



دور التحسين المستمر في تحقيق جودة الاداء المؤسسي – دراسة استطلاعية لاراء عينة من وزارة المالية

نور شدهان عداي¹ ، أ.م.د. لمياء بكرى محمود مشي²

انتساب الباحثين
¹ الدائرة الاقتصادية، وزارة المالية،
العراق، بغداد، 10001
² كلية الدراسات كلية التجارة، جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،
الخرطوم، 11111

¹ noorsh2@yahoo.com
² lemyabakri@gmail.com

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: أيلول 2024

Affiliation of Authors

¹ Economic office, Ministry of
Finance, Iraq, Baghdad, code of
university, 10001

² College of Studies College of
Commerce, Sudan University of
Science and Technology, Sudan
, Khartoum , 11111

¹ noorsh2@yahoo.com
² lemyabakri@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Sept. 2024

المستخلص: يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى دور منهجية كايزن للتحسين المستمر في تحسين الاداء المؤسسي، ولذلك تم استخدام المنهج الاستنباطي مع أسلوب الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والمصادر الخاصة بالجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث لكل من التحسين المستمر وجودة الاداء المؤسسي ، مع استخدام أسلوب التحليل الكمي بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تبلغ (68) شخص من وزارة المالية وبعد استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) تم التوصل الى للتحسين المستمر دور جيد في تحقيق جودة الاداء المؤسسي ، ووفق ذلك نرى ضرورة ان يكون هناك تطبيق شامل لمبادئ التحسين المستمر كايزون في جميع مؤسسات وزارة المالية لما يحققه الاخير من زيادة التميز والابداع المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، كايزون، الجودة، الاداء المؤسسي

The role of continuous improvement in achieving quality institutional performance – An exploratory study of the opinions of as ample of the Ministry of Finance

Noor Shadahhan Adday¹ , Lemyaa Bakri Mahamood²

Abstract

This research aims to identify the extent of the role of the Kaizen methodology for continuous improvement in improving institutional performance. Therefore, the deductive approach was used with the descriptive analytical method to collect information and sources related to the conceptual aspect of the research variables for both continuous improvement and the quality of institutional performance. With the use of the quantitative analysis method based on the questionnaire that was distributed to a sample of (68) people from the Ministry of Finance, and after using the statistical analysis program (SPSS), it was achieved that continuous improvement has a good role in achieving the quality of institutional performance. Accordingly, we see the necessity of a comprehensive application of the principles of continuous improvement, Kaizon, in all institutions of the Ministry of Finance, as the latter achieves increased institutional excellence and creativity.

Keywords: Continuous improvement, kaizan, the quality, Institutional performance

المقدمة

يصب التحسين المستمر على تحقيق اهداف المؤسسة بشكل فاعل ، من خلال التحسين المستمر للمنتجات أو العمليات أو الخدمات وبشكل تدريجي أو دفعة واحدة من التحسين الكبير. لذا تسعى جميع المؤسسات سواء الخدمية والربحية على حد سواء الى تبني منهجية التحسين المستمر (كايزون) لغرض تحسين ادائها

والبقاء والاستمرارية طالما تتعايش مع بيئة متغيرة يشوبها المنافسة بشكل دائم .
ونتيجة لذلك كانت الغايات والدوافع لتبني المؤسسات هذه المنهجية من خلال خلق حالة الترابط بين المدراء والموظفين وانعكاس ذلك على تحسين الاداء الذي يصب في خدمة المجتمع .
وعليه فإن وزارة المالية تسعى بشكل دائم الى تحسن جودة ادائها من خلال البقاء في مظلمة تبني آسس وتقوي اوصرها وتجعلها

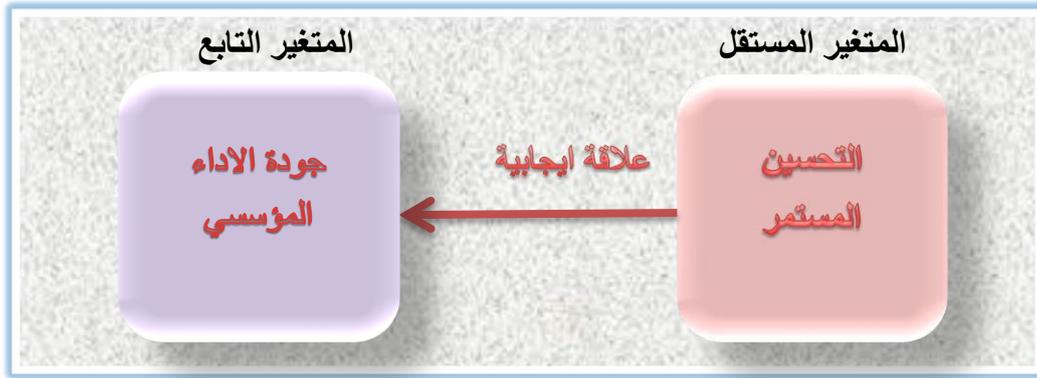
عدم التطوير والنمو والتوسع مع عدم انسيابية في خدماتها المقدمة ، وأن تبني منهجية التحسين المستمر لتحسين ادائها كان متأخراً ، وعليه يظهر التساؤل التي تدور حوله مشكلة البحث :-
- ما هو دور التحسين المستمر في تحقيق جودة الاداء المؤسسي في وزارة المالية ؟

وبذلك تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الآتي :-
فرضية البحث : هناك دور ايجابي لتطبيق منهجية التحسين المستمر (كايزون) في تحقيق جودة الاداء المؤسسي على وزارة المالية، وحسب ما موضح في الشكل (1).

