

التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات: دراسة تحليلية مقارنة بين نماذج بالدريج وكايزن وشيوهارت في ضوء الجودة والتحولات العالمية.

د/علا رمضان عبد الكريم^(*)

مستخلص:

تواجه مؤسسات المعلومات في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية تحديات متزايدة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وظهور مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي، مما يستدعي الحاجة إلى تطوير شامل ومستمر في مختلف الجوانب الإدارية والتقنية والبشرية والمالية. وفي هذا السياق هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إستراتيجيات التحسين المستمر وآلياته، وإمكانية تطبيقه في مؤسسات المعلومات، من خلال إجراء مقارنة تحليلية بين ثلاثة من أبرز النماذج العالمية في هذا المجال هي: نموذج كايزن الياباني، ونموذج بالدريج الأمريكي، ونموذج شيوهارت. وتعد هذه النماذج أدوات فعالة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما تتضمنه من معايير شاملة لقياس التميز المؤسسي. وقد بينت الدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج، وركزت على كيفية توظيفها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات المعلومات. وخلصت إلى أن اعتماد هذه النماذج يمثل إطاراً عملياً ومنهجياً يساهم في تحقيق التحسين المستمر، ويعد خطوة ضرورية لمواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية. وهذا يساعد في المجمل على مواجهة المؤسسات بعامّة، ومؤسسات المعلومات بخاصة التحديات المعاصرة، ويمكنها من تحسين أدائها، وتعزيز وضعها التنافسي. كما يمكن استخدام هذه النماذج كأساس للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، فكل نموذج من هذه النماذج يمثل منهجية نحو تحقيق التميز المؤسسي. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بأهمية تبني مؤسسات المعلومات لهذه النماذج لتطوير أدائها وخدماتها بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتميز.

الكلمات المفتاحية Keywords: التحسين المستمر، مؤسسات المعلومات، آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته، نموذج كايزن الياباني، نموذج بالدريج الأمريكي، نموذج ويلتر شيوهارت، التطوير المؤسسي، نماذج الجودة.

(*) مدرس بقسم المكتبات والوثائق والمعلومات كلية الآداب- جامعة أسيوط ola_ramadan@art.aun.edu.eg

Continuous Improvement in Information Institutions: A Comparative Analytical Study of the Baldrige, Kaizen, and Shewhart Models in the Context of Quality and Global Transformations

Abstract:

In the post-Industrial Revolution era, information institutions face increasing challenges due to rapid technological advancements and the emergence of quality and institutional excellence concepts. This situation necessitates comprehensive and continuous development across administrative, technical, human, and financial dimensions. In this context, this study aimed to analyze continuous improvement strategies and mechanisms, and the potential for their application in information institutions, by conducting a comparative analysis of three of the most prominent global models in this field: the Japanese Kaizen model, the American Baldrige model, and the Shewhart model. These models are considered effective tools for applying the principles of Total Quality Management (TQM), as they include comprehensive standards for measuring institutional excellence.

The study identified similarities and differences between these models and focused on how they can be utilized to improve institutional performance and enhance the competitive capabilities of information institutions. It concluded that adopting these models represents a practical and systematic framework that contributes to achieving continuous improvement, and is a necessary step to keep pace with future changes and challenges. Overall, this helps institutions in general—and information institutions in particular—to face contemporary challenges, improve their performance, and strengthen their competitive position. These models can also be used as a foundation for elevating the level of institutional performance, as each model represents a methodology for achieving institutional excellence. Based on the findings, the researcher recommended the importance of information institutions adopting these models to develop their performance and services in alignment with quality and excellence requirements.

Keywords: Continuous Improvement – Information Institutions – Mechanisms and Strategies of Continuous Improvement – Japanese Kaizen Model – American Baldrige Model – Walter Shewhart Model – Institutional Development – Quality Models.

أولاً- الإطار المنهجي:

١/١- مقدمة:

يُعد التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في تحسين النظم الإدارية عموماً، حيث يقوم منهجه على إدخال التحسينات المستمرة في نواحي المؤسسة كافة، حتى يتم التكيف مع متغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهو أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها. وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التحسين المستمر، وآلياته، وأهم النماذج العالمية المستخدمة في المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي. ويساعد نشر ثقافة التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات على خلق أسلوب غير تقليدي في تحسين أدائها، وتطوير خدماتها التي تقدمها للمستفيدين منها، والتركيز على الموارد البشرية- سواء كانت العاملون في هذه المؤسسات أو المستفيدون منها- والتي تعد من أهم مبادئ التحسين المستمر، وهذا يساعد- في المجل- على مواجهة التحديات المعاصرة التي تقابلها هذه المؤسسات، وهناك العديد من طرق التحسين المستمر التي طبقت في العديد من المنظمات الرائدة وأثبتت فعاليتها، ومنها طريقة كايزن اليابانية، ونموذج بالدريج، ونموذج ويلتر شيوهارت، وطريقة جوران..إلخ.

٢/١- مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، والتحولت الرقمية المتسارعة، تواجه مؤسسات المعلومات ضغوطاً متنامية لتحسين أدائها وضمان استدامته. ويتطلب ذلك تطبيق إستراتيجيات فعالة للتحسين المستمر قادرة على الإستجابة لمتغيرات العصر وتعزيز التنافسية. وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم أبرز نماذج التحسين المستمر المعتمدة دولياً وتحليلها، وتحديد مدى فاعليتها في بيئة مؤسسات المعلومات. وتركز الدراسة على مقارنة ثلاث نماذج مركزية- كايزن، وبالدريج، وشيوهارت- كونها تجمع بين البعد التطبيقي والنظري، وتستخدم كمراجع للتمييز المؤسسي في العديد من القطاعات. كما تُبرز الدراسة الفروق بين النماذج المؤسسية المعتمدة والنماذج الفردية الملهمة، مما يسهم في بلورة رؤية أكثر تكاملاً لتطبيق التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات. وتم التمييز بين مجموعتين مختلفتين من هذه النماذج هما:

أ) النماذج المؤسسية المعتمدة: وهي التي تم إطلاقها وتقديمها من قبل المؤسسات وتخدم ليس فقط كإرشادات ولكن أيضاً كمعيار لمجموعة من المعايير لجوائز الجودة الوطنية أو الدولية، حيث تم اختيار ثلاثة من إستراتيجيات التحسين المستمر هي (إستراتيجية كايزن، ونموذج بالدريج، ونموذج ويلتر شيوهارت) للتعرف على منهجياتها، وفلسفتها، وفاعلية تطبيقها في المؤسسات، وتم اختيار هذه النماذج لاعتمادها بشكل قوي في المؤسسات، وكذلك في الأدبيات

البحثية، والدراسات والمساهمات الأكاديمية الحالية- مما وفر قاعدة مقارنة بين هذه النماذج، وتحديد المعايير الأكثر أهمية فيها- كما أنها وضعت الأساس للتحسين المستمر، علاوة على ذلك، فقد ساهمت في نشر ثقافة التحسين المستمر، مما مكن الموظفين على جميع المستويات من المساهمة في نمو المنظمة ونجاحها

ب) النماذج الفردية الملهمة: وهي التي تم تطويرها والترويج لها من قبل الأفراد، (الخبراء المعروفين)، وعادة ما تستخدم هذه النماذج كأداة للإلهام التنظيمي والدعم، ومن أشهر هذه النماذج :

- نموذج كانجي للتفوق في الأعمال (Kanji, 2015).

- نموذج P ٤ و C٣ (Oakland, 2014).

٣/١- أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع التحسين المستمر، كأحد متطلبات الإستجابة للتغيرات التكنولوجية والبيئية المعاصرة، خصوصاً في مؤسسات المعلومات. وتكمن أهميتها النظرية في تحليل نماذج كايزن، وبالدريج، وشيوهارت، وتسلط الضوء على معاييرها وإمكانية الإستفادة منها في تعزيز التميز المؤسسي. كما تسهم في إثراء الأدبيات ذات الصلة بتطبيق آليات التحسين المستمر في بيئة مؤسسات المعلومات. أما الأهمية التطبيقية، فتتجلى في تقديمها إطاراً عملياً لمساعدة متخذي القرار على تطوير الأداء المؤسسي، ودعم جهود التحول الرقمي، مع تقديم نتائج قابلة للتوظيف في دراسات مستقبلية بالمجال.

٤/١- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على نماذج الجودة الثلاثة- محل الدراسة- من حيث الأهداف والمنهجية والخصائص الرئيسة، والتطور التاريخي لكل منها، ونشر ثقافة التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات وأثره على هذه المؤسسات.

وينفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية نسردها فيما يلي:

١. توضيح مفهوم التحسين المستمر، وأبرز آلياته وإستراتيجياته المعتمدة عالمياً.

