

منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق

دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم – السودان

د. محمد حسن البخيت

أكاديمية علوم الرياضة - المملكة العربية السعودية

2020

**Moh19841984@gmail.com**

**arid.my/0005-1455**

## **Abstract**

The problem of this study is summarized in the failure of the institutions of Khartoum State, Sudan, to apply continuous improvement methodologies, and this in turn leads to a waste of resources in the various institutions of Khartoum State and their failure to employ them in optimal employment. Quality, Excellence Model, Kaizen, a model, a field study on a sample of institutions in Khartoum State, Sudan. Which aims to know whether government institutions apply continuous improvement methodologies or not? And its current position on these methodologies, and its future vision of continuous improvement through the application of different quality systems, the researcher followed in this study the descriptive and analytical approach, and also used a number of data collection tools in scientific research, observation, interview and questionnaire newspaper, the sample size reached 50 employees distributed over Five institutions with ten employees per institution, representing the entire research community, and the questionnaire was distributed to the respondents by the researcher personally, and then it was collected and analyzed by a computer via the statistical package for social science program (spss). Using statistical methods, and after analysis, the study reached results and conclusions, which are summarized in:

-There is a commitment by the top management to implement the quality system in government institutions.

There is a commitment to some extent on the part of employees to implement the quality management system in government institutions.

There are approved methodologies for the Operations System in the Khartoum State Health Insurance Authority.

-There is no application of the Kaizen methodology in institutions: the Sudanese Electricity Distribution Corporation, the Ministry of Human Development and Labor, the Ministry of Industry, and the Ministry of Urban Planning. Only applied in the health insurance authority.

### **key words:**

-Total Quality, Continuous Improvement, Kaizen, Excellence Model

## مستخلص الدراسة

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في عدم تطبيق مؤسسات ولاية الخرطوم، السودان، لمنهجيات التحسين المستمر، وهذا بدوره يقود إلى وجود هدر للموارد بمؤسسات ولاية الخرطوم المختلفة وعدم توظيفها التوظيف الأمثل، من خلال هذه المعطيات جات هذه الدراسة البحثية بعنوان: **منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق. الجودة، نموذج التميز، الكايزن، نموذجاً، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم، السودان. والتي تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تطبق منهجيات التحسين المستمر أم لا؟ وموقفها الحالي من هذه المنهجيات، ورؤيتها المستقبلية في التحسين المستمر من خلال تطبيق أنظمة الجودة المختلفة، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أستخدم عدد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، الملاحظة والمقابلة وصحيفة الإستبانة، بلغ حجم العينة 50 موظفاً موزعين على خمسة مؤسسات بواقع عشرة موظفين لكل مؤسسة، تمثل مجتمع البحث بأكمله، وتم توزيع الإستبانة للمبحوثين عن طريق الباحث شخصياً، ومن ثم تم جمعها وتحليلها بجهاز الحاسب الآلي عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) statistical package for social science. باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى نتائج واستنتاجات تتلخص في :**

- هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة بالمؤسسات الحكومية.
- هناك التزام إلى حد ما من قبل الموظفين بتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية.
- توجد منهجيات معتمدة لنظام العمليات في هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم.
- لا يوجد تطبيق لمنهجية الكايزن في مؤسسات: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وزارة التنمية البشرية والعمل، وزارة الصناعة، وزارة التخطيط العمراني. فقط طبق في هيئة التأمين الصحي.

### الكلمات المفتاحية:

- **الجودة الشاملة، التحسين المستمر، kaizen، نموذج التميز**

في ظل التطور التقني والتكنولوجي والإفتتاح على العالم وظهور العديد من المنهجيات في مجالات التحسين المستمر بكل أساليبها وأشكالها المختلفة وظهور العديد من المدارس في هذا المجال، ينبغي أن تتبنى المؤسسات الخدمية الحكومية والخاصة هذه المنهجيات وتتبنها وتطبقها من خلال أعمالها، وذلك من أجل التغيير إلى الأفضل ومواكبة العالم في التطور والتقدم والتعلم، وحتى تتبنى المؤسسات هذه المنهجيات ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم وتدعم هذه المبادرات حتى تكون واقعاً معاشاً وملموساً، والمتابع لكل الشركات الخاصة والعامة الرائدة في السوق تنتهج هذه المنهجيات وذلك من أجل تقديم خدمة أو منتج جيد للزبون ترضى تطلعاته وتوقعاته وتطبيق هذه المنهجيات تزيد من حظوظ بقاء المؤسسة في السوق وبالتالي المحافظة على زبائنها وزيادة في أرباحها.

لذلك ينبغي أن تتبنى مؤسسات ولاية الخرطوم الحكومية – السودان، وخاصة الخدمية منهجيات التحسين المستمر بمسماياتها المختلفة وأن تعمل على تطوير الخدمات إلى الأفضل وتبسيط الإجراءات، وأن تلتزم الإدارة العليا بدعم وتوفير معينات تنفيذ هذه المنهجيات. ولاية الخرطوم والتي تمثل السودان المصغر في أمس الحاجة لتمثل هذه المنهجيات التي بدورها تزيد من الفاعلية والكفاءة وتضبط عملية الإنتاج وتقلل من الهدر وبالتالي ينعكس بصورة مباشرة للمواطن، وتبدأ هذه المنهجيات أولاً بتبني الولاية لها ونشر المفهوم والثقافة والزام المؤسسات بتطبيقها ومتابعتها دورياً وتقييمها باستمرار.

### مشكلة البحث

توجد بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم العديد من الموارد بشقيها البشري والمالي كما توجد العديد من الآلات والمعدات وأيضاً انظمة التشغيل المختلفة وبالرغم من وجود كل هذه الموارد وإتاحتها إلا أن هناك قصوراً في المخرجات بمعنى أن هذه الموارد لا تتناسب والمخرج من الخدمة المقدمة للمستفيد أو المنتج، ويتضح بأن هناك عدم توظيف جيد لهذه الموارد المتاحة والمتوفرة في المؤسسة ( هدر الموارد ) ويرجع ذلك إلى عدم تطبيق هذه المؤسسات لمنهجيات التحسين المستمر ( الجودة، نموذج التميز الأوروبي، الكايزن )، لذلك أرادت الدراسة أن تقف على مدى تطبيق هذه المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم لهذه المنهجيات وذلك من خلال توزيع صحيفة الاستبانة والمقابلة والملاحظة، ومدى تأثيرها على الخدمة المقدمة للمستفيد. ويبرز السؤال المحوري للدراسة: هل تطبق مؤسسات ولاية الخرطوم منهجيات التحسين المستمر؟ وتنتفع منه الاسئلة التالية:

### تساؤلات البحث:

- 1- هل يوجد التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة في المؤسسات الحكومية ؟
- 2- هل الموظفين ملتزمين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم؟
- 3- هل توجد منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسات الحكومية ؟
- 4- هل الموظفين يساهمون في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسات الحكومية ؟
- 5- هل هناك تطبيق واضح لمنهجية الكايزن في المؤسسات الحكومية؟

## 1- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث للحاجة الماسة له في المؤسسات الحكومية وخاصة الخدمية التي تقدم خدماتها للجمهور، بحيث تكون الخدمة المقدمة تلبي طموحات وتطلعات المستفيدين كما تُعرف الجودة بذلك، وتأتي أهمية البحث أيضاً للاستفادة من التدفق المعرفي في مجال التحسين المستمر بمختلف مسمياته مع ظهور ثقافة التدريب على هذه المنهجيات وأيضاً الدراسات البحثية.

### أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- معرفة ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تطبق منهجيات التحسين المستمر أم لا.
- 2- دعم المؤسسات الحكومية وتحفيزها لتطبيق منهجيات التحسين المستمر.
- 3- نشر الوعي بين الموظفين لتطبيق منهجيات التحسين المستمر.
- 4- التوجه نحو الإبداع والابتكار وتشجيع المبادرات.
- 5- التحسين المستمر للخدمة المقدمة وتطبيق هذه المنهجيات على أرض الواقع.

### مصطلحات البحث:

#### المنهجية :

الطريقة الكلية التي تستطيع بها تحقيق المعيار، وهي تتألف من الأنظمة والعمليات والأنشطة المهيكلة في إطار المبادئ والسياسات.

#### التحسين المستمر:

يعرف التحسين المستمر بأنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات من مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه.

#### الجودة:

الجودة هي مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة

#### نموذج التميز الأوربي:

عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية. وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم: وقد تم نشر آخر تحديث له في عام 2010.

## تعريف الكايزن:

عبارة عن تحسين يومي يقوم به جميع الأفراد بالمنشأة ويطبق في أي مكان [1]

هي منهجية يابانية تقوم على التحسين المستمر المتدرج وبمشاركة كل فرد من أفراد المؤسسة وفي أي موقع، تتألف من كلمتين ( kai ) وتعني التغيير (zen) تعني للأفضل [2]

### الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والبحوث بالمكتبات وفي مواقع الإنترنت لم يجد الباحث أي بحث أو دراسة سابقة تناولت موضوع منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق ( الجودة، نموذج التميز الأوربي، الكايزن ) وما تم الاطلاع عليه هي رسائل دكتوراه غير منشورة تناولت مفهوم الجودة الشاملة وبعض منها تناول التميز المؤسسي ولم تتناول منهجيات التحسين المستمر كمجموعة.

### الدراسة الأولى: بعنوان "

( إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية ) [3]

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز مفهوم وفلسفة الجودة الشاملة، ودراسة وتحديد والتعرف على مدى التزام المؤسسات موضوع الدراسة بأسس ومعايير الجودة الشاملة ومدى توفر ما يلزم لتطبيق هذا النمط من مقومات وأساسيات، كما هدفت أيضاً معرفة التقارب في التطبيق بين المستشفيات العامة والخاصة " إن وجد " وأسباب ذلك، وتزويد الباحثين الأكاديميين بدراسة ميدانية متفردة في مجال حيوي وهام.

خلصت الدراسة إلى أهم النتائج تتمثل بوجود فجوة بين النظرية والتطبيق لبرامج الجودة الشاملة في المستشفيات العامة والخاصة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة المطبق بين المستشفيات العامة والخاصة، في الجانب التوعوي توجد لوحات وعلامات إرشادية تساعد على الوصول إلى أماكن تقديم الخدمات المختلفة بالمستشفيات العامة والخاصة.

ومن توصيات الدراسة ضرورة اهتمام وتبني الإدارة العليا للجودة الشاملة وتوفير الموارد المالية والبشرية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وفقاً لخصائص المستشفيات المختلفة. وإنشاء إدارات متخصصة للجودة بمستشفيات القطاع الخاص لضمان تطبيق الجودة الشاملة بها.

### الدراسة الثانية: بعنوان "

( دور تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز في تطوير الأداء الصناعي بالسودان ) [4]

تهدف هذه الدراسة للتعرف عبر دراسة علمية تطبيقية للبعد الإستراتيجي لصناعة السكر في السودان وكيفية تطويرها لإرجاعها لمكان الريادة مرة أخرى وكداعم أساسي في الاقتصاد الوطني، واقتراح النموذج الأفضل في طريقة تشخيص وتحليل المشكلات في الوقت المحدد واقتراح الحلول بالسرعة المطلوبة لتحسين الأداء والتطور المستمر، واكتساب ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الصناعية بصورة خاصة يعني تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتطوير بيئة العمل للنهوض بالمؤسسة والدخول في المنافسة وخلق أسواق جديدة.

أهم نتائج الدراسة تأكيد العلاقة الوثيقة بين تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج والإنتاجية، وأن الشركتين حقل الدراسة لا توجد بهما إدارة للتطوير الإداري والجودة وليس لهما التزام واضح بهذا المنهج رغم وجود بعض المناهج التي يمكن التأسيس عليها عند تبني هذا المشروع بصورة ملزمة، وخاصة شركة سكر كنانة التي لها كثير من المناهج أقرب لمنهج الجودة الشاملة والتميز وهذا ما يميز أدائها عن شركة السكر السودانية، ومن توصيات الدراسة نشر ثقافة الجودة الشاملة والتميز بين منسوبي الشركتين وتصميم استراتيجيات وخطط قائمة على مبادئ الجودة الشاملة والتميز والزام الشركتين بإنشاء إدارة خاصة بالتطوير الإداري والجودة تشرف على التطبيق الجيد لهذا المشروع.

### الدراسة الثالثة: بعنوان "

#### ( أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط ) [5]

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط والتي تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة والتزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط والتعرف على واقع ارتباط تطبيق نظام إدارة الجودة بتنمية الموارد البشرية وإدارتها بالمؤسسة السودانية للنفط، وتحديد دور تطبيق نظام إدارة الجودة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط، والوصول إلى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط. من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط، حيث أظهرت النتائج الوعي العام حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة لدى العاملين، حيث أجمعت العينة أن أهم فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة هو زيادة كفاءة العاملين فيها وهو ما يقود المؤسسة السودانية للنفط إلى تعزيز مكانها في الأسواق التنافسية والنهوض بها إلى مصاف الدول المتقدمة. كما توجد أيضاً علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة والتزام القيادة بالجودة بالمؤسسة السودانية للنفط، ظهر ذلك من خلال تبني المؤسسة السودانية نظام إدارة الجودة وتطبيقه م خلال الأعمال. كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية ومنهج العمليات المستخدم وجودة الخدمات المقدمة يظهر ذلك من خلال تبسيط العمليات بالمؤسسة ودور الموارد البشرية في مساندة الجودة بتوفير الموارد.



( أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية ) [6]

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية، والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق هيئة الجمارك السودانية لنظم إدارة الجودة وتحسين الأداء المؤسسي، وبيان درجة رضا العاملين بهيئة الجمارك بعد تطبيق نظام ISO9001:2008، وأيضاً الكشف عن الارتباط بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات الواقعية والعلمية المستندة من نتائج البحث لصانعي القرار للمؤسسات الخدمية المختلفة لتبني تطبيق نظام الأيزو ISO9001:2008.

من نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 وتحسين الأداء المؤسسي بهيئة الجمارك السودانية لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة ( دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، النظام، التطوير والتحسين المستمر، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحقيق رضا العاملين بهيئة الجمارك السودانية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في هيئة الجمارك السودانية تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الدورات التدريبية والاهتمام بتلبية احتياجات العاملين من التدريب وتحفيز العاملين من قبل الإدارة العليا.

**مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تطبيق أنظمة الجودة وخاصة في المؤسسات الحكومية الخدمية، وأهمية وجود إدارات الجودة والتطوير الإداري في كل مؤسسة، حتى تقوم بدور التحسين المستمر في الخدمة من خلال تطبيق الأنظمة والمعايير المتبعة، لم تتناول جميع الدراسات السابقة منهجيات التحسين المستمر كمجموعة، بل تناولت الجودة الشاملة وبعض الدراسات تناولت التميز المؤسسي.

ما يميز هذه الدراسة من الدراسات السابقة انها جمعت أكثر من منهجية تحسين مستمر وهي ( الجودة، نموذج التميز، الكايزن ) مما يعطي الدراسة نقاط قوة وقراءة أشمل في منهجيات التحسين المستمر، وأيضاً ما يميزها تطبيقها على عدد خمسة مؤسسات حكومية خدمية تمثل المؤسسات بولاية الخرطوم.

**حدود الدراسة:**

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم ( الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، هيئة التأمين الصحي، وزارة التنمية البشرية والعمل، وزارة التخطيط العمراني، وزارة الصناعة ).

يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو إنسانية، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

#### مجتمع البحث:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة. ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع المستهدف target population الذي يهدف الباحث إلى دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والإقتراب منه لجمع البيانات Accessible population والذي يعتبر عادة جزءاً ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث [7]. ويمثل مجتمع البحث الموظفين بالمؤسسات التي تطبق فيها الدراسة، إدارات الجودة والتطوير الإداري وبعض

الإدارات الأخرى

## الإطار النظري للدراسة

### المحور الأول : مفهوم الجودة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

هناك العديد من التعاريف للجودة الشاملة بمفهومها الأشمل، وأيضاً لها العديد من المدارس منها المدرسة اليابانية والمدرسة الأمريكية والمدرسة الأوروبية، وكل مدرسة من هذه المدارس تعرف الجودة من وجهة نظرها ووفق ممارستها العملية وأيضاً وفقاً لطبيعة عملها سواء كان هذا العمل صناعي أو تجاري أو خدمي، وإن اختلفت التعريفات بين هذه المدارس فيمكن القول أنها قد تتفق في نهاية الأمر أن الجودة هي التحسين المستمر للعملية وإرضاء العميل وتقديم خدمات / منتجات، ذات جودة عالية تتفوق توقعات العملاء، وأيضاً تبسيط الإجراءات وتقليل التكلفة وإضافة قيمة للعميل، والحيلولة دون وقوع الهدر في المؤسسة في الموارد بشقيها البشرية والمالية، معنى ذلك أن الجودة توظف الموارد التوظيف الأمثل وتتابع وتقيم سير العمل الإداري والفني بالمؤسسة. إذ لا غنى للمؤسسة عن تطبيق الجودة والالتزام بها ودعم برامجها ابتداءً من الإدارة العليا ومديري الإدارات والموظفين والعمال. وتعمل الجودة على مستويين: مستوى العمليات بتحسينها ومتابعتها دورياً وتقييمها كل فترة، ومستوى الأفراد بالتدريب المتواصل على الجدارات وأيضاً التدريب المتخصص وفق الوظيفة وطبيعة العمل، وبالتالي ينعكس على الخدمة / المنتج المقدمة للعميل.

### مبادئ إدارة الجودة

هي مجموعة من القواعد الأساسية الشاملة لقيادة وتشغيل منشأة أو مؤسسة ما، وتهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على العملاء وفهم احتياجات المستفيدين الآخرين. وهذه المبادئ هي :

#### المبدأ الأول: وضع العميل في بؤرة الاهتمام - Customer Focus

بما أن المؤسسات تستمد نشاطها الاقتصادي وإزدهارها من خلال زبائنها لذا يتوجب عليها أن تدرس وتتفهم متطلبات هؤلاء الزبائن، حالياً وفي المستقبل، كما يتوجب عليها أن تعمل جاهداً على تلبية هذه المتطلبات والتفوق في ذلك.

#### المبدأ الثاني: القيادة - Leadership

القيادة والرؤية السليمة لدى إدارة المؤسسة تضمن وحدة الرؤية والهدف والتوجه والإستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لتمكين العاملين من الإنغماس في تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة، كما أنها تضمن توجيه جميع العمليات الداخلية والخارجية لتعظيم الإنتاجية ورضاء العملاء.

#### المبدأ الثالث: مشاركة العاملين People Involvement

بما أن العاملين على كافة المستويات الإدارية هم جوهر المؤسسة، فإن المشاركة الفعالة لهم من القاعدة الى القمة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية يؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي الإستفادة من كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.

## المبدأ الرابع: التركيز على العمليات Process Approach

يقوم هذا المبدأ على تبني مفهوم العملية في الإدارة من خلال تحليل مدخلاتها من الموارد البشرية والمواد والأساليب والمعدات يمكن تحقيق أهداف العملية المرجوة بصورة أكثر فعالية عند إدارة الأنشطة وما يتعلق بها من إمكانيات كعملية.

## المبدأ الخامس: تطبيق مفهوم النظام في الإدارة System Approach to Management

إن التوجه الحديث في الإدارة يقوم على الترابط والتكامل في العمليات Integration of process في جميع المستويات الإدارية بشكل عام وفي المستويات التشغيلية بشكل خاص حيث يتم إنتاج الجودة حسب متطلبات العملاء.

## المبدأ السادس: التحسين المستمر Continual Improvement

إن التحسين المستمر يجب أن يكون هدفاً دائماً لدى كل مؤسسة، يتم من خلاله الإرتقاء بجودة العمليات وفهم التفاصيل وتعزيز قنوات الاتصالات داخلياً وخارجياً.