مدعاة للتميز والابداع في ظل تعدد المهمات والواجبات التي تقع على عاتقها مما يسهل وصول المنتجات الى الزبائن وتسريع الخدمات الى المتفاعلين بشكل دائم وبما يرضي كافة طبقات المجتمع .

المحور الاول : منهجية البحث

مشكلة البحث : تعاني المؤسسات بشكل عام ووزارة المالية بشكل خاص من تراجع في ادائها نتيجة لاسباب ترجع الى بدائية عملها والروتين والبيروقراطية التي أحكمت على المؤسسات حالة من



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

استخراج النتائج والتوصل الى استنتاجات واقعية بعد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لعينة البحث .

حدود البحث

الحدود المكانية : عينة من وزارة المالية العراقية . أما الحدود الزمانية تشمل مدة اعداد البحث الممتدة (2024/4/1) الى (2024/5/29) الجانب العلمي للبحث في الوزارة عينة البحث .

المحور الثاني : الجانب المفاهيمي (التحسين المستمر وجودة الاداء المؤسسي)

أولاً : التحسين المستمر (المفهوم والآلية والخطوات)

1- مفهوم التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر (منهجية كايزون) انه فلسفة للتحسين المستمر للمؤسسة الهدف منها هو تحسين العمليات الفردية من خلال القضاء على الهدر وتحسين الأنشطة ذات القيمة المضافة تم تطبيق فلسفة كايزون في المؤسسات كطريقة لتحسين قيم الانتاج مع تحسين مستوى الموظفين وسلامتهم [1] . ويهدف نموذج كايزون الى دعم التغيير المؤثر والفعال لتحسين وتطوير أداء المؤسسات وصولاً الى التفوق والتميز في الاداء، وقد أبتكر فلسفة كايزون الياباني (Taiichi Ahono) لتحسين وتطوير جودة الأداء في

أهمية البحث

تبرز الاهمية من اختيار الموضوع في كون منهجية التحسين المستمر كايزون تسهم في جودة الاداء المؤسسي كونها تحقق التميز للمؤسسات بشكل عام ولوزارة المالية بشكل خاص كونها اضافة تراكمية لمبادئ التميز .

أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :-

- 1- عرض مفاهيمي على التحسين المستمر وجودة الاداء المؤسسي .
- 2- قياس علاقة التحسين المستمر في جودة الاداء المؤسسي بوزارة المالية .
- 3- وضع استنتاجات وتوصيات عملية من ارض الواقع .

منهجية البحث

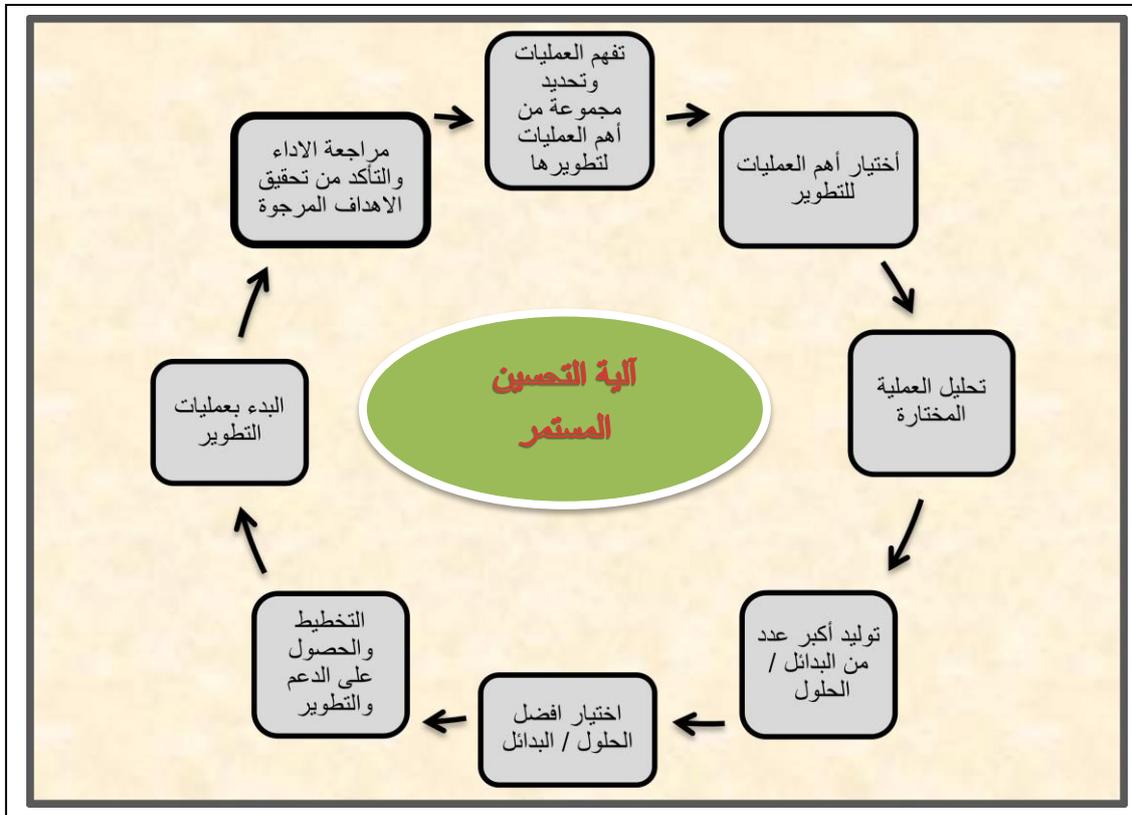
تم استخدام المنهج الاستنباطي مع الاستعانة بالأسلوب الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والمصادر الخاصة بالجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث لكل من التحسين المستمر وجودة الاداء المؤسسي ، فضلاً عن استخدام أسلوب التحليل الكمي بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تبلغ (68) شخص من وزارة المالية وتم