٢. تحليل نماذج الجودة الثلاثة (كايزن، وبالدريج، وشيوهارت) من حيث المنهجية، والأهداف، والخصائص، والتطور التاريخي.

٣. مقارنة النماذج الثلاثة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في تطبيقات التحسين المستمر.

٤. تقييم أثر التحسين المستمر على أداء المؤسسات، وخاصة مؤسسات المعلومات.

٥. تحديد التحديات والفوائد المرتبطة بتطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر.

٦. تقديم توصيات تدعم متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام.

٥/١- تساؤلات الدراسة:

سعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس:

ما أثر تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر بأبعاده المختلفة (الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) على المؤسسات، وبخاصة مؤسسات المعلومات؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالتحسين المستمر؟ وما أبرز آلياته وإستراتيجياته؟

٢. ما الفوائد المتوقعة من تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات؟

٣. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه الإستراتيجيات؟

٤. كيف تسهم نماذج كايزن، وبالدريج، وشيوهارت في دعم جهود التحسين المستمر وتحقيق التميز المؤسسي؟

وبشكل عام فإن هذا البحث يسعى لبيان أبرز آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته ومنهجياتها والإفادة منها في تطوير المؤسسات بعامة، ومؤسسات المعلومات بخاصة، وتحقيق التميز المؤسسي.

٦/١- مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً طبقاً لمقاصد الدراسة كما يلي:

- التحسين المستمر:

نهج إداري يهدف إلى التطوير المستمر في العمليات والخدمات داخل المؤسسة، من خلال مراجعات منتظمة وتعديلات تدريجية لتحقيق الجودة والتميز. ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة التحسينات المستمرة والمتطورة التي تقوم بها مؤسسات المعلومات، وتشمل المباني والتجهيزات، وأداء الأفراد والعاملين في المؤسسة، والتي تهدف إلى تطوير مختلف الأنشطة والخدمات بشكل مستمر، مثل

تحسين الخدمات وإضافة خدمات جديدة، تصحيح الأخطاء وتجنب أسبابها... إلخ، وتطوير أساليب تقديم الخدمات وطرقها من خلال الاستفادة من التطور التقني الكبير... إلخ، والتي يجب ألا تتوقف كون فرص التحسين دائماً موجودة وتحتاج لمن يحسن استغلالها.

- إستراتيجيات التحسين المستمر:

مجموعة من الممارسات والإجراءات والمعايير التي تستخدمها المؤسسات للتحكم في جودة خدماتها ومنتجاتها وتحسينها (الجنوبي، ٢٠٢٤، ٦٨١).

- التميز المؤسسي (Organizational Excellence):

حالة تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال أداء متفوق ومستدام، مبني على الابتكار، وتحقيق نتائج ملموسة، ورضا أصحاب المصلحة.

- نموذج التقييم المقارن (Comparative Evaluation Model):

طريقة تحليلية تعتمد على مقارنة نماذج أو إستراتيجيات متعددة لتحديد نقاط القوة والضعف وأفضل الممارسات.

- ٧/١ - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج المقارن بأبعاده الوصفية والتحليلية، وذلك بما يتماشى مع طبيعة أهدافها وتساؤلاتها. ففي إطار البعد الوصفي، تم التركيز على استعراض الخصائص النظرية لنماذج التميز المؤسسي محل الدراسة (نموذج كايزن، ونموذج بالدريج، ونموذج شيوهارت)، مع بيان أهداف كل نموذج، والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه، ومدى ملاءمته لبيئة مؤسسات المعلومات.

أما البعد التحليلي التفسيري، فقد تم توظيفه لإجراء مقارنة منهجية بين النماذج الثلاثة، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، بغية استخلاص المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها الإسهام في تحسين الخدمات وتطوير الأداء داخل المؤسسات، ولا سيما مؤسسات المعلومات.

٨/١ - الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع:

أسفر بحث الإنتاج الفكري عن العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بنماذج التميز المؤسسي من أجل التحسين المستمر في المؤسسات بعامه، ومؤسسات المعلومات بخاصة، والتي تم تصنيفها

إلى دراسات عربية وأجنبية- وتم عرضها مرتبة حسب حداثتها التاريخية- وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين، هما:

المحور الأول- الدراسات التي تناولت إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها:

المحور الثاني- الدراسات التي تناولت الجودة ومنهجياتها، وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي:

١/٨/١- الدراسات التي تناولت إستراتيجيات التحسين المستمر ونماذجها:

دراسة (الشديفات، ٢٠٢٤م)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة وعلاقته بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية تربية قسبة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (١٢٧) من العاملين في تربية قسبة المفرق، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها جاءت مرتفعة في مجال (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي)، ومتوسطة في باقي المجالات، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة مشاركة العاملين في الندوات وورش العمل التي تختص بالجوانب الإدارية.

وسعت دراسة (العتوم، ٢٠٢٣م)، إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر بأبعادها المتمثلة في إستراتيجية (كايزن، وثلاثية جوران، والمقارنات المرجعية)، وأثر تطبيق هذه الإستراتيجيات في تحقيق تميز الأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من وجهة نظر العاملين في كافة المستويات الإدارية. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لإحدى إستراتيجيات التحسين المستمر بأبعادها (كايزن، وثلاثية جوران، والمقارنات المرجعية) على الأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية والكفاءة والفاعلية) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي أوصت الدراسة بالتزام إدارة شركات الأدوية في كافة مستوياتها بالتحسينات التدريجية واستمراريتها.

وهدف دراسة (عجيل وآخرون، ٢٠٢٣)، إلى دراسة تأثير التحسين المستمر (كايزن) على خفض التكلفة، وأظهرت النتائج أن إدارة تكلفة الإنتاج وإدارة تكلفة الموارد البشرية ومراقبة التكاليف وتنفيذ برامج تحسين الجودة لها تأثير إيجابي ومهم على خفض التكلفة.

دراسة (السالم، ٢٠٢٢م)، والتي هدفت إلى فحص أثر إستراتيجيات التحسين المستمر المتمثلة في إستراتيجية (بناتو، وإستراتيجية كايزن، وإستراتيجية جوران) على الإستجابة الرشيقة للموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في دمشق، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وعينة مؤلفة من ٢٠٠ شخص، وكان من أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة

إستراتيجيات التحسين المستمر على الإستجابة الرشيقة للموارد البشرية العاملة في المدن الصناعية في دمشق، وأوصت بضرورة العمل على وضع سياسات وإجراءات من شأنها تفعيل العمل بإستراتيجيات التحسين المستمر، وذلك من أجل زيادة مستوى تحسين الإستجابة الرشيقة للعاملين. دراسة الفقي (٢٠٢٢م)، وهدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها المدارس المصرية اليابانية، وتحديد متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسي داخل المدارس المصرية اليابانية ودورها في تحقيق جودة التعليم وتعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن أهم توصياتها تغيير ثقافة المجتمع تجاه التعليم لتنمية المهارات الحياتية والعلمية والذاتية، واعتماد معايير الإدارة ومعايير المعلم في المدارس المصرية اليابانية وتحديثها، وإعداد القيادات التعليمية بما يخدم أهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم، وتحقيق نظم إدارة متميزة. دراسة (مياس، ٢٠٢٢م)، وهدفت إلى بيان أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي، وقد اشملت الدراسة على متغير مستقل هو التحسين المستمر بأبعاده (الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة)، والمتغير التابع وهو (التحول الرقمي بأبعاده: البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، المنصات الرقمية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر بأبعاده (الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) في التحول الرقمي بأبعاده: (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، المنصات الرقمية)، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على مرحلة الإعداد في بناء البنية التحتية الرقمية وتطويرها، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام البنية التحتية الرقمية في دائرة الجمارك.

وتناولت دراسة (علي، ٢٠٢١م)، عرضاً لكيفية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية المرتبطة بالتحسين المستمر، وبالتالي وجب على المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.

دراسة (الدليمي، وعطياني، ٢٠٢٠م)، والتي هدفت إلى قياس أثر إستراتيجيات التحسين المستمر المتمثلة في (إستراتيجية كايزن، والمقارنات المرجعية، والحيود السداسي) على تحقيق تميز الأداء بأبعاده (تميز الخدمات، وقيادة التكلفة، والإستجابة السريعة) في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التحسين المستمر المتمثلة في إستراتيجية كايزن، والمقارنات المرجعية على تحقيق تميز الأداء بأبعاده مجتمعة ومتفرقة، في حين لم تجد الدراسة أثراً دالاً إحصائياً للحيود السداسي على تحقيق تميز الأداء في الخدمات وقيادة

الكلفة والإستجابة السريعة، وأوصت بضرورة الاستمرار في تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر نظراً لما لها من دور في تحقيق تميز الأداء، وضرورة العمل على التوسع في تطبيق الحيويد السداسي كأداة من أدوات التحسين المستمر.