## المبدأ السابع: توظيف الحقائق في اتخاذ القرارات Factual Approach to Decision Making

القرارات الفعالة في المؤسسة يجب أن تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية بعيداً عن المزاجية والعفوية والعمل الإرتجالي كما أن عملية التحسين المستمر يجب أن تبدأ بتحليل البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الناتجة عن عمليات التدقيق، الإجراءات العلاجية، معايير الأداء، شكاوى العملاء، مؤشرات المنافسين.

## المبدأ الثامن: علاقة تبادل المنافع بين الموردين Beneficial Suppliers relationships

إن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها أي مؤسسة تعتمد بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي تتلقاها المؤسسة من مورديها، وهذا يعني أن موردي أي مؤسسة أصبحوا جزءاً من نظام الجودة فيها، وبالتالي فإن إدارة العلاقة مع الموردين أصبحت أمراً ضرورياً بحيث تقوم على الفهم الكامل لمتطلبات العمل في المؤسسة وللمواصفات المتفق عليها.

## المحور الثاني : منهجية الكايزن

### المقدمة

تم تطبيق الكايزن للمرة الأولى في العديد من الشركات اليابانية خلال فترة تعافي اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال تنفيذ تحسينات صغيرة Small Improvements بأعداد كبيرة In Large Numbers مع مشاركة شاملة للموظفين With Total Employee Involvement، على أساس مستمر On A Continuous Basis، ومن الأفضل أن يشرف على التنفيذ الشخص نفسه الذي أنشأ فكرة التحسين، وأن يتم التنفيذ في مكان عمله الفعلي. وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفلسفة إبتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية.

وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية في ميدان الأعمال والصناعات، في العادة تشير كلمة

الكايزن إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري محسنة النشاطات الموحدة وطرق العمل. وتعمل فلسفة الكايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت.

تم تطبيق النظرية في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

### تعريفات كايزن:

هي فلسفة للتحسين المستمر يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق، إنها مرحلة لا تنتهي ضمن مفهوم أن هناك مجالاً للتحسين الدائم.

ويعرفه "هيلتون Hilton" على أنه التحسين المستمر التدريجي من خلال أنشطة صغيرة للتحسين بدلاً من الكبيرة أو الجذرية، وتهدف تلك الأنشطة التي يتم إجراؤها من خلال الابتكار والاستثمارات الكبيرة في التقنية إلى تحقيق الغاية المحددة للتحسين، وتقع مسؤولية ذلك على العاملين بدلاً من الإدارة وانتهاءً بالعمال اليدويين في كل نشاط طوال الوقت، وذلك من خلال الجهود الصغيرة المستمرة لكل عنصر.

أما "أبراتك Apperatec" فيُعرفه على أنه التحسين البطيء الذي لا ينتهي في كل نواحي الحياة من قبل كل شخص في جميع المجالات، وذلك بضمانها الإنتاجية والصيانة وخفض المخزون.

وعرفه كل من سي إم إيه ولييفريد على أنه التحسين التدريجي غير المتوقع للقيام بعمل الأشياء الصغيرة بشكل أفضل، ووضع وتحقيق معايير أعلى دائماً.

كما عرفه باسيلي على أنه السعي الدؤوب نحو تطوير وتحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك وتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن دون المساس بالجودة.

عندما تضيف تحسناً صغيراً كل يوم، ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، وعندما تحسن من الظروف المحيطة شيئاً قليلاً كل يوم، سيحقق تحسن ضخم في الظروف في نهاية الأمر. المكسب العظيم لن يأتي غداً، ولا بعد غد، لكنه سيأتي في نهاية الأمر. لا تنتشد تحسناً هائلاً وسريعاً. بل اسع لتحسين ضئيل واحد كل يوم، فهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق التحسين، وعندما يتحقق فإنه يدوم ويبقى.

### المحور الثالث : نموذج التميز

#### نموذج التميز للمؤسسات وفقاً للمعايير الأوروبية للجودة الشاملة

نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصاراً بالإنجليزية بـ EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية. وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم. وقد تم نشر آخر تحديث له في عام 2010. بغض

النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، يجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارة مناسبة لكي تحقق النجاح. ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العملية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات؛ ومن ثم إطلاق الحلول.

### المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بصفة عامة

على مدار السنوات، تم إجراء عدد من الدراسات البحثية لتقصي الحقائق بخصوص العلاقة بين تبني النماذج الشاملة، كما هو الحال في OIQ، أو الجودة المتكاملة للمنظمات ونموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتحسين نتائج المنظمات. وتظهر أغلبية هذه الدراسات وجود ارتباط إيجابي. ومن أكثر تلك الدراسات شمولية تأتي تلك الدراسة التي أجراها د. فينود سينجال من معهد جورجيا التقني ود. كيفين هيندريكس من كلية ويليام وماري

### ويمكن استخدام هذا النموذج من خلال أربعة طرق:

1. المساعدة على تحديد مكان المنظمة في رحلتها تجاه تحقيق التميز.
2. توفير لغة عامة لتمكين تبادل الأفكار والمعلومات، داخل وخارج المنظمة على حد سواء.
3. تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات.
4. توفير هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز بإعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

وكما يشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتتكون منهجية رادار من أربعة عناصر هي: النتائج، النهج، التطبيق (الإنتشار) والمراجعة والتقييم.

### ما هو النموذج الأوربي لإدارة الجودة:

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992 كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة (المسابقات). يتم استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسستي في أوروبا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية.

على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية نموذج التميز الأوربي تظهر بوضوح عند

استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي.

إن نموذج التميز الأوربي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجه

التقييم الذاتي يطبق بشكل واسع داخل المؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة.

يمكن استخدام مخرجات عملية التقييم الذاتي كجزء من عملية التخطيط والنموذج نفسه يمكن استخدامه كأساس لعمليات ومشروع التقييم.

يمثل هذا النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز ويمكن استخدامه بطرق متعددة:

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كمعيار نوعي benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كهيكل لنظام إدارة المؤسسة.

#### أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحث في هذه الدراسة عدد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي وهي:

#### الملاحظة:

يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر، أو لمجموعة منها، بالإستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظواهر، وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلية فيها [8] ويستخدمها الباحث من خلال ممارسته في الجودة الشاملة وأيضاً منهجيات التحسين المستمر وتطبيقاتها في المؤسسات وملاحظاته المستمرة في مواقع العمل وحضوره لورش عمل وملتقيات للجودة والتميز.

#### المقابلة:

إنها عبارة عن تفاعل لفظي، يسمح للمبحوث بتخطي حدود الإجابة المجردة على أسئلة الباحث، إلى الحرية الكاملة في الإجابة على الأسئلة بالطريقة التي يراها، والتعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته، وإنها ليست مجرد حديث أو حوار عادي بين طرفين، ولكنها تهدف إلى تحقيق هدف معين، يرتبط بطبيعة المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، أو طبيعة البيانات، أو خصائص الأفراد المبحوثين [9]. ويستخدمها الباحث مع مديري وموظفي إدارات الجودة والتطوير الإداري بالمؤسسات التي تطبق فيها الدراسة.

هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف إستثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات. ويعتبر الإستقصاء من أكثر وسائل أو أدوات جمع البيانات شيوعاً وإستخداماً في منهج المسح، وذلك لإمكانية إستخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد. ويستخدمها الباحث مع عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون في إدارات الجودة والتطوير الإداري وفرق الجودة والتحسين المستمر وبعض الإدارات الأخرى ذات الصلة.

### الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

#### الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية:

تناولت هذه الدراسة موضوع منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم - السودان. والتي تهدف إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تطبق منهجيات التحسين المستمر أم لا؟ اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أستخدم عدد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، الملاحظة والمقابلة وصحيفة الإستبانة، بلغ حجم العينة 50 موظفاً موزعين على خمسة مؤسسات بواقع عشرة موظفين لكل مؤسسة، تمثل مجتمع البحث بأكمله، وتم توزيع الإستبانة عن طريق الباحث شخصياً، تم تحليلها بجهاز الحاسوب الآلي بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) statistical package for social science. باستخدام الأساليب الإحصائية:

#### طريقة اختيار العينة:

نسبة لتنوع مجتمع البحث بالمؤسسات المختلفة فقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة الطبقية العشوائية وهي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها، ومختلفة فيما بينها، ويتم سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدة إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط للمجتمع بأكمله، وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من الطريقة العشوائية أو الاحتمالية البسيطة [10] حيث بلغ حجم العينة 50 موظفاً موزعين على خمسة مؤسسات بواقع عشرة موظفين لكل مؤسسة،

#### تحليل نتائج البحث:

بعد جمع الاستمارات من المبحوثين قام الباحث بتحليل هذه البيانات بواسطة جهاز الحاسوب عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.



## الدراسة الميدانية:

من خلال المقابلات والنقاشات التي أجراها الباحث مع مديري إدارات الجودة ورؤساء الأقسام وأيضاً مشاهدة الباحث وملاحظاته وممارسته في المجال خلصت نتائج المقابلات إلى الآتي:

م	إسم المؤسسة / المنهجية	نظام الجودة	الكايزن	نموذج التميز
1	الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء	مطبق	غير مطبق	غير مطبق
2	هيئة التأمين الصحي	مطبق	مطبق	مطبق
3	وزارة التنمية البشرية والعمل	مطبق جزئي	تم عمل ورشة	مطبق جزئي
4	وزارة الصناعة	مطبق جزئي	غير مطبق	غير مطبق
5	وزارة التخطيط العمراني	مطبق جزئي	تم عمل ورشة	مطبق جزئي

المؤسسة الأولى : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء [11]

### مجال الجودة:

طبقت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء نظام إدارة الجودة والحيازة على شهادة الأيزو ISO9001:2015 منذ أوائل التسعينات عندما كانت الهيئة القومية للكهرباء، ومازالت مستمرة في تطبيق نظام إدارة الجودة وحيازتها على الأيزو.

### نموذج التميز:

لم تطبق الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء نموذج التميز من خلال أعمالها ولم تنفذ أي محاضرات أو توعية عن النموذج.

### منهجية الكايزن:

لم تطبق الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء منهجية الكايزن من خلال أعمالها ولم تنفذ أي محاضرات أو توعية عن المنهجية.

المؤسسة الثانية : هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم

### مجال الجودة:

هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم طبقت نظام إدارة الجودة منذ العام 2007 حتى تاريخ هذه الدراسة، ولديها شهادة أيزو

ISO9001:2015 وتراجع عليها سنوياً.

## منهجية الكايزن:

طبقت الهيئة منهجية الكايزن عبر إدارة الجودة في العام 2016-2017، وفريق التحسين المستمر بالهيئة.

## نموذج التميز:

في العام 2014 طبقت الهيئة نموذج التميز المؤسسي ونفذت ضمن المعايير جائزة الموظف المثالي والإدارة المثالية.

المؤسسة الثالثة: وزارة التنمية البشرية والعمل [12]

## مجال الجودة:

تم إقامة محاضرات وورش عمل لنظام إدارة الجودة، ولكنها لم تطبق النظام ولم تمنح الشهادة، فقط ماتم هي عبارة عن توعية والشروع في التطبيق .

## منهجية الكايزن:

لم تطبق الوزارة منهجية الكايزن، لكنها نفذت محاضرات وورش عمل عن منهجية الكايزن.

## نموذج التميز:

تعمل الوزارة على تبني نموذج التميز المؤسسي ونشره على بقية وحدات الولاية المختلفة، حيث بدأت بتحليل الفجوة والوضع الراهن لكل مؤسسة، وأقامت العديد من المحاضرات وورش العمل في نموذج التميز .

المؤسسة الرابعة: وزارة الصناعة [13]

## مجال الجودة:

تم التعاقد مع بيت خبرة لتحليل الوضع الراهن، وعمل محاضرات وورش عمل عن نظام الجودة للموظفين .

## منهجية الكايزن:

لم تطبق الوزارة منهجية الكايزن ولم تنفذ أي محاضرات أو ورش عمل .

## نموذج التميز:

لم تطبق وزارة الصناعة نموذج التميز ، ولكنها من ضمن المؤسسات المستهدفة لتطبيق النموذج مع بقية وحدات ولاية الخرطوم.

المؤسسة الخامسة: وزارة التخطيط العمراني [14]

## مجال الجودة:

تم إقامة محاضرات وورش عمل لنظام إدارة الجودة، ولكنها لم تطبق النظام ولم تمنح الشهادة، فقط ماتم هي عبارة عن توعية والشروع في التطبيق .

## منهجية الكايزن:

لم تطبق الوزارة منهجية الكايزن، لكنها نفذت محاضرات وورش عمل عن منهجية الكايزن، وتوزيع منشورات ومجلات للموظفين.