وتكمن أهمية التحسين المستمر في كونه طريقة حياة تركز على الزبون ، لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح المؤسسات واستمرارها ، فهو يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة [4].

2- آلية عمل التحسين المستمر

ان الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى اعلي مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية او الخدمة للمؤسسة ولاسيما وان الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم إتباع ما موضح في الشكل (2)[5].

كتابه المطروح عام 1985، وأستخدم النموذج في أكثر من دولة ، وكان في مقدمتها نيوزيلندا والولايات المتحدة الامريكية وسنغافورة والامارات العربية المتحدة واستراليا وفنلندا وفرنسا وكندا، وتم دمج أساسيات هذا النموذج من قبل منظمة التنمية والتعاون الدولي، ويتضمن النموذج خمسة معايير رئيسية هي (القيادة ، ادارة الموارد البشرية ، العمليات ، المعرفة ، المالية) [2] . ويعرف التحسين المستمر بأنه " تحسن تدريجي متزايد للعملية القائمة والتركيز على فعل الشيء الصحيح بشكل صحيح ومنذ المرة الاولى ووقوع المسؤولية على جميع الموظفين وليس على الادارة وحدها [3] ويعرف الباحثان التحسين المستمر على انه عملية وشاملة ومستمرة للتغيير من أجل الوصول الى اهداف المؤسسة بصورة متكاملة بأقل جهد بما يؤدي بصورة ايجابية الى التميز والابداع المؤسسي .



الشكل (2) آلية عمل التحسين المستمر

3- خطوات ومراحل التحسين المستمر

قبل Edwards Deming في عام 1950 والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة (PDCA) الموضحة في الجدول (1)[6].

ان أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو Walter Shewhart في عام 1920م وعززت وطورت بشكل فعال من

الجدول (1) خطوات التحسين المستمر

ت	الخطوات	الأجراء
أ	التخطيط (plan)	يتم في هذه المرحلة التخطيط لما يجب ان يُفعل ، بمعنى تحديد الاهداف والعمليات الضرورية .

ب	التنفيذ (Do)	يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه .
ج	التقييم والفحص (Check)	يجري في هذه المرحلة تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية وبعدها يتم مقارنتها مع الأهداف والمواصفات .
د	التحسين (Act)	يتم في هذه المرحلة وبناء على التقييم المراجعة لإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود الى المرحلة الأولى وهكذا .

التحسين المستمر الى عملية وشاملة ومستمرة للتغيير من أجل الوصول الى اهداف المؤسسة بصورة متكاملة باقل جهد بما يؤدي بصورة ايجابية الى التميز والابداع المؤسسي .

وتبرز اهمية جودة الاداء المؤسسي في كونه يعبر عن كفاءة وفاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وارضاء كافة الجهات المستفيدة ذات العلاقة بالمؤسسة، كما تعتبر نتيجة الاداء معيار في تحمين نجاح وفشل المؤسسات في سياستها واجراءاتها وخططها الاستراتيجية هذا من جانب ، ومن جانب آخر يؤدي الى وتحفيز الموظفين نحو الأداء الأفضل مع الاسهام في القدرة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية، فضلاً عن مساعدة المؤسسة في اتباع الطرق والاساليب الحديثة في تطوير جودة ادائها وهذا يؤدي الى تحفيز الأفراد العاملين على تحسين عملهم بصورة أفضل، وبذلك يتم خلق نظام منهجي ومدروس للخروج بمنتجات وخدمات ذات جودة عالية [12] .

2- متطلبات جودة الأداء المؤسسي

لتحقيق جودة الاداء المؤسسي فإنه يتطلب وجود متطلبات تتمثل فيما يأتي [13] :-

أ- تبني الإبداع والابتكار من خلال تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية .

ب- وضع آليات لتقاسم المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة .

ت- استثمار البحث والتطوير وإنشاء قواعد البحث في الجامعات وإقامة التكامل بين الجامعات ومؤسسات التطوير التكنولوجي في المجتمع.