وهدفت دراسة(البخيت، ٢٠٢١م)، إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات الحكومية تطبق منهجيات التحسين المستمر(نموذج الجودة، ونموذج التميز، ونموذج كايزن) أم لا، ودعمها وتحفيزها لتطبيق هذه المنهجيات، والعمل على نشر الوعي لتحويلها إلى ثقافة عامة بين الموظفين. وبعد التحليل توصل إلى عدة نتائج واستنتاجات تلخص في: لا يوجد تطبيق لمنهجية الكايزن في مؤسسات: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، ووزارة التنمية البشرية والعمل، ووزارة الصناعة، ووزارة التخطيط العمراني، فقط طبق في هيئة التأمين الصحي.

دراسة(القحطاني، ٢٠١٧م)، وهدفت إلى التعرف على آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج(Baldrige) الأمريكي للجودة، والذي تكونت عناصره من القيادة الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية وإدارة المعلومات والاهتمام بالعملاء والنتائج)، وكان من أهم نتائجها: جميع الممارسات الإدارية في عناصر النموذج المذكورة مسبقاً والتي تمثل عناصر آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، لم تصل إلى حد الكفاية المطلوب.

دراسة(الكسر، ٢٠١٧م)، وهدفت إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة، وبينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات عضوات الهيئة الإدارية، وكشفت أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، وكان من أهم مقترحات البحث أن تتبنى جامعة شقراء إتباع إستراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التميز والتطوير للعمل الإداري.

دراسة(Ghelani, 2024)، تقدم هذه الورقة تحليلاً مقارناً بين إستراتيجيات سيجما ستة وإستراتيجيات التحسين المستمر، مع التركيز على منهجياتها وتطبيقاتها وفعاليتها في المنظمات التصنيعية حول العالم، حيث تبحث هذه الدراسة في كلا النهجين من حيث تكاليف التنفيذ، وتأثيرهما على المنظمة، والنتائج القابلة للقياس، باستخدام دراسات حالة من قطاعات السيارات والإلكترونيات والسلع الإستهلاكية. ويكشف التحليل أن نهج سيجما ستة القائم على المشاريع والمنظم يجعله مناسباً لبيئات الإنتاج المعقدة وذات المخاطر العالية، في حين تعزز إستراتيجيات التحسين المستمر ثقافة الكفاءة اليومية والتكيف السريع.

دراسة (Howard, 2024)، ركزت الدراسة على أهمية دمج العناصر الأساسية للقيادة الموجهة نحو العدالة وإستراتيجيات تحسين الجودة لتحقيق نتائج عادلة في رعاية المرضى، وتنويع القوى العاملة، وثقافة المنظمات. وتم اختيار إطار عمل مالكولم بالدريج كدافع لاستكشاف العلاقة المفاهيمية بين الكفاءة في تحقيق العدالة الصحية وتحسين الجودة بقيادة القادة، وأظهرت نتائج الدراسة نقصاً في التكامل المنهجي في ممارسات القيادة التنظيمية وتنفيذ تحسين الجودة والعدالة الصحية، كما أظهرت النتائج الحاجة إلى زيادة الاستثمارات في تعليم وتدريب العدالة الصحية على جميع المستويات والتصنيفات في القوى العاملة المهنية للرعاية الصحية.

دراسة (Sammour, 2024)، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل المنظمات، والتعرف على مبادئ تطبيق هذه الإستراتيجية كأحد أبعاد فلسفة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المؤسسات الإدارية لتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية التحسين المستمر (كايزن) تُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولها دور بارز في تطوير المنظمات، حيث إنها تُجنب المنظمات الكثير من الأعباء المالية والمادية، لأنها تعتمد على إجراء تحسينات جزئية مستمرة ودائمة. كما أنها تستند إلى قواعد وتوجيهات ومعايير وإجراءات تشغيلية محددة، لذلك، يُسهم التحسين المستمر في رفع كفاءة أداء الموظفين والوحدات التنظيمية.

دراسة (Hill, Gonathan B, 2023)، والتي هدفت إلى التقييم التجريبي لإطار عمل بالدريج القائم لتحديد صحته في سياق تطوره المستمر، وتحديد العناصر الأكثر أهمية في المعايير، حيث تم استخدام بيانات تقييم فعلية وحديثة لسد فجوة في الأدبيات البحثية الحالية، وكان من أهم نتائجها أن إطار عمل بالدريج لا يزال صالحاً وذا صلة اليوم في سياق تطوره المستمر. كما أكدت نتائج هذه الدراسة على الاستمرار في فائدة إطار عمل بالدريج لدفع أداء المنظمات من خلال تأكيد العلاقات السببية بين فئات بالدريج وفئة النتائج. كما تؤكد هذه الدراسة على الأهمية المستمرة لكل من القيادة وقياس المعرفة وتحليلها وإدارتها كأسس لإطار عمل بالدريج.

دراسة (Hashim, 2022)، التي تناولت الإطار المفاهيمي لممارسات كايزن على الأداء التنظيمي، وهدف البحث إلى تحديد تأثير ممارسات كايزن على الأداء التنظيمي. وتم استخدام المنهج المسحي، حيث تم توزيع استبيانات لجمع البيانات من العينة المختارة. وخلص البحث إلى أن ممارسات كايزن مناسبة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي، لأنها يمكن أن توفر ميزة مهمة لتحسين أداء المؤسسة.

دراسة (Pamungkas, et al, 2022)، وتوفر هذه الدراسة تصوراً عاماً على شكل خريطة بحثية تتعلق باستخدام نموذج مالكولم بالدريج في أنواع مختلفة من الشركات، وهو إحدى الطرق التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، لتحسين أداء الشركات من خلال إدارة جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وأظهرت الدراسة وجود ٣٨ مقالاً ذا صلة باستخدام نموذج مالكولم بالدريج في أنواع مختلفة من الشركات، وأن أبرز المواقع المهيمنة للأبحاث التي أجريت كانت في شركات التصنيع والخدمات معاً، كما كان التركيز الرئيس الذي تمت دراسته على نطاق واسع هو تطبيق إدارة الجودة. وتم الحصول على خريطة بحثية يمكن استخدامها لتطوير الأبحاث المستقبلية، حيث أشارت النتائج إلى وجود فجوات يمكن استغلالها كفرص لتجديد البحث في الدراسات اللاحقة.

دراسة (Jevanesan, 2021)، تقدم هذه الورقة مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بمنهجيات التحسين المستمر في القطاع التطوعي. تم تضمين ٢٠ منشوراً حول تطبيق منهجيات التحسين المستمر في القطاع التطوعي، مأخوذة من أربعة قواعد بيانات أكاديمية (EBSCOHost، Emerald Insight، Web of Science، Scopus) واقتصرت المراجعة على المقالات الأكاديمية المكتوبة باللغة الإنجليزية والمُحمكة المنشورة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٧. وكشفت النتائج أن تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز تمكين الموظفين هي بعض الفوائد المحتملة لتطبيق التحسين المستمر في القطاع التطوعي. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التحديات المحتملة المقاومة للتغيير، وغياب العمليات الرسمية، وتنوع العملاء.

دراسة (Georgise, 2020)، تستعرض هذه الورقة مدى قبول وإمكانية تطبيق كايزن بين المنظمات في منطقة شعوب وأمم وقوميات الجنوب في إثيوبيا، وكشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه قابلية تطبيق ممارسات كايزن. وأظهرت نتائج الدراسة أن كايزن مقبول ومناسب بين المنظمات التي شملتها الدراسة، رغم أن قابليته للتنفيذ تعتبر تحدياً كبيراً. كما وجدت الدراسة أن التنفيذيين في الشركات لم يظهروا التزاماً حقيقياً بفريق عمل كايزن. على الرغم من كونه أمراً حيوياً للتحسين المستمر، إلا أن العمال في الخطوط الأمامية نادراً ما يتم دعوتهم للمشاركة في فرق العمل.

دراسة (Afrin, et al, 2019)، الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تطوير نموذج للتحسين المستمر من منظور إسلامي. وطبيعة الدراسة استكشافية ونظرية وتعتمد على البحث المكتبي، كما أنها مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية. والنتيجة الرئيسة لهذه الدراسة هي تطوير نموذج جديد للتحسين المستمر يسمى دورة (NAMS Cycle)، تتكون الدورة من أربعة مكونات مترابطة:

١. النية بالإخلاص (al-Nīyyah bi al-Ikhlās) تشمل النية، الأهداف، والتخطيط.