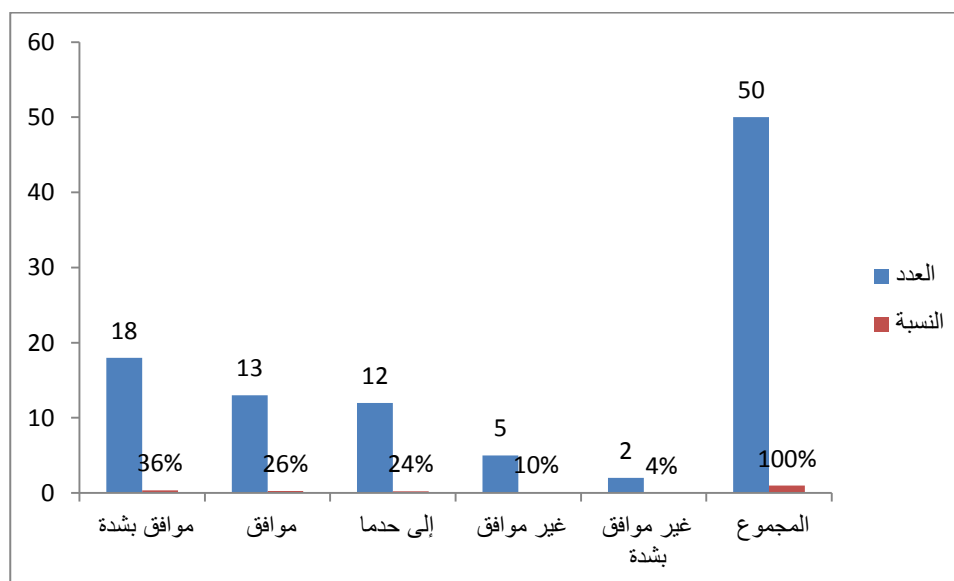
## نموذج التميز:

لم تطبق وزارة التخطيط العمراني نموذج التميز ، لكنها نفذت العديد من المحاضرات وورش العمل عن نموذج التميز للموظفين، وهي من ضمن المؤسسات المستهدفة لتطبيق النموذج مع بقية وحدات ولاية الخرطوم.

## تحليل البيانات من وجهة نظر الموظفين

جدول رقم [ 1 ] الإدارة العليا تهتم وتدعم نظام الجودة بالمؤسسة :

النسبة	العدد	الإجابة
<b>36%</b>	<b>18</b>	موافق بشدة
<b>26%</b>	<b>13</b>	موافق
<b>24%</b>	<b>12</b>	إلى حدما
<b>10%</b>	<b>5</b>	غير موافق
<b>4%</b>	<b>2</b>	غير موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع

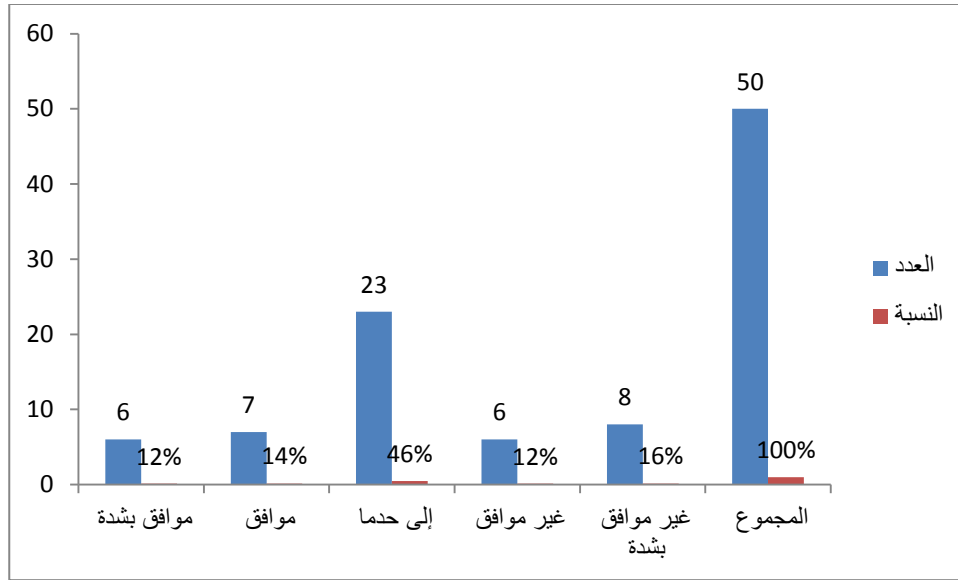


شكل رقم [ 1 ]

من الجدول رقم [ 1 ] والشكل رقم [ 1 ] يتضح أن هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا لنظام الجودة بالمؤسسة، بنسبة 36% وهذا مؤشر ايجابي يدعم البند في المواصفة ( إلتزام الإدارة العليا ) . ويوجب على التساؤل الأول هل يوجد التزام من الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة .

جدول رقم [2] الموظفين ملتزمون بتطبيق نظام الجودة :

النسبة	العدد	الإجابة
12%	6	موافق بشدة
14%	7	موافق
46%	23	إلى حدما
12%	6	غير موافق
16%	8	غير موافق بشدة
100%	50	المجموع

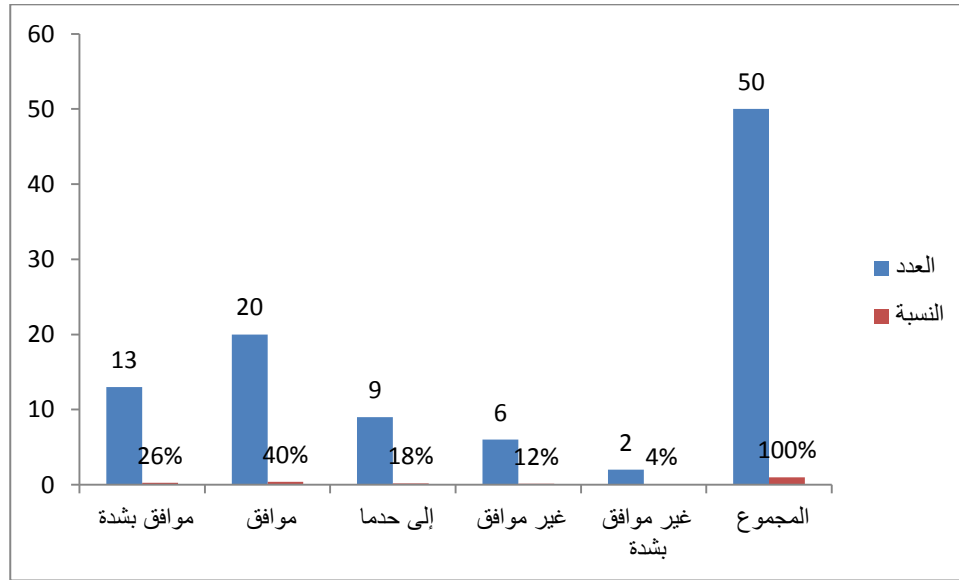


شكل رقم [2]

من الجدول رقم [2] والشكل رقم [2] في التزام الموظفين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم، تمثل الفئة إلى حدما أعلى درجة بنسبة 46% تليها الفئة غير موافق بشدة بنسبة 16%، وهذا يعني أن هناك عدم التزام من الموظفين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم. وهذه النتيجة تجاول على التساؤل الثاني في الدراسة، بأن التزام الموظفين بنظام الجودة إلى حدما .