ث- يجب أن يكون هناك نظام للتغذية العكسية واستعراض منتظم للنتائج مقابل الخطة الأصلية.

ج- ينبغي أن يكون الإبلاغ عن النتائج واضحاً وبسيطاً .

3- تحديات ومعوقات جودة الاداء المؤسسي

تتمثل أهم التحديات لجودة الاداء المؤسسي التي تتمثل بالاتي [14]:-

أما مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر يمكن تفصيلها بالاتي [7]:-

- وضع مخطط لجميع الأنشطة التي ينوي القيام بها .
- تحديد تكلفة كل نشاط.
- تشخيص الفرص الضائعة لأجل التحسين من خلال (اعادة هندسة العمليات لتحديد احتياجات الأنشطة التي لا تضيف قيمة والاستمرار في تحسين اداء تلك التي تضيف قيمة).
- تحديد الأساليب المطلوبة لإجراء التحسينات.
- تقديم خطط عمل لإعادة هندسة العمليات.
- إحداث التغييرات المطلوبة.
- مقارنة المنافع المتحققة مع التكاليف المتوقعة .

ثانياً : جودة الاداء المؤسسي (المفهوم والمتطلبات والتحديات)

1- مفهوم جودة الاداء المؤسسي

تسعى المؤسسات الى إيجاد طرق وأساليب ومناهج علمية تمكنها من تحقيق الجودة في أدائها بطريقة تضمن بقاءها وأستمرارها وعندما تتمكن المؤسسة من تبني اتجاهات ادارية معاصرة سوف يقودها ذلك الى تحقيق التفوق في أدائها ومواجهة كل التحديات ويمكن الوصول الى الاداء الممتاز من خلال نشاط المؤسسة. فقد عرفت المؤسسة بأنها مجموعة من العمليات المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت ضمن ادارات محددة، لتسهيل أدائها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي الى خلل في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن[8]، ويعرف الاداء المؤسسي بأنه " قدرة المؤسسة على أستخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"[9]. وبذلك يكون الاداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية [10] .

وتعد جودة الاداء المؤسسي خارطة طريق للعمل داخل المؤسسة بوصفها أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في عصرنا الحالي . إذ يعرف بأنه " عملية الحد من الانحرافات أثناء العمل والهدر في الوقت والكلفة والجهد لأجل تصميم العملية والمنتج بأعلى جودة " [11]. ويعرف الباحثان

8. تشجيع الاتصال الفعال ثنائي الاتجاه ، بين المدراء والموظفين ، لإزالة الخوف لدى فريق العمل وجميع العاملين في المؤسسة .
9. التزام الإدارة العليا الدائم بتحسين الجودة والانتاجية باستمرار.
10. وضع برنامج تعليمي قوي وتشجيع الجميع على تطوير الذات.
11. إعطاء الفرص لرفع روح فريق العمل المعنوية .
12. تجنب التعارض بين الأهداف ووضع أهداف واضحة وثابتة .

ركزت هذه المبادئ على مجموعة من المؤشرات المهمة في تحقيق الجودة المؤسسية، وفي إطار ديمغ اكد على ضرورة انفتاح المدراء على الموظفين والحرص على اقامة علاقة طيبة معهم ، تركز على الثقة والاحترام ومراعاة العلاقات الانسانية، كما أكد على أن العلاقة مع الموارد البشرية يجب أن تقوم على المشاركة والاتصال الفعال، وذلك بوضع نظام افقي يشمل اتجاهات الاتصال المؤسسي وتكامل اهداف المؤسسة ووضوحها وعدم تناقضها مع اهداف الموظفين ، كما اكد على التدريب كعنصر فعال في تحديث المهارات واثراء المناخ التنظيمية بالأفكار الجديدة والايجابية ، فضلاً عن تحفيز الموظفين بتشجيع المبادرات والنقد البناء [16] .

المحور الثالث : الجانب العملي (قياس دور التحسين المستمر في جودة الاداء المؤسسي)

تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على مبادئ (ادوارد ديمغ) ووزعت على عينة عشوائية من كوادر وزارة المالية العراقية، ووفق ذلك تم الحصول على (68) اجابة من قبل المستجيبين، تم منح اوزان من (5 الى 1) للدرجات الوصفية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي likret (اتفق تماماً - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق تماماً) كما مبين في الجدول (2) الآتي :-

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

حسب المؤهل العلمي أن النسبة الاكبر كانت من نصيب حملة شهادة البكالوريوس البالغة نسبة (14.7%)، وكانت اقل نسبة من نصيب حملة شهادة الدكتوراه البالغة نسبة (1.5%) بما يدل على حيادية الاستبانة والمعرفة التامة للاسئلة.

- ضعف الترابط بين الاهداف العامة على مستوى الدولة وبين الغايات والاهداف المحددة للوحدات الادارية، مما يحط من قيمتها كأداة للإدارة او في تقييم البرامج.
- قلة الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والمتعلقة بالتطوير واستخدام قياسات الاداء .
- ضعف المنافسة للكوادر العاملة ونقص الموارد اللازمة لبناء انظمة المعلومات وقواعد البيانات اللازمة.
- ضعف المهارات والخبرات اللازمة لإجراء التحسين والافتقار الى التدريب المناسب.
- افتقار المنظمة الى الية لتقييم ادائها وتحديد نقاط القوة والضعف التي تساعد في تحديد فرص التحسين .