٢. العمل: (al-Amal) تنفيذ الأفعال والأنشطة المطلوبة.

٣. المحاسبة: (al-Muḥāsaba) تقييم النتائج وتحليل الأداء.

٤. الشكر: (al-Ṣhukr) الامتنان والتقدير لتحسين الأداء.

تم تسمية النموذج بأخذ الحروف الأولى من مكونات الدورة. وكل مكون يتألف من عدة عناصر أساسية، مثل أن النية بالإخلاص تتضمن النية، الأهداف، والتخطيط. ولتحقيق التنفيذ الناجح للنموذج في المؤسسات، يجب توافر: التزام الإدارة العليا، وفريق عمل يتمتع بدوافع قوية. دراسة (Gordian, 2016)، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت ممارسات كايزن يمكن أن تسهم في تحسين جودة الخدمات والإنتاجية في القطاع العام في تنزانيا، وباستخدام منهجية مراجعة الأدبيات السردية (SSMES)، تستعرض الدراسة ١١ مقالاً بحثياً لاستخلاص الأدلة حول تطبيق كايزن في منظمات الخدمات العامة، وخلصت الدراسة إلى أن كايزن قابل للتطبيق في الخدمات العامة ويمكن أن يحسن بشكل كبير الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، ويقلل التكاليف في هذا القطاع. توصي الورقة بأن تتبنى الحكومة منهجية كايزن وتدمجها في جميع برامج إصلاح القطاع العام كأداة إستراتيجية لتحسين الفعالية والأداء العام لمنظمات الخدمات العامة.

١/٨/٢- الدراسات التي تناولت الجودة ومنهجياتها، وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة (الجنوبي، ٢٠٢٤)، التي تناولت الجودة ومفهومها ونشأتها وتطورها الزمني وما مرت به من مراحل وتطورات، وأبرز العلماء الذين وضعوا لبناتها، وأسسوا منهجياتها ونشروها عالمياً. ثم تناولت الأدوات المستخدمة في الجودة ومحتوياتها والغاية منها ووجه الاستفادة منها. تلا ذلك الحديث عن أهمية الجودة لمؤسسات التعليم.

واستهدفت دراسة (غازي، ٢٠٢٤م) تحديد متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير مالكولم بالدريج، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في التصنيفات العالمية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات في ضوء نموذج بالدريج أهمها: ضرورة أن يكون لدى القيادات رؤية مستقبلية تدعم تطوير الجامعات وتحسين أدائها، وضرورة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة العمليات وذلك من خلال مراجعة الأداء ومقارنته مع الجامعات العالمية الرائدة.

دراسة (الغامدي وآخرون، ٢٠٢٤)، التي تناولت دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الجودة وتعزيز ثقافة الجودة وتحقيق المعايير والتحسين المستمر، وأوصت الدراسة بتشجيع المشاركة الفعالة والتواصل المستمر بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في

حلقات الجودة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين حول مفاهيم وأدوات إدارة الجودة، وتشجيع الابتكار وتبني ثقافة التحسين المستمر في حلقات الجودة.

أما دراسة (بتغة، ٢٠٢٣)، فقد هدفت إلى دراسة درجة تحقيق التميز المؤسسي وتحليله وفقاً لمعايير نموذج مالكولم بالدريج في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة المسيلة، مع الاعتماد على ٣٥ أستاذاً من كلية العلوم الاقتصادية لعينة الدراسة، كما تم تحليل البيانات باستخدام SPSS الإصدار ٢٢، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التميز المؤسسي المحقق من خلال تطبيق معايير نموذج مالكولم بالدريج يمكن اعتبارها جد مقبولة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالجامعة من وجهة نظر الهيئة التدريسية يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية.

دراسة (محمود، وآخرون، ٢٠٢٣م)، هدفت الدراسة إلى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) The European Foundation for Quality Management، واعتمد على المنهج الوصفي، عبر تطبيق استبانة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٩٨) فرداً تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين ببعض الإدارات التعليمية، وبعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، وكان من أهم نتائج الدراسة: ضعف دعم القيادات العليا لثقافة التميز عن طريق البعثات الخارجية، وضعف برامج الكشف عن الفرص والتهديدات التي توجه للإدارة التعليمية، والضعف المالي الذي يلي احتياجات تطوير العملية التعليمية وتحسينها، وكان من أهم توصياتها ضرورة توفير قاعدة بيانات حديثة للإدارة التعليمية يمكن الاعتماد عليها في أداء العمل، والعمل على وضع برامج وتدريب لرفع كفاءة العاملين بالإدارة التعليمية.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، التي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة بالمدارس الابتدائية في محافظة الوادي الجديد، ووضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالكايزن، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة الاستعانة بخبرات الخبراء في إدارة كافة الأعمال، وضعف توافق خطط العمل مع الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وبناءً على النتائج قامت الباحثة بوضع تصور مقترح للتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الابتدائية وتكون التصور من أربعة محاور (تفعيل الإدارة من موقع الحدث، وإلغاء الهدر التربوي والتعليمي، وتفعيل الإدارة بالمشاركة، وتحقيق التعلم والتعليم والتدريب المستمر).

دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٢م)، التي هدفت إلى تفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء بعض النماذج العالمية، وقد استخدم البحث منهج دراسة الحالة، واستبانة للتحليل الرباعي (سوات) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقد تم تطبيقها على جميع العاملين بكلية التربية بجامعة أسوان، وانتهت الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي لكلية التربية بجامعة أسوان في ضوء بعض النماذج العالمية.

دراسة (العجمي، وخليفات، ٢٠١٩م)، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (٣٢٠) عضواً من الهيئة التدريسية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. دراسة (فاطمة الزهراء، ٢٠١٨) التي تناولت إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في الفكر الإداري لما لها من قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة من جهة وتحسين المنظمات ضد تهديدات بيئتها الفائقة التنافسية بتزويدها بسبل استغلال الفرص الحاسمة لتحقيق ترتيبات تنافسية تعزز فرص نجاحها التنظيمي، ومن أهم نتائجها أن فلسفة التميز تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل دوماً وبشكل يختلف إيجابياً عن المنافسين.

دراسة (Abduljabar, 2024)، وهدفت إلى دراسة دور التدقيق الخارجي وتأثيره في تقييم أداء الجامعات استناداً إلى نظرية إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق نموذج مالكولم بالدريج داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية في العراق، وأظهرت النتائج الرئيسة نقصاً في الوعي لدى الجهات المسؤولة بأهمية استخدام نموذج مالكولم بالدريج لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التدقيق الخارجي القائم على نموذج مالكولم بالدريج واعتماده بين جميع الجهات المعنية في الجامعات لتقييم الأداء الجامعي، نظراً لتأثيره الإيجابي في تعزيز جودة الأداء، مما يساهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية للجامعات.

وشرحت دراسة (Barnawi, 2022)، مفهوم التميز المؤسسي، ومتى بدأ، والسبب الذي يدفع المنظمات إلى السعي لتطبيق التميز المؤسسي والسعي للتحسين المستمر. كما تحدد أشهر النماذج

العالمية لجودة التميز المؤسسي. وتناولت الدراسة النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز المؤسسي وكيفية مواجهة التحديات لتطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي

دراسة (Pandit, 2022) التي تلقي الضوء على أسلوب الإدارة المتبع في بعض المنظمات من خلال دراسة مقارنة لأساليب إدارة النماذج المختلفة في الهند، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان والصين، حيث إن جميع هذه الدول الأربعة تعد ممارسات الجودة أمراً مهماً. وانتهت الدراسة إلى أن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في المنظمة وهي تعتمد بشكل رئيسي على الأساليب المختلفة الموجودة في ثقافات متباينة، وقد تكون فعالة الآن لكنها قد لا تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، لأن هذه الأساليب قد لا تكون فريدة أو شاملة أو خالية من الانتقادات. فقد لوحظ مؤخراً ظهور العديد من نظريات الإدارة وأساليبها.

دراسة (Johnson, Linda, 2020)، وتسعى هذه الدراسة إلى مناقشة القضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات، وناقشت الدراسة العناصر الستة الأساسية (6Cs) لإدارة الجودة الشاملة، وهي: (الالتزام، والثقافة، والتحسين المستمر، والتعاون، والتركيز على العملاء، والتحكم) وكيفية ارتباطها بالمكتبات ومراكز المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات تضمن أن تكون المنتجات والخدمات المقدمة للرواد متوافقة مع المعايير المحددة. وبناءً على ذلك، يجب على المكتبات ومراكز المعلومات تطوير أنظمة وفلسفات وإستراتيجيات لإدارة الجودة.