جدول رقم [3] توجد منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة:

النسبة	العدد	الإجابة
26%	13	موافق بشدة
40%	20	موافق
18%	9	إلى حدما
12%	6	غير موافق
4%	2	غير موافق بشدة
100%	50	المجموع

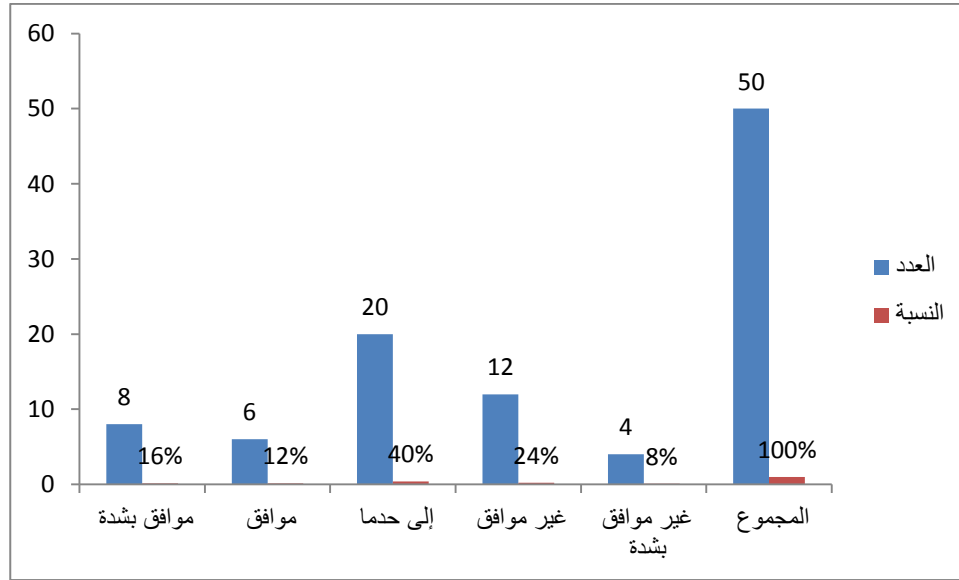


شكل رقم [3]

من الجدول رقم [3] والشكل رقم [3] في وجود منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة، اتفق غالبية المبحوثين بنسبة 40% بعبارة موافق، و26% بعبارة موافق بشدة، على وجود منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة، وهذا مؤشر جيد يخدم نظام الجودة والتميز في المؤسسة وهو متطلب رئيسي لنظام الجودة و نموذج التميز. وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الثالث للدراسة وهو هل توجد منهجيات معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة.

جدول رقم [4] الموظفين يساهمون في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة:

النسبة	العدد	الإجابة
<b>16%</b>	<b>8</b>	موافق بشدة
<b>12%</b>	<b>6</b>	موافق
<b>40%</b>	<b>20</b>	إلى حدما
<b>24%</b>	<b>12</b>	غير موافق
<b>8%</b>	<b>4</b>	غير موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع

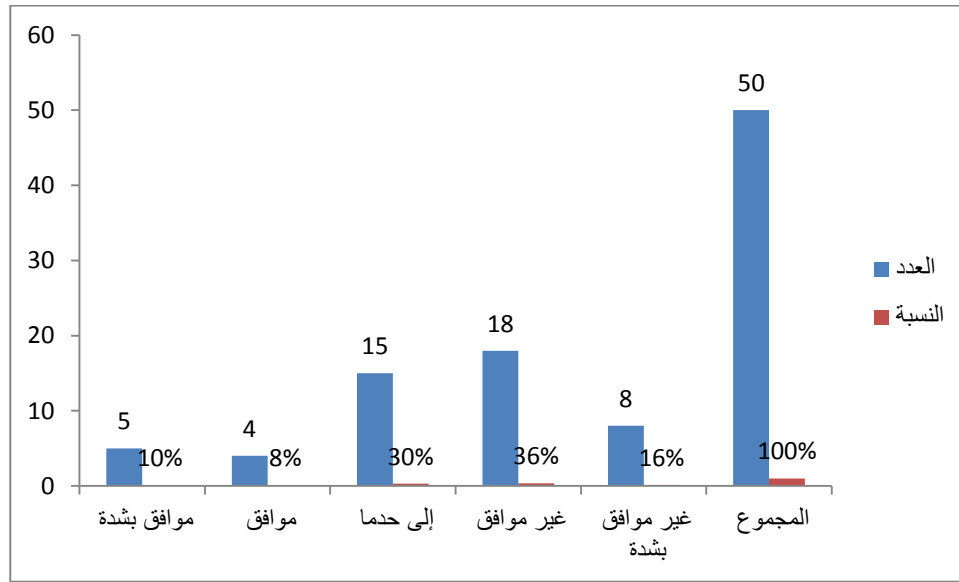


شكل رقم [4]

من الجدول رقم [4] والشكل رقم [4] في العبارة الموظفين يساهمون في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة، يوجد هناك تباين في مساهمة الموظفين في عمليات التحسين المستمر من خلال المقترحات والمبادرات، حيث تمثل الفئة إلى حد ما أعلى نسبة 40% تليها الفئة غير موافق بنسبة 24%. وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الرابع في الدراسة، ويتضح أن هناك مساهمة من الموظفين إلى حدما في عمليات التحسين المستمر.

جدول رقم [5] هناك تطبيق واضح لنظام الكايزن بالمؤسسة:

النسبة	العدد	الإجابة
<b>10%</b>	<b>5</b>	موافق بشدة
<b>8%</b>	<b>4</b>	موافق
<b>30%</b>	<b>15</b>	إلى حد ما
<b>36%</b>	<b>18</b>	غير موافق
<b>16%</b>	<b>8</b>	غير موافق بشدة
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع



شكل رقم [5]

من الجدول رقم [5] والشكل رقم [5] في العبارة هل هناك تطبيق واضح لنظام الكايزن بالمؤسسة ، يتفق غالبية الباحثين وبنسب عالية عدم تطبيق منهجية الكايزن بالمؤسسة ويظهر من خلال الفئة غير موافق كأعلى تردد بنسبة 36% تليها إلى حد ما بنسبة 30%. وهذه النتيجة تجيب على التساؤل الخامس في الدراسة ما اذا كانت المؤسسات تطبق منهجية الكايزن أم لا. ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح أن تطبيق منهجية الكايزن في هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم.