ثالثاً : دور التحسين المستمر في تحقيق جودة الاداء المؤسسي

قدم الخبير في نظام الجودة الشاملة (ادوارد ديمغ) رؤية متكاملة لارساء نظام الجودة وتحسين مستوى أداء المؤسسات تمثلت في (12) مبدأ كليا ، فهي تساعد صناع القرار على رسم استراتيجيات فعالة وتحقيق الجودة في المؤسسات وتمثلت هذه المبادئ في الآتي [15]:-

1. ضرورة تحسين أنظمة العمل التخطيط والإنتاج والخدمات تحسناً مستمراً .
2. التركيز على أهمية القيادة الهادفة .
3. تقليل الحواجز بين الأقسام والإدارات وبين المدراء والموظفين .
4. استخدام التدريب لتنمية المهارات ، وإتباع الأساليب الحديثة للتدريب على الوظيفة .
5. إشراك كل فرد في تنظيم عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة .
6. ضرورة إدخال التغيير وتبني التقنيات الحديثة .
7. ايجاد علاقة طويلة الأمد مع الموظفين .

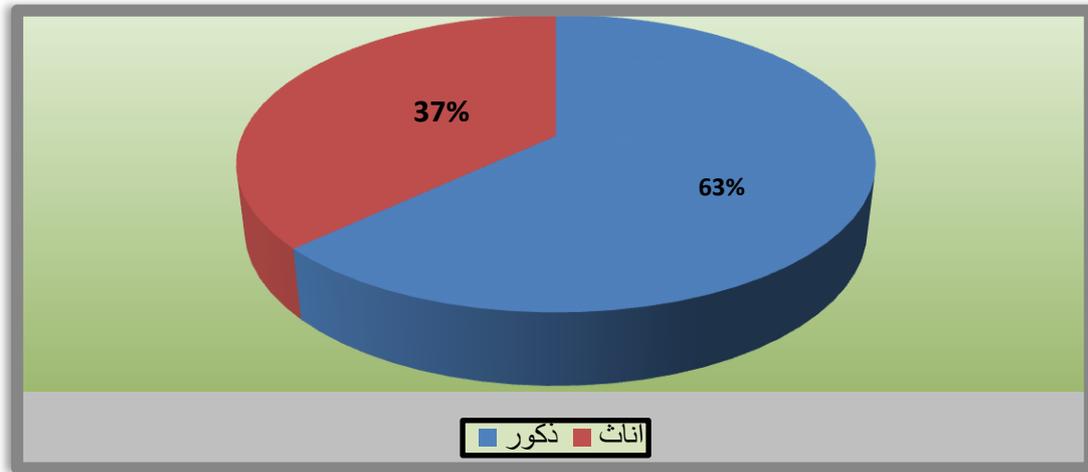
أولاً : وصف وتشخيص عينة البحث

يبين الجدول (3) والشكلين (3) و(4) الملحقين به توزيع افراد العينة حسب الجنس، ونجد أن نسبة الذكور قد بلغت (63%) ، فيما بلغت نسبة الاناث (37%) كما نلاحظ من توزيع افراد البحث

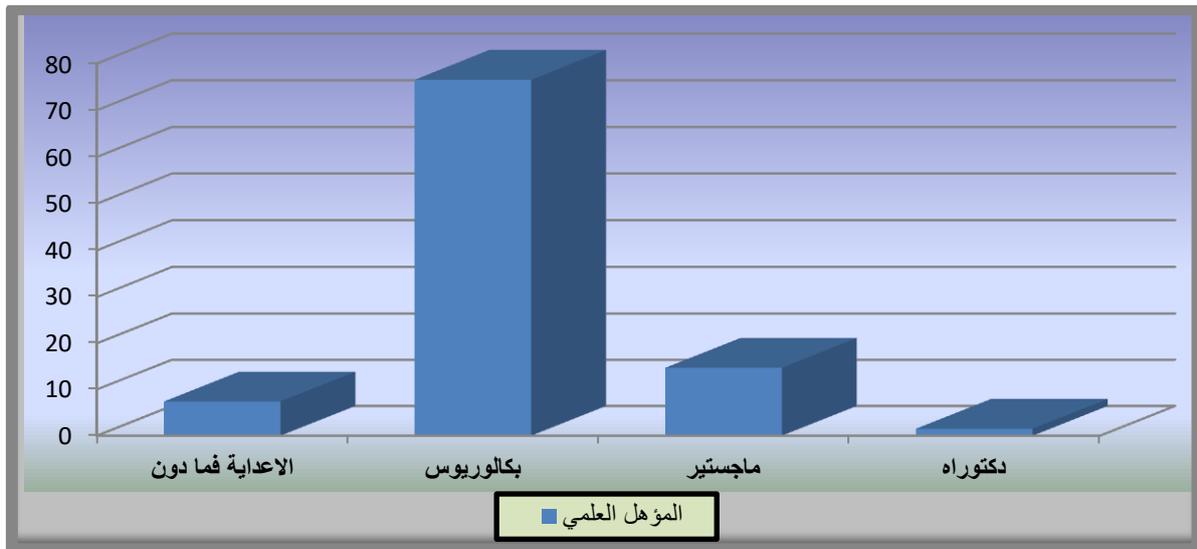
الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار %	الوصف
الجنس		
63	43	ذكور
37	25	اناث
المؤهل العلمي		
7.4	5	الاعدائية فما دون
76.5	52	بكالوريوس
14.7	10	ماجستير
1.5	1	دكتوراه
100	68	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان على ضوء المعلومات المستخرجة من استمارة الاستبيان .