دراسة (Obeidat, 2020)، وتعتمد هذه الدراسة على تقييم المكتبات الرقمية في الجامعات الحكومية في الأردن، وقد تم تطبيق نموذج كانو كأداة فعالة لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات بغض النظر عن نوعها. جمعت البيانات لدعم جودة وظيفة النشر في نموذج كانو من خلال استبيان وزع على عينة من مستخدمي مكتبة الجامعة الأردنية، بهدف تقييم مدى تحقيق الخدمات المطلوبة من المكتبات الرقمية. وركزت الدراسة على أهمية الاستماع إلى "صوت المستخدم" (Voice of User)، والذي يمثل الهدف الرئيس لتقديم الخدمات من قبل المؤسسات، وخاصة المكتبات. ومن خلال ذلك، تم الحصول على معلومات قيمة وذات صلة حول القضايا التي يجب تحسينها لزيادة رضا المستخدمين وتحقيق التكامل في تلبية احتياجاتهم.

دراسة (Nestor, 2019)، كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء المنظمات في كينيا، وتحديد تأثير التزام الإدارة العليا، ودراسة تأثير مشاركة الموظفين من خلال التدريب، بالإضافة إلى قياس تأثير التركيز على العملاء، وتقييم دور التحسين المستمر

على أداء المنظمات، وأظهرت النتائج أن التحسين المستمر له تأثير إيجابي وكبير على أداء المنظمات، وأن التركيز على العملاء كان ذا أهمية كبيرة في تفسير التباين في الأداء، كما أن التزام الإدارة العليا أظهر تأثيراً كبيراً على الأداء. وأوصت بضرورة التزام الإدارة بالجودة من خلال توفير توجه إستراتيجي فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة، بحيث تكون متماشية مع أهداف المنظمة، كما ينبغي على صانعي السياسات إنشاء إطار عمل للجودة يهدف إلى تحسين الأداء وضمان التزام جميع المنظمات في كينيا به.

وقدمت دراسة (Nenadál, et al, 2018) تحليل ووصف الحالة الراهنة في مجال تطبيق نماذج التميز في المنظمات التشيكية. واقتُرحت إطاراً شاملاً وعمماً لكيفية تحقيق التميز المؤسسي. كما عرضت الإمكانيات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسة المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق للدراسات والأدبيات، ظهر بوضوح أهم مسارات الدراسات، حيث تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتحقيق التميز في الأداء في المؤسسات العامة، وبخاصة المؤسسات الأكاديمية، وتعد الدراسة الحالية استمراراً للجهود الرامية إلى التعرف على معايير النماذج العالمية للتميز المؤسسي، والإفادة منها في مؤسسات المعلومات، وتختلف عن الدراسات السابقة في كونها أكثر تخصيصاً، من حيث إجراءات مقارنة تفصيلية بين نموذج بالدريج، ونموذج كايزن الياباني، ونموذج ويلتر شيوهارت. كما تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى التأثير الإيجابي لإستراتيجيات التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي والجودة في سياقات مختلفة. وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تركز على سياقات جغرافية ومؤسسية مختلفة، إلا أنها جميعاً تسلط الضوء على أهمية إستراتيجيات التحسين المستمر في تعزيز الشفافية والمصداقية.

* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بإجراءات تحليلية تفصيلية ومقارناً بين ثلاثة من أهم نماذج التميز المؤسسي والتحسين المستمر في سياق مؤسسات المعلومات، وهي نموذج بالدريج، ونموذج كايزن الياباني، ونموذج ويلتر شيوهارت. هذا التحليل المعمق الذي يشمل أوجه التشابه والاختلاف ونقاط القوة والضعف لكل نموذج، لا يوجد بشكل مباشر في الدراسات السابقة التي غالباً ما تركز على نموذج واحد أو مقارنات ثنائية.

تتفرد الدراسة الحالية بإجراء مقارنة تفصيلية للمعايير المستخدمة في النماذج الثلاثة وأوزانها النسبية (إن وجدت). وهذا يوفر فهماً دقيقاً لكيفية تقييم كل نموذج لجوانب الأداء المؤسسي المختلفة وأهمية كل جانب وفقاً لفلسفة النموذج.

تذهب الدراسة إلى أبعد من مجرد وصف النماذج، حيث تسعى إلى فهم كيفية ترجمة هذه المعايير إلى نقاط تقييم فعلية. إن تحليل "النقاط المسجلة حسب كل معيار" في سياق مؤسسات المعلومات يمكن أن يقدم رؤى عملية حول مدى فعالية كل نموذج في تحديد نقاط القوة والضعف بشكل كمي. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت التميز المؤسسي والتحسين المستمر في المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المعلومات بشكل عام، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها المحدد على "مؤسسات المعلومات". هذا التخصيص يسمح بفهم أعمق لتحديات ومتطلبات هذا النوع من المؤسسات وكيف تتفاعل مع نماذج التحسين المستمر المختلفة.

تضيف الدراسة الحالية بعداً مهماً من خلال ربط التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات بمفهوم الجودة الشاملة والتأثيرات المتزايدة للتحولات العالمية (مثل الرقمنة، والبيانات الضخمة، والوصول المفتوح). هذا السياق الحديث يجعل الدراسة أكثر أهمية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع المعلومات.

إن إجراء مقارنة بين النماذج الثلاثة ليس فقط من الناحية الهيكلية ولكن أيضاً في ضوء مفاهيم الجودة الحديثة وتحديات التحولات العالمية يمثل إضافة نوعية. هذا يساعد في تحديد أي من هذه النماذج قد يكون أكثر ملاءمة وفعالية لمؤسسات المعلومات في مواجهة هذه التغيرات.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

يستعرض الإطار النظري مفهوم التحسين المستمر وأهميته في المؤسسات بعامّة، ومؤسسات المعلومات بخاصة، وأهم آلياته وإستراتيجياته.

١/٢- مفهوم التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر بمثابة فلسفة يابانية تسعى إلى تحسين الأداء وبيئة العمل على أساس مستمر، ومن هنا تم الربط بين مصطلحي التحسين - والذي يشير إلى تقويم الأداء ورفع مستواه وتطويره وما إلى ذلك -، ومصطلح الاستمرارية، أي أن هذه العملية لا تتم لمرة واحدة فقط، بل يجب أن

تتسم بالتكرار، ومن هنا انبثق مفهوم التحسين المستمر. وكان فكر التحسين المستمر مرتبطاً في بدايته بقطاع التصنيع، حيث كان موجهاً للآلية التي يتم بها تطوير طرق الإنتاج والتصنيع؛ من أجل الوصول إلى أهداف المنشأة التصنيعية، ثم تخطى المفهوم المنشآت التصنيعية، ليشمل أنواع المنظمات كافة (مياس، ٢٠٢٢م، ٤١). ويعرفه (محمد، ٢٠٢١م، ٥٢٣) بأنه عبارة عن عمليات تلتفت نظر الإدارة للعمل على اختيار الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين والمدراء، من أجل توفير طرق من شأنها أن تخفض تكاليف الخدمة أو المنتج.

ويعرفه (عبيدات، ٢٠٢٢م، ٣٨) بأنه سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحسين جميع أنشطة المنظمة.

ويرى (زاهر، ٢٠٠٨، ٢٦٩) أن مفهوم التحسين المستمر ينطوي على ثلاث ركائز أساسية هي: الجودة (Quality)، التكلفة (Cost)، والتسليم (Delivery)، والتي يطلق عليها نظام (QCD)، حيث تؤدي الجودة المتميزة إلى تحقيق تكلفة أقل، انطلاقاً من أن تحسين الجودة يعني التخلص من الهدر والأعطال، ويعني التسليم تقليل الوقت، ومنع الهدر فيه من خلال إيصال الخدمة أو المنتج إلى طالبيه بأسرع وقت.

كما يعني التحسين المستمر الإجراءات التي تأخذ بها المؤسسة بهدف الإتيان بالجديد من أجل الوصول إلى أفضل النتائج عبر التركيز على العمليات المختلفة، ويمكن تحقيق تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية عبر إجراءات عدة تتمثل في التخطيط، والفعل، والفحص، والتصرف. (الشديفات، ٢٠٢٤م، ٩).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن التحسين المستمر عبارة عن إجراء مجموعة من التحسينات المستمرة في المؤسسة، والتي تكون مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وفق خطوات تدريجية صغيرة تكون مدروسة بطريقة دائمة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

٢/٢- أهمية التحسين المستمر:

إن مضمون التحسين المستمر يتناول تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والموارد وطرق العمل وأداء العاملين وسلوكياتهم، فهو يقوم على الإيمان بأن أي شيء وكل شيء يؤدي في مجال العمل يجب أن يكون موضع تقييم مستمر من خلال سؤاليين: الأول: (هل هذا مرض؟)، والثاني: (وإن كان الأمر، كذلك هل يمكن أدائه على نحو أفضل؟) (الجبوري، ٢٠١٠، ٢١٣).