## أهم نتائج الدراسة الميدانية:

- هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم مطبقة نظام الجودة وحائزة على شهادة الأيزو، كما طبقت منهجية الكايزن، وأيضاً طبقت نموذج التميز في العام 2014
- الشركة السودانية للكهرباء طبقت نظام إدارة الجودة، وحائزة على شهادة الأيزو حتى الآن، لكنها لم تطبق نظام الكايزن ونموذج التميز.
- وزارة الصناعة والتجارة بولاية الخرطوم بدأت في مشروع تطبيق الجودة بتوثيق العمليات ولم تطبق منهجية الكايزن ونموذج التميز.
- وزارة التنمية البشرية والعمل، بدأت في تطبيق إدارة الجودة، وعملت محاضرات توعية عن الكايزن ونموذج التميز، ولديها مشروع التقييم الذاتي في إطار تعميمه على كافة وحدات الولاية.
- وزارة التخطيط العمراني بدأت في تطبيق الجودة بتكوين فريق الجودة وتنفيذ محاضرات توعية وإصدار مجلة تخص الجودة ( اتقان ) كما تعمل ضمن وحدات الولاية بمشروع التقييم الذاتي، ولديها العديد من المبادرات والشراكات مع الجهات ذات الصلة.

## أهم الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة:

- هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة بالمؤسسات الحكومية.
- هناك عدم التزام من قبل الموظفين بتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية.
- توجد منهجيات معتمدة لنظام إدارة الجودة في جزء من المؤسسات الحكومية
- عدم وجود مساهمة من الموظفين في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة
- هناك عدم اهتمام المؤسسات بمقترحات المستفيد الداخلي والخارجي.
- مساهمة المؤسسات في دعم المسؤولية المجتمعية وهذا من معايير نموذج التميز
- توجد مؤشرات أداء لتقييم الأداء العام في بعض المؤسسات.
- عدم وجود التزام واضح لتطبيق منهجية الكايزن بالمؤسسات
- أهمية نشر ثقافة الكايزن بالمؤسسات حتى يكون ثقافة عامة لدى الجميع.
- أثبتت الدراسة بأنه لا يوجد تطبيق لمنهجية الكايزن في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وزارة التنمية البشرية والعمل، وزارة الصناعة، وزارة التخطيط العمراني، طبق فقط في التأمين الصحي.

## المناقشة:

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة ومقارنتها بالأسئلة نستخلص الآتي:

**السؤال الأول :** هل يوجد التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة في المؤسسات الحكومية ؟

من الجدول رقم [ 1 ] والشكل رقم [ 1 ] يتضح أن هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا لنظام الجودة بالمؤسسة، بنسبة 36% وهذا مؤشر ايجابي يدعم البند في الموصفة ( إلتزام الإدارة العليا ) . وهذه النتيجة تجيب على السؤال الأول للدراسة.

**السؤال الثاني :** هل الموظفين ملتزمين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم؟

من الجدول رقم [2] والشكل رقم [2] في التزام الموظفين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم، تمثل الفئة إلى حدما أعلى درجة بنسبة 46% تليها الفئة غير موافق بشدة بنسبة 16%، وهذا يعني أن هناك عدم التزام من الموظفين بتطبيق نظام الجودة من خلال أعمالهم. وهذه النتيجة تجيب على السؤال الثاني في الدراسة، بأن التزام الموظفين بنظام الجودة إلى حدما .

**السؤال الثالث :** هل توجد منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسات الحكومية ؟

من الجدول رقم [3] والشكل رقم [3] في وجود منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة، اتفق غالبية المبحوثين بنسبة 40% بعبارة موافق، و 26% بعبارة موافق بشدة، على وجود منهجية معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة، وهذا مؤشر جيد يخدم نظام الجودة والتميز في المؤسسة وهو متطلب رئيسي لنظام الجودة و نموذج التميز. وهذه النتيجة تجيب على السؤال الثالث للدراسة وهو هل توجد منهجيات معتمدة لنظام العمليات بالمؤسسة.

**السؤال الرابع :** هل الموظفين يساهمون في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسات الحكومية ؟

من الجدول رقم [4] والشكل رقم [4] في العبارة الموظفين يساهمون في عمليات التحسين المستمر بالمؤسسة، يوجد هناك تباين في مساهمة الموظفين في عمليات التحسين المستمر من خلال المقترحات والمبادرات، حيث تمثل الفئة إلى حد ما أعلى نسبة 40% تليها الفئة غير موافق بنسبة 24% . وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرابع في الدراسة ، ويتضح أن هناك مساهمة من الموظفين إلى حدما في عمليات التحسين المستمر .

**السؤال الخامس :** هل هناك تطبيق واضح لمنهجية الكايزن في المؤسسات الحكومية؟

من الجدول رقم [5] والشكل رقم [5] في العبارة هل هناك تطبيق واضح لنظام الكايزن بالمؤسسة ، يتفق غالبية المبحوثين وبنسب عالية عدم تطبيق منهجية الكايزن بالمؤسسة ويظهر من خلال الفئة غير موافق كأعلى تردد بنسبة 36% تليها إلى حد ما بنسبة 30% . وهذه النتيجة تجيب على السؤال الخامس في الدراسة ما اذا كانت المؤسسات تطبق منهجية الكايزن أم لا .

[1] Imai ،Masaaki (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House

[2] روبرت، مورير. طريقة الكايزن، ( دار النشر: مكتبة جرير )

[3] علي، هبة سيد أحمد حسين. ( 2015 ) إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، (رسالة دكتوراه غير منشورة ) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

[4] فضل السيد، رياض عبدالله . ( 2019 ) دور تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز في تطوير الأداء الصناعي بالسودان، دراسة حالة شركة السكر السودانية وشركة سكر كنانة 2013 – 2017، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، (رسالة دكتوراه غير منشورة ) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا

[5] عبدالغفور، ريهام محمد. (2008) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

[6] موسى، فيصل بشير موسى. (2015) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية، دراسة حالة على هيئة الجمارك السودانية، بحث مقدم لنيل الدكتوراه، (رسالة دكتوراه غير منشورة ) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

[7] عبد الحميد، محمد ( 2000 ). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1 (القاهرة: عالم الكتب 2000م) ص 130

[8] حسين، سمير ( 1995 ). بحوث الإعلام، ط2 ( القاهرة:عالم الكتب1995م )، ص182.

[9] عبد الحميد، محمد ( 2000 ). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، مرجع سابق، ص392.

[10] حسين، سمير ( 1995 ). بحوث الإعلام، ط2 ( القاهرة:عالم الكتب1995م )، ص 298

[ 11 ] عبدالجليل، محمد.(2019) رئيس قسم الجودة، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء مقابلة بمكتبه، الثلاثاء 2019/9/17.

[12] عثمان، تيسير محمد. (2019) مدير الجودة والتطوير الإداري، المجلس الأعلى للتنمية البشرية والعمل، مقابلة بمكتبه،

الثلاثاء 2019/9/24. الساعة الثانية ظهراً.

[13] أحمد، ابتهاج آدم. (2019) مدير الجودة والتطوير الإداري، وزارة الصناعة ولاية الخرطوم، مقابلة بمكتبه، الأربعاء

2019/9/25. الساعة الثانية ظهراً.

[ 14 ] الصديق، هشام. (2019) مدير الجودة والتطوير الإداري، وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، مقابلة بمكتبه،

الأثنين 2019/9/23.