الشكل (3) توزيع الاستبانة حسب الجنس



الشكل (4) المؤهل العلمي للمستجيبين للاستبانة

المعيارى لاجابات المستجيبين بأستخدام برنامج التحليل الاحصائي

ثانياً : تحليل نتائج اجابات المستجيبين

(SPSS) كالاتي :-

بعد أن تم تفرغ البيانات المستحصل عليها من استمارة الاستبيان

في الجدول (4) تم أستخراج المتوسط الحسابي والانحراف

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المستجيبين على اسئلة الاستبيان

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.3	3.3	7	5	32	22	13	9	22	15	25	17	يوجد تحسين مستمر لأنظمة العمل الخاصة بالتخطيط والإنتاج والخدمة	1
1.0	3.7	6	4	6	4	16	11	53	36	19	13	تتوافر قيادة هادفة في وزارة المالية	2
1.1	2.7	22	15	40	27	19	13	15	10	4	3	هناك تعاون ثنائي بين المدراء والموظفين من جهة بين القسم الواحد والاقسام الأخرى من جهة أخرى	3
1.3	3.4	12	8	15	10	12	8	41	28	21	14	يتم أستخدام الاساليب الحديثة في التدريب لتنمية المهارات للكوادر العاملين في وزارة المالية	4
1.4	3.0	16	11	29	20	9	6	21	14	25	17	اشراك كل فرد في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	5
1.4	2.6	28	19	32	22	10	7	15	10	15	10	يتم إدخال التغيير وتبني التقنيات الحديثة في دوائر وزارة المالية	6
1.1	3.6	10	7	4	3	16	11	50	34	19	13	هنالك علاقة ايجابية بين الإدارات العليا والموظفين في وزارة المالية	7
1.2	3.8	7	5	12	8	4	3	47	32	29	20	هنالك اتصال فعال بين المدراء	8

												والموظفين لإزالة الخوف لدى فريق العمل في اقسام دوائر الوزارة	
1.3	2.8	18	12	31	21	19	13	22	15	10	7	تقوم الادارة العليا بتحسين الخدمات والانتاجية في جميع دوائر الوزارة بشكل مستمر	9
1.3	3.4	10	7	25	17	4	3	40	27	21	14	تتوافر لدى الوزارة برامج تعليمية تشجيع الجميع على تطوير الذات .	10
1.1	3.2	4	3	22	15	34	23	25	17	15	10	يتم منح الفرص من قبل المدراء للموظفين لرفع طاقاتهم المعنوية	11
1.1	2.3	28	19	43	29	10	7	15	10	4	3	تتوافر لدى وزارة المالية ودوائرها أهداف واضحة وثابتة ومنسجمة مع بعضها	12
0.1	3.1	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري الموزون											

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) .

الوصول الى قرارات رشيدة تخدم عملية سير الوظيفة من جهة والخروج بمنتجات عالية القيمة وسير الخدمات بانسيابية تامة بما ينعكس على الاداء المالي بشكل عام ، فيما حصلت الفقرات (يوجد تحسين مستمر لأنظمة العمل الخاصة بالتخطيط والإنتاج والخدمة (وهناك تعاون ثنائي بين المدراء والموظفين من جهة بين القسم الواحد والاقسام الاخرى من جهة أخرى) و (اشراك كل فرد في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) و(يتم إدخال التغيير وتبني التقنيات الحديثة في دوائر وزارة المالية) و(تقوم الادارة العليا بتحسين الخدمات والانتاجية في جميع دوائر وزارة المالية بشكل مستمر) على درجات متوسطة البالغة متوسطاتها (3.3) و(2.7) و(3) و(2.6) و(2.8) على التوالي ، وهذا يدل أن وزارة المالية سائرة بخطوات بطيئة في التحسين المستمر نتيجة لعقبات تخص العمل اذ مازالت هناك ضعف في التعاون بين الاقسام في تبادل البيانات

عند تحليل الارقام في الجدول (4) وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأن التحليل يعتمد على نتائج مستويات الإجابة لكل متغير التي هي محصورة بين ثلاث مستويات (المرتفع ، المتوسط ، المنخفض) بالاعتماد على الميزان التقديري المدرج في المرفق (1) الجدول (1)، ووفق ذلك نجد أن فقرة (هنالك اتصال فعال بين المدراء والموظفين لإزالة الخوف لدى فريق العمل في اقسام دوائر الوزارة) حصلت على درجة مرتفعة بعد استخراج الوسط الحسابي البالغ (3.8) وبانحراف معياري منخفض البالغ (1.2) وذلك يدل على وجود تفاعل تام بين المدراء والموظفين مما يقوي السلطة المالية لوزارة المالية كونها من الوزارات التي تحتاج الى اتصال المدراء مع موظفيهم من أجل