ويمكن تناول أهمية التحسين المستمر من جانبين كالآتي:

١/٢/٢- أهمية التحسين المستمر للمؤسسة:

يُعدّ التحسين المستمر من أهم متطلبات معايير تميز الأداء المنظمي، فهو وسيلة تعتمد على المنظمة لمراجعة الخطط والإستراتيجيات والسياسات وتطويرها وتحديثها، كما أنه محصلة لتقييم النتائج التي تم تحقيقها في المنظمة، بهدف تطوير الأداء المنظمي وتحسين النتائج والإنجازات المستقبلية وتوفير المنافع المستدامة.

٢/٢/٢- أهمية التحسين المستمر للعاملين في المؤسسة:

التحسين المستمر له دور في التنمية الدائمة لقدرات الأفراد العاملين في المنظمة وكفاءاتهم، ومن المهم أن يدرك الموظفون كافة كيفية استخدامه، وأن يتبنوه كمنهجية للعمل اليومي، وهو يمثل آلية جوهرية للمنظمة لتطوير إدارة العلاقة مع الشركاء وتحسين إدارة المؤسسة المالية والمادية والتقنية والمعرفية، وهو الذي يؤدي إلى التطوير المنتظم والضروري للعمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح العملاء، حيث يقود المنظمة إلى التعلم المتواصل من نقاط القوة وفرص التحسين لتعزيز القيمة المضافة للعملاء، كما أنه يدعم سعي المنظمة لبناء مستقبل مستدام، من خلال التطوير المنتظم والدائم لأدائها، ويوفر للعاملين في المنظمة أساليب حديثة وعصرية للعمل، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتطوير دائم لبيئة العمل، فهو يمثل الآلية العملية التي تلفت أنظار قيادة المنظمة للتفكير في الطريقة التي تمكنها من تحفيز كل من المدراء والموظفين والعاملين في المنظمة بكافة مستوياتهم، من أجل إيجاد السبل لتطوير أنظمة العمل ولتخفيض تكلفة إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة(الهنداوي، ٢٠١٨م، ٩٦).

ومما سبق يتضح لنا أهمية التحسين المستمر، وذلك على النحو التالي:

- التحسين المستمر ليس أداة أو تقنية بل طريقة حياة تركز على المستفيد لا على الخدمة، وهو من المرتكزات الأساسية في نجاح مؤسسات المعلومات واستمرارها.
- التحسين المستمر يحتاج دعم جميع الأقسام الإدارية بالمؤسسة بسبب تغير متطلبات المستفيدين وتوقعاتهم باستمرار، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ملاحقتها باستمرار.
- عمليات التحسين المستمر هي سباق بدون خط نهاية فهي مرحلة لا تنتهي، فهناك الكثير من المجالات في المؤسسة تحتاج للتحسين دوماً، شاملاً أقسام المؤسسة كافة دون استثناء(الجبوري، ٢٠١٠م، ٢١٦).
- عمليات التحسين المستمر تعد فلسفة قائمة على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال اعتماد مبدأ اعمل الشيء الصحيح من البدء DO The Right Thing In The First .

تجبر فلسفة التحسين المستمر كلاً من الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات للدخول في المنافسة العالمية.

أما (الصمادي، والحيالي، ٢٠٢١م، ٣٣) فقد أوجزا أهمية التحسين المستمر بقدرة المنظمة على التواصل مع احتياجات المستفيدين ورغباتهم، بل والسعي الجاد نحو استباقها من خلال إجراء التحسينات المستمرة على مخرجاتها بما يحقق التمييز على منافسيها، وبذلك تعتمد فلسفة التحسين المستمر على تقديم خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة من خلال تطبيق قواعد تشغيل بسيطة وفعالة، وتعتمد على مجموعة من المتطلبات (Sammour, 2024)، أهمها:

١. وضع قواعد التشغيل: إعداد إجراءات عملية لتحقيق أهداف المنظمة لتحقيق التحسين المستمر وتقليل الهدر في الوقت والجهد أو الموارد.

٢. وضع قواعد التنظيف: البيئة غير المنظمة تعد من أكبر العقبات أمام تحسين العمليات؛ لذا يجب وضع قواعد للتحكم في خطط الأداء، وتدريب الموظفين على مهارات الانضباط وإدارة الوقت والتواصل.

٣. القضاء على الهدر: التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للخدمة المقدمة، من خلال تحقيق المرونة الكافية للتكيف مع تغيرات الطلب.

٤. نشر ثقافة التحسين المستمر: وضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الاستدامة.

٥. تعزيز ثقافة العمل الجماعي: تعتمد إستراتيجية التحسين المستمر على الأنشطة الجماعية من خلال فرق العمل مثل فرق حل المشكلات وفرق التنفيذ المتخصصة.

٦. تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للموظفين: تعزيز نظام الاقتراحات والمشاركة الإيجابية، مهما كانت الفكرة صغيرة، وتحفيز الانضباط الوظيفي.

٣/٢ - التحسين المستمر كمسار لإدارة مؤسسات المعلومات:

التحسين المستمر هو أسلوب إداري تنظيمي هدفه التطوير والتحسين للأنشطة والعمليات المرتبطة بالأفراد والأجهزة وطرق الإنتاج والتكنولوجيا بشكل تدريجي ومستمر، من خلال الابتكار والتكنولوجيا والحد من الهدر والفاقد بهدف الوصول إلى تحسين كل ما يتعلق بالوقت والكلفة والجودة وبالتالي الوصول إلى الاتقان الشامل (خنجر، ويعقوب، ٢٠١٨م، ٣٨).

تمثل المكتبات ومؤسسات المعلومات محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقمي الاجتماعي، ويقع على عاتقها مساندة الرغبات التعليمية ورفع الكفاءات العلمية، بما يعود على المجتمعات بالنفع وعلى العالم بالآمال المنشودة، مما يستدعي عمليات التقويم المستمر والموضوعي والواقعي لكل من يعمل بها، ويعتمد التحسين المستمر على القيام بتغييرات تدريجية وبشكل مستمر من أجل تقليل الإسراف في الوقت والموارد. حيث ظهر التحسين المستمر كأحد المداخل الإدارية والفلسفية التي تعتمد على المقترحات المقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر، وتزامن الأمر مع تبني اليابانيين لنظام حلقات الجودة في جميع منظماتهم كمنهج لتحسين مشاركة العاملين في حل المشاكل، إذ يوصف بأنه فلسفة تتضمن مبادرات تسهم في النجاح وتقليل الفشل (حمزة، وفتحية، ٢٠١٩م).

إن نشر ثقافة الجودة عموماً، وثقافة التحسين المستمر على وجه الخصوص سيؤديان إلى توجيه الإدارة نحو التركيز على العاملين ومقترحاتهم وأفكارهم وهو ما سيتطلب دعماً والتزاماً وقيادة، وباتجاه مواز سيتم التركيز على المستفيد بوصفه هدفاً أساسياً وفلسفة إدارية تتكامل عندها أنشطة التحسين. (الجبوري، ٢٠٢٠، ٢٠١٠)

والتميز والتحسين المستمر فلسفة شاملة لكل جوانب المؤسسة، فهو كيان متكامل لا يتجزأ ولا يتعلق بجانب دون آخر، ولا يتوقف عند مرحلة معينة من تحقيقه بل يتطلب التخطيط والإعداد الجيد، والجهد المتواصل من جميع العاملين بالمؤسسة لجعله سمة لكل جوانب المنظومة وأبعادها المؤسسية، بل والعمل من أجل استدامته وتجدهه وتقبله لكافة المستجدات والتطورات على الساحة العالمية، والتي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس العلمية. (رشوان، ٢٠٢٢م، ١٤٦٢).

٢/٤- أهداف التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات:

تتمثل أهداف التحسين المستمر في كونها عملية منظمة تحتاج إلى تحقيق عدة مبادئ ومتطلبات تعمل على إنهاء الخلل وليس إصلاحه حتى لا يتكرر، بحيث تقوم باستبداله بشيء حديث ومتطور، ويرافق ذلك ترتيب وتنظيم للوقت. (الشديفات، ٢٠٢٤م، ٣). ويهدف التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات إلى تكامل كافة الوظائف الإدارية بها للوصول إلى الوضع المأمول للمؤسسة، والربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المستجدة، من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير لكافة إجراءات العمل للأقسام بداخلها، والتخلص من كافة المعوقات الإدارية، ومحاولة معالجة الأخطاء، والاهتمام بالنتائج، على أن الهدف الأساسي للتحسين المستمر يتمحور حول تحقيق أي مستويات من الكفاءة في الخدمة من خلال إيجاد تحسينات مستمرة في الخدمة،

الأمر الذي يتطلب تطبيق أفضل النماذج، مما يحقق أداء أفضل والذي يعد جوهر التحسين المستمر، ويمكن تلخيص أهداف التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات فيما يلي:

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة.
- الاهتمام بتطوير العنصر البشري وتنمية قدراته.
- تحقيق الترابط بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المكتبة، والابتكار والتحديث والتجديد من أجل تحقيق التحسين المطلوب بها.
- العمل على وجود تحسينات مستمرة.
- دراسة متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعها والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.
- عمل مقارنات مرجعية للأداء من أجل تطبيق إدارة الجودة مع مكتبات مماثلة.
- اعتماد مبدأ العيوب الصفرية من خلال منع الخطأ قبل وقوعه.

