٣١.٥٧٨	٠.٧٠٩	٠.١٤٤	٠.٣٣٩	المعايير

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير المعايير ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التعامل مع المعايير والتميز في أداء العاملين.

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع المعايير والتميز في أداء العاملين.
 - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع المعايير والتميز في أداء العاملين.
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن التعامل مع المعايير يؤثر في أبعاد التميز في أداء العاملين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، ومما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية
 - الفرض الفرعي الخامس : لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية
ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
- معامل الارتباط:

جدول رقم (١٨)

معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	المتغير التابع
التأكيد	٠.٧٢٠	٠.٠٠٠	التميز في أداء العاملين

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

التحسين المستمر وعلاقتها بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية)

د/ حسين علي محمد

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين التأكيد والتميز في أداء العاملين.

• تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٩)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	المتغير التابع
التأكيد	٠.٤٥٢	٠.١٠٦	٠.٧٢٠	١٦.٢٠٣	التميز في أداء العاملين

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق ما يلي :

- أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التأكيد ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التأكيد والتميز في أداء العاملين.
- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأكيد والتميز في أداء العاملين.
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التأكيد والتميز في أداء العاملين.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن التأكيد يؤثر في التميز في أداء العاملين بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة، مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض

العدم وقبول الفرض البديل بأنه توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.
٤/٩. النتائج

توصل البحث للنتائج التالية :

- أ. أن الأسس الفكرية لأسلوب التحسين المستمر من خلال الكايزن تمثلت ترتيباً وفقاً لإجابات المبحوثين كما يلي :
- توجد برامج تدريبية مصممة لأنشطة كايزن .
 - إلتزام ودعم الإدارة المدرسية تبني كايزن .
 - إعطاء الإدارة الحرية التامة للعاملين للمشاركة في اقتراح حلول للمشاكل وإبداء آرائهم وأفكارهم.
 - شمولية البرامج التدريبية تدريب المديرين والمساعدين على استخدام أدوات حل المشكلات وتحسين الجودة.
- ب. توقف فعالية التميز في أداء العاملين على توافر لدى قادة المؤسسة خطة واضحة حول التميز في الأداء ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها، تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة لتدعيم إلتزامها بالتميز في الأداء، تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز في الأداء في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.

٥/٩. التوصيات : يوصى الباحث بما يلي :

- إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي توضح مفهوم التحسين المستمر (الكايزن)، لنشر ثقافة الجودة لدى العاملين .
- العمل على إيجاد قسم لقيادة الكايزن في وزارة العدل.

- التركيز علي وجود تحسينات على مشروعات التصنيف التي يتم اجراؤها بهدف تقليل المستندات والمخزون وغيرها.
- العمل على فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في الإدارة.
- عقد لقاءات دورية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة الوزارة.
- محاولة الاستغلال الأمثل للأفكار الابتكارية للعاملين.

المراجع :

- جميل، أحمد ، سفير، محمد ، (٢٠١١)، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر
- جون إيمارك ، (٢٠٠٥)، " أفضل الممارسات - التميز المؤسسي " ، ترجمة محمد نوير ، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة ، دبي ، الإمارات، ص١٦٩
- الزطمة ، نضال محمد ، (٢٠١١) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة.
- سالم، أمل صلاح. (٢٠١٨)، شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي ".المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية مج٩، ع١ ص ص ٢٩٨ - ٣١٧.
- سالم، أمل صلاح.(٢٠١٨)، " العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي ".المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية مج٩، ع١، ص ص ٣١٨ - ٣٣٥.
- شريفة بنت عوض،(٢٠١٧)، " متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)"مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، العدد الثاني ، المجلد الأول ، السعودية ، ص٣٥.

- Alvarez, Jesus Cruz, et al , (2015). Manufacturing Approach To Business Performance Model, **European Journal of Business and Economics**, Vol 10, IS1,pp 1-15.
- Baril C., et al,(2016)," Use of a discrete-event simulation in a Kaizen event: A case study in healthcare, **European Journal of Operational Research** ,Vol 2, No 9 , p2.
- Dale,B,G, and et,al,(1997)," Quality is Dead in Europe Long Excellence: True or false?", Measuring business excellence,p47
- Hassan A. Tetteh,(2012)," **Kaizen: A Process Improvement Model for the Business of Health Care and Per operative Nursing Professionals**", AORN Journal, Vol 95 No 1, pp104-108
- Macpherson W.G., Lockhart J.C., Iaquinto A.L.(2015), "Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence", **Journal of Business Strategy**, Vol. 36 No 5, pp.3 – 19.
- Mihaela Ghicajanu,(2009) ," **The Kaizen Philosophy in Romania**", **Annals of the University of Petroșani, Economics**, 9(1), p.275
- Nasriman Abdul Rahman , Boo Ho Voon , Abdullah Firdaus,(2016)," Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education",- **Social and Behavioral Sciences** ,pp 84 – 92
- Swartling Poksinska,(2013), "Management Initiation of Continuous Improvement from a Motivational Perspective", **Journal of Applied Economics & Business Research**,P84
- Tetteh A., (2012)," Kaizen: A Process Improvement Model for the Business of Health Care Nursing Professionals", **AORN Journal**, Vol 95 No 1, p104

- Tomaževič, Nina, et al, (2015), Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 2, Issue 2,pp 32-51.
- Tomaževič, Nina, et al, (2015), Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 2, Issue 2 ,pp35-62.
- Tsao L.L., Rau P., Ma L.,(2015)," development of a quick instrument measuring Kaizen culture (for Chinese)", **Procedia Manufacturing** ,Vol. 3 ,No6, pp4708 – 4715.