- الدورية لكل ما هو منجز من الخطة من قبل فرق الجودة في الاقسام للدوائر التابعة لهذه الوزارة .
- 6- الاسراع في ربط اهداف هذه الوزارة بالحوكمة الالكترونية .
- 7- رفع تقارير نصف سنوية عن مقارنة ما هو متحقق مع ما هو مطلوب من الخطة والاهداف من أجل تحديد الانحرافات التي تواجه عدم تطبيق الاهداف الخاصة بالوزارة المعنية .
- 8- اتباع أسلوب التغذية الراجعة (المراجعة الدورية) من أجل قياس الانحرافات التي تواجه الخطط واعادة وضع أهداف جديدة تتوافق مع الواقع .
- 9- التوسع بالتدريب والتطوير ليشمل ثلاث دورات لكل موظف خلال السنة .
- 10- تخلي الادارة عن الأساليب التعسفية وفرض الارادات من أجل سير العمل بشكل تام .
- 11- تبني الاتمة الالكترونية واستخدام التقنيات الحديثة في دوائر وزارة المالية كافة .
- 12- ان تكون هناك مسؤولية كاملة العاملين في الوزارة المذكورة آنفأ في تحسين جودة الاداء المؤسسي .
- 13- الامتثال للمعايير الدولية التي تخص تحقيق جودة الاداء المؤسسي .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج لاجابات المستجيبين ضعف دور التحسين مستمر لتحسين جودة الاداء المؤسسي الخاصة بالتخطيط والإنتاج والخدمة المقدمة ، وبذلك لم يتم اثبات فرضية البحث.
- 2- ضعف تبني وزارة المالية بشكل عام وقسم الجودة المرتبط بمكتب الوزير ببرامج واجراءات جديدة وفق خطط مدروسة وممنهجة من أجل ربط فعاليات المدراء مع الموظفين بما يؤدي الى تحسين سير العمل .
- 3- أظهرت النتائج أفتقار هذه الوزارة الى المعرفة التامة بخططها وأهدافها وأن طبيعة سير العمل يتم بشكل روتيني بدون توزيع الأدوار والصلاحيات .
- 4- هناك ضعف في التنسيق بين اقسام الدوائر التابعة لوزارة المالية مع ضعف في تبادل المعلومات والبيانات شفافية تامة مما يعيق جودة اداء هذه الوزارة .
- 5- هناك عدد كبير من العاملين في هذه الوزارة يجعل بمفهوم الجودة الشاملة ولا يتمتع بروح تقديم انجاز يخدم الاداء المؤسسي لاسباب مختلفة قد تعود الى التراخي والاهمال في العمل .

والمعلومات المالية وعدم ادخال التقنيات الحديثة بشكل عام، فضلاً عن وجود البيروقراطية بين بعض الادارات العليا مما انعكس على الاداء بضعف بعض الدوائر عن تقديم جودة الخدمة وجودة المنتجات المقدمة للمنتفعين والزبائن ، وحصلت فقرة (تتوافر لدى وزارة المالية ودوائرها أهداف واضحة وثابتة ومنسجمة مع بعضها) على درجة منخفضة من بعد استخراج الوسط الحسابي البالغ (2.3) وبانحراف معياري منخفض البالغ (1.1) بالرغم من أن هناك خطة استراتيجية واضحة ومتبناة من قبل هذه الوزارة ودوائرها وهذا يدل على ضعف الرؤية لدى غالبية العاملين في هذه الوزارة بالاهداف التي توضح عملهم وخطة لسير العمل وأن سير العمل في الغالب يسير بشكل روتيني وأن توزيع الصلاحيات تتطلب معرفة الكل بالعمل المطلوب منه والاهداف التي يتطلب تنفيذها وفق منهج مدروس يحقق غايات هذه الوزارة في الوصول الى جودة الاداء وانسيابيته لجميع الافراد بالتساوي وبذلك قد بلغ المتوسط الحسابي الموزون للفقرات ككل (3.9) والانحراف المعياري (0.7) بمستوى اجابة متوسط .

وبناء على ذلك، لا بد للوزارة من تكثيف الجهود من أجل ادخال منهجية كايرون للتحسين المستمر في منظومة العمل من أجل تصحيح المسارات والانحرافات التي تواجه العمل من اجل الوصول الى نتائج ايجابية تخدم العمل المؤسسي وبما يتوافق مع المنهاج الحكومي للدولة، وندرج في إيدناه أهم المقترحات التي تساعد على ادخال التحسين بما يسهم في تحسين جودة الاداء المؤسسي لوزارة المالية كالاتي :-