٥/٢- مبادئ التحسين المستمر:

التحسين المستمر يعني الالتزام بإجراء التغييرات على نحو أحسن وعلى نحو متواصل ومبدع، وانطلاقاً من هذه الحقيقة، فإن ذلك لا يتم من فراغ، وإنما وفق ركائز أساسية يحددها البعض استناداً إلى فلسفة اليابان بوصفها المهد الحقيقي لها والمتمثلة بالمحافظة على طقوس معينة مستمدة من تراثها وحضاراتها الممتدة لآلاف السنين (الجبوري، ٢٠١٠م، ٢٢٢).

وحتى تؤدي عملية التحسين المستمر ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية: وهي أن ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة مادامت المنظمة قائمة، وكذلك التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات المنظمة وأقسامها وأنشطتها وهو عملية تحتاج إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة. ولا يعني عدم وجود أخطاء أن التحسين توقف، وأن لا نكتفي فقط بتصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.

٦/٢- أهم آليات وإستراتيجيات تحقيق التميز والتحسين المستمر بالمؤسسات:

ظهرت الحاجة إلى إيجاد إستراتيجية تؤكد لإدارة المنظمات وعملائها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجه الكتاب والباحثون إلى تحديد مفاهيم الأداء المتميز للعاملين ومعاييرهم، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التطوير المستمر (محمد، ٢٠٢١، ٥٢٥).

كما حظيت قضية التميز باهتمام العديد من الدول المتقدمة في العالم من أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وأستراليا، وقامت ببناء نماذج في الجودة تستخدم كأداة علمية تعني بالتقويم

الذاتي من أجل تطوير المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، واتصفت هذه النماذج بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم العالي كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، وتوفر العديد من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، بهدف ضمان استمرارية التطوير (باشيوه، ٢٠٠٩م، ١٠٧).

وآليات الجودة عبارة عن مجموعة من المبادئ والأساليب والأدوات التي تستخدم لتحسين وضمان جودة المنتجات والخدمات والعمليات. وهناك العديد من المنهجيات الشهيرة والمعترف بها عالمياً في مجال الجودة، و لكن بشكل عام يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية: (الجنوبي، ٢٠٢٤م، ٦٨٩-٦٧٩)

➤ **منهجيات تقليدية:** هي المنهجيات التي ظهرت في بداية القرن العشرين وتركز على مراقبة وضبط جودة المنتجات والخدمات بعد الإنتاج أو التقديم، وذلك باستخدام أساليب إحصائية وأدوات قياسية. وبعض أمثلة هذه المنهجيات هي: مراقبة الجودة الإحصائية (Statistica Quality Control)، وضمان الجودة (Quality Assurance)، والفحص (Inspection)، والاختبار (Testing)، وغيرها.

➤ **منهجيات حديثة:** هي المنهجيات التي ظهرت في منتصف القرن العشرين وتركز على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والتطوير، وتوجيه جميع جهود المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل. ومن أمثلة هذه المنهجيات: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، ٦ سيجما (Six Sigma)، والجودة الهندسية (QFD)، وغيرها.

➤ **منهجيات مبتكرة:** هي المنهجيات التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وتركز على التحسين المستمر، والابتكار، والتعلم، وذلك باستخدام أساليب إبداعية وتفاعلية. بعض أمثلة هذه المنهجيات هي: التفكير الإبداعي (Creative Thinking)، التفكير التصميمي (Design Thinking)، والابتكار المفتوح (Open Innovation)، وغيرها.

وفيما يلي عرضاً لأهم الإستراتيجيات الأكثر فاعلية في التحسين المستمر:

في هذا القسم، سنتناول أبرز إستراتيجيات التحسين المستمر، والتي تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

أ) النماذج المؤسسية: وهي النماذج التي تم إطلاقها وتقديمها من قبل المؤسسات وتخدم ليس فقط كإرشادات ولكن أيضاً كمعيار لمجموعة من المعايير لجوائز الجودة الوطنية أو الدولية، حيث تم

اختيار ثلاثة منها هي (إستراتيجية كايزن، ونموذج بالدريج، ونموذج ويلتر شيوهاارت) مع تفصيل ملامح كل نموذج، من حيث نشأته، وفلسفته، وتفصيل منهجياتها وتطبيقاتها والمبادئ الأساسية التي توجهها.

١ - نموذج بالدريج "Baldrige" الأمريكي للجودة:

أولاً- نشأة نموذج مالكولم بالدريج:

نموذج بالدريج هو أحد النماذج الإدارية المتكاملة والذي تأسس عام ١٩٨٧م وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات، ويشرف عليه المعهد الوطني، ويتكون النموذج من سبعة معايير، تمثل الجوهر لتحقيق التميز في الأداء، وهي: (القيادة، والتركيز على المستفيدين، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة المعرفة والقياس والتحليل، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، ونتائج الأداء) (Nist,2019). وهو أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، ويعد طريقة فعالة لتقييم الأداء. (مراد، ٢٠١٩، ٢١).

وسعى برنامج بالدريج للتميز في الأداء (الذي كان يُعرف في البداية ببرنامج جائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية) إلى تحديد الأساس للمنظمات عالية الأداء (Hill,2023). وعلى مدار أكثر من ٣٥ عاماً من وجوده، سعى برنامج بالدريج للتميز في الأداء إلى تحديد الأساس للمنظمات عالية الأداء. وكانت هناك أربع مراحل رئيسة لإطار عمل بالدريج، الإطار الأصلي الذي تم تطويره في عام ١٩٨٨، وتغيير طفيف في الفئات في عام ١٩٩٢، وتغيير كبير في النموذج والفئات في عام ١٩٩٧، وتغيير بصري في تمثيل النموذج تم في عام ٢٠١٥، وكانت معايير التميز في الأداء في البداية في عام ١٩٨٨ عبارة عن مجموعة من البيانات التي تطورت إلى مجموعة من الأسئلة في عام ١٩٩٩ والسنوات التي تلتها. تم تطوير المعايير بشكل غير رسمي من قبل قادة الصناعة وقد تطورت على مر السنين في مسعى للتحسين المستمر والتطور لتناسب مع البيئة التنظيمية والمنظور المتغير باستمرار (Hill,2023,9).

وهو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد التطور المؤسسي وتقييمه بشكل فعال، ويتولى إدارة جائزة هذا النموذج بوضع المعايير الخاصة به المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا NIST، ولقد تم نشر معايير بالدريج (Baldrige) للتعليم للمرة الأولى عام (١٩٩٩م) حيث تهدف إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في تكوين نظام شامل يسعى لتحقيق الأهداف الأساسية لها، وكذلك الرؤية المستقبلية والقيم والموارد المالية اللازمة. (القحطاني، ٢٠١٧م).

و تتمثل سمات نموذج بالدريج كما ذكرها (عبد الله، ٢٠٢١م) فيما يلي:

- يقوم على مقاييس دولية تقيس مستوى جودة المؤسسة.
- يركز نموذج بالدريج على جوانب القصور والخلل داخل المؤسسة، ويقوم بمعالجته عبر كيفية إدارة الأعمال.
- نموذج بالدريج يتناسب مع إمكانيات المؤسسة وظروفها، ويعتمد على نقاط جوهرية لقياس الجودة.
- يركز على نتائج جميع المجالات من خلال منهج الإدارة الشاملة.

ثانياً- فلسفة نموذج بالدريج:

وفقاً ل(Hertez,2019) كان التعريف الأصلي للتميز في الأداء في سياق بالدريج هو "تقديم قيمة متزايدة للعملاء باستمرار، مع تحسين فعالية المنظمة وكفاءتها بشكل عام". اليوم، تم إعادة تعريف التميز في الأداء في سياق بالدريج ليعكس نهجاً أكثر تعقيداً-نهج متكامل للتميز في أداء المنظمة يؤدي إلى فلسفة تستند إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع من فكر إدارة الجودة والتميز وهي: (غازي، ٢٠٢٤، ٦٦)

- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات الأنشطة المختلفة.
- ضرورة التطوير المستمر والتعلم التنظيمي لعناصر الأداء ومقوماته.
- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
- أهمية القيادة وحيويتها كعنصر مؤثر وفعال في تحقيق تميز الأداء.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والتحوليات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات.