- 1- توسيع صلاحيات قسم الجودة لتشمل تقييم اداء منجزات المدراء والموظفين العاملين في الوزارة ودوائرها، مع شمول فرق قسم الجودة لتشمل التقييم المؤسسي للأنشطة المالية وبأدق التفاصيل .
- 2- أستحداث قسم خاص بتقييم الاداء المؤسسي منفصل عن قسم الجودة يرتبط بمكتب الوزير، على أن يكون هناك تنسيق متبادل في عمل هاتين القسمين .
- 3- منح دور للدائرة الاقتصادية التابعة لهذه الوزارة كونها المسؤولة عن وضع خطط وأهداف هذه الوزارة ، على أن يقع على عاتقها مهمة الاشراف على جودة وتقييم الاداء المؤسسي للوزارة ككل .
- 4- إيكال مهمة إدارة القسمين المذكورين آنفأ الى خريجي حملة الشهادات الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي والدبلوم العالي في ادارة الجودة .
- 5- تعميم الخطة الاستراتيجية مع الاهداف الموضوعية للموظفين كافة وجعلها دليل استرشادي لتحسين سير العمل، مع المتابعة

- [5] الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص97.
- [6] Aichouni, M, & AL- Ghonamy, A. I, (2010), Towards a simple approach based on process improvement to measure quality indicators in higher education institutions, p.129-130.
- [7] Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A.(1998), Advanced Management Accounting , 3rd ED, prentice Hall, Inc,p.30.
- [8] مهدي، سيف علي (2020)، تقييم الاداء المؤسسي بأستعمال نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة : دراسة حالة في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، ص17.
- [9] Simons, R.(2000), Performance measurement and systems for implementing strategy , New jersey: prentice publishing co, p.22.
- [10] علي، اقداس احمد حسن (2018)، الاداء الاستراتيجي على وفق العلاقة بين المسؤولية المجتمعية في ظل المواصفة (ISO – 26000) وحوكمة المنظمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ص31.
- [11] Montgomery & Douglas.C.(2013), Statistical Quality Control, 7th Edition john wiley & sons, Inc, USA, p.7.
- [12] سعد، علي موات، ناصر، محمد جاسم (2019)، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي : بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الادارة والاقتصادية، المجلد (25)، العدد (112) ، ص49.
- [13] Bruinshoofd, Allard k (2021), Institutional quality and economic performance , Copyright Rabobank, p4.
- [14] Diana , Mihaiu .(2014) , Measuring Performance in the Public Sector : Between Necessity and Difficulty, Studies in Business and Economics Management through, p.42.
- [15] Dahlgaard , jens.j and others (2007), Fundamentals of Total Quality management : process analysis and improvement , Taylor & Francis e- Library, p.3.

ثانياً : التوصيات

- 1- التشديد على جعل الجودة في الاداء لوزارة المالية من اوليات عمل الوزارة من أجل مستوى خدماتها ومنتجاتها لجميع الجهات المختلفة .
- 2- ضرورة تبني قسم الجودة التابع لوزارة المالية وضع نظام للمتابعة لغرض التعرف على نتائج التحسين المستمر وقياس الاداء .
- 3- ربط خطط الوزارة وأهدافها مع القوانين التي تنظم عمل هذه الوزارة مثل قانون وزارة المالية وقانون الادارة المالية وادارة الدين العام والهيكل التنظيمي لهذه الوزارة .
- 4- الاستعانة بكوادر الدائرة الاقتصادية التابعة لهذه الوزارة بالتنسيق مع قسم الجودة لتقييم الاداء المؤسسي لهذه الوزارة .
- 5- ضرورة إشراك العاملين في دورات تدريبية للتعرف على أهمية أسلوب التحسين المستمر وضرورته وإقناعهم بالفوائد الايجابية التي ستننتج من تطبيقه لأن العاملين أهم عنصر في تطبيق هذا الأسلوب بما يجعل وزارة المالية من الوزارات المتفردة بالعمل والريادية بالاداء بما يخدم حاجة المنفعين طالما كان هناك اقبال على الخدمات بشكل دائم .
- 6- تخصيص ميزانية ضمن الموازنة العامة السنوية لوزارة المالية لتحقيق التحسين المستمر .

المصادر

- [1] Rewers, Paulina & Trojanowska , justyna & chabowski, przemystaw & zywicki, Krzysztof(2016), impact of kaizen solutions on production efficiency, modern management review , MMR, v.xxi , 23, p.177.
- [2] حمزة، محمد عباس (2016)، مدى كفاءة استخدام انموذج كايزن لتقييم الاداء المؤسسي – بحث تحليلي لآراء عينة من مكاتب المفتشين العموميين، بحث دبلوم عالي غير منشورة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ص41.
- [3] حوامة وبني أحمد، باسم علي، رانيا أحمد (2015) ، التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة عاشور زيان الجلفة ، المجلد (7) ، العدد (19)، ص103.
- [4] التكريتي، اسماعيل يحيى (2008)، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص266.

التعليمية ، متاح على الموقع www.manhajiyat.com .

[16] لخضر، حرز الله (2023)، مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) وأهميته في بناء نظام الجودة في المؤسسات

الملحق (1)

الجدول (1) ميزان تقديري وفقاً لمقياس كيرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة	الدرجة
منخفض	0.79	1-1.79	لا أوافق بشدة	1
	0.79	1.80-2.59	لا أوافق	2
متوسط	0.79	2.60-3.39	محايد	3
مرتفع	0.79	3.40-4.19	أوافق	4
	0.80	4.20-5	أوافق بشدة	5