ثالثاً- أهداف نموذج بالدريج الأمريكي:

الهدف الأساسي لنموذج بالدريج يتمثل في نقل ما لدى المؤسسة من خبرات وتجارب عليا ومتميزة إلى غيرها من المؤسسات التي تهدف في سعيها إلى تحسين الأداء وتدعيم المفاهيم المتصلة بمكونات تميز الأداء وعناصره، وترويجها في المؤسسات، كما يهدف إلى إرضاء العميل من خلال الجودة العالية المقدمة بشكل دائم ومستمر (عمار، ٢٠٢٠م).

فالنموذج يسعى إلى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات، وتعزيز خبرات المؤسسات التي تتجح في تحقيق التميز ونقل تجاربها إلى غيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء ومن ثم الوصول إلى تحقيق التميز. ويمثل النموذج أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment استناداً إلى

مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي. (غازي، ٢٠٢٤، ٦٩).

ويرتبط نموذج بالدريج مع التحسين المستمر بعلاقة ارتباطية، بحيث إن نموذج الدريج يتسم بالتركيز على القيادة، وإدارة المعرفة التي تعتمد على البيانات، والتغير في الثقافة. وهو جوهر ما يتجه إليه هدف التحسين المستمر، فهو نموذج مصمم من أجل مساعدة المؤسسات وتزويدها بنهج كامل لإدارتها، الأمر الذي نتج عنه تحسين الأداء للمؤسسات، وزيادة التنافسية، وترتبط بهذا النموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والتي تقدم للمؤسسات المتميزة. ويستند هذا النموذج إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل، وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية، وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الإستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الجهود بالطرق القياسية. (غازي، ٢٠٢٤م، ٥٠).

رابعاً- معايير نموذج بالدريج:

معايير بالدريج: عبارة عن معايير جودة شاملة والتي تتمثل في: القيادة الإدارية، جمع المعلومات وتحليلها، إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، تأكيد الجودة، ورضا العميل (العجمي، ٢٠١٩م، ٦)، تعتمد آلية عمل نموذج بالدريج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج، وذلك من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات مترابطة (غازي، ٢٠٢٠):

- **المجموعة الأولى-** وتتمثل في: (القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للمستفيدين)، وتركز هذه المجموعة على إيجاد بيئة تعليمية للمؤسسة والسعي إلى خلق الفرص المستقبلية للمؤسسة.
- **المجموعة الثانية-** وتتمثل في: (الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال، وتركز هذه المجموعة على إنجاز أعمال المؤسسة، وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة).
- **المجموعة الثالثة-** وتتمثل في: (إدارة المعرفة، وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية، العلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين).

وتستند جائزة بالدريج الأمريكية الوطنية (MBNQA) على معايير التميز السبعة للنموذج. والتي تعد بمثابة إطار عمل للمؤسسات في سعيها نحو تحقيق تميز الأداء، والتي تقاس من خلال توزيع (١٠٠٠) نقطة على معايير النموذج الرئيسة والفرعية، ويتضح ذلك من الجدول التالي: (غازي، ٧١).

جدول (١) معايير نموذج بالدريج الرئيسة والفرعية.

م	معايير التميز	الوزن النسبي للمعيار	المعايير الفرعية	قيمة المعيار (عدد النقاط)
١	القيادة	(١٢٠) نقطة ما يعادل ١٢٪	١- القيادة	٧٠
			٢- الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية	٥٠
٢	التخطيط الإستراتيجي	(٨٥) نقطة ما يعادل ٨.٥٪	١- وضع الإستراتيجية	٤٥
			٢- تنفيذ الإستراتيجية	٤٠
٣	التركيز على المستفيدين	(٨٥) نقطة ما يعادل ٨.٥٪	١- صوت المستفيد	٤٠
			٢- مشاركة المستفيدين	٤٥
٤	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	(٩٠) نقطة ما يعادل ٩٪	١- القياس والتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	٤٥
			٢- إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات	٤٥
٥	التركيز على القوى العاملة	(٨٥) نقطة ما يعادل ٨.٥٪	١- بيئة القوى العاملة	٤٠
			٢- مشاركة القوى العاملة	٤٥
٦	التركيز على العمليات	(٨٥) نقطة ما يعادل ٨.٥٪	١- تصميم العمليات	٤٥
			٢- أنظمة العمل	٤٠
٧	النتائج	(٤٥٠) نقطة ما يعادل ٤٥٪	١- نتائج المنتجات والعمليات	١٢٠
			٢- النتائج المرتكزة على المستفيدين	٨٠
			٣- النتائج المرتكزة على القوى العاملة	٨٠
			٤- نتائج القيادة والحوكمة	٨٠
			٥- النتائج المالية والتسويقية	٩٠
	إجمالي عدد النقاط			١٠٠٠

وترتكز هذه المعايير على العلاقات المترابطة بين ثلاثة أبعاد مهمة، أولهما - المدخل Approach: ويشير إلى الكيفية التي تحقق بها المؤسسة الأهداف الموجهة للعمل والعمليات المستخدمة لانطلاق المؤسسة، وثانيهما - الانتشار Deployment: وهو يشرح كيفية تنفيذ المؤسسة مدخلها على نحو جيد، وثالثهما - النتائج Results: وتشير إلى قياس نجاح المؤسسة عن طريق المداخل وسياسة الانتشار التي تتبناها.

ويتضح أن القيادة تمثل العنصر المحوري والمحرك الأساسي وفق نموذج مالكوم بالدريج، كما أنه يركز على تحسين الأداء بغرض تعزيز القدرة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على النتائج المرجوة بما يساعد على تطابق المخطط مع الأداء، والتأكيد على كل ما يتعلق برضا

المستفيدين، وجودة الخدمة والأداء، وفعالية العمليات وأهمية الموارد البشرية، ودور القيادة، بالإضافة إلى النتائج المالية، وكل ذلك يشجع المؤسسات على التطوير والإبداع. (غازي، ٧٥). في عام ١٩٩٢، تم تحديث الإطار ليظهر سبع فئات مختلفة قليلاً هي: القيادة التنفيذية العليا، وإدارة جودة العمليات، وتطوير وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والمعلومات، والتحليل، والتركيز على العملاء ورضاهم، ونتائج الجودة والعمليات. في عام ١٩٩٧، تم تحديث الإطار مرة أخرى، فيما يُعد التغيير الأكثر أهمية في تاريخ الإطار، هو تطور الإطار من التركيز على الجودة إلى التركيز على التميز العام في الأداء ونهج الأنظمة لهذا الأداء العام. وأيضاً في عام ١٩٩٧، أصبحت "النتائج" فئة مستقلة مع تركيز كبير من حيث النقاط (٤٥٠ من أصل ١٠٠٠ نقطة إجمالية ممكنة) لتأكيد أن العملية لا يمكن أن تكون فعالة حقاً دون تحقيق النتائج المرجوة. كما شهد التحديث في ١٩٩٧ تغييراً آخر في الفئات، مما أدى إلى نسخة شبه ثابتة استمرت حتى اليوم—القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والأسواق، المعلومات والتحليل، وتطوير وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال (Hill, 2023, 2).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير غير ثابتة، فحسب آخر تحديث (٢٠٢٢-٢٠٢١)، أضيفت مجموعة أخرى من المعايير هي المرونة التنظيمية، والتنوع، والمساواة، والرقمنة والثورة الصناعية الرابعة (بغته، ٢٠٢٣، ٣٤٥).

وتم تطوير إطار عمل بالدريج بناءً على المعرفة والمشاركة التعاونية من خبراء الموضوعات المختلفة. وأكدت العديد من الدراسات على أهمية نموذج بالدريج منها دراسة (Khawaldeh, 2017)، التي أكدت على أن هناك تأثيراً كبيراً لمعايير نموذج بالدريج على الميزة التنافسية.

٢- نموذج كايزن الياباني Kaizen:

يتكون المصطلح الياباني Kaizen من مقطعين الأول Kai ويعني التغيير، والثاني Zen ويعني نحو الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل، والأفضل هنا عبارة عن تغيير مستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعملية على نحو بسيط من الكلف غير الضرورية والمخلفات، وتدعو إستراتيجية كايزن إلى جهود غير منتهية من التحسين من قبل كل فرد داخل المنظمة (عاملين، وإدارة)، وبذلك سيأخذ المصطلح أربعة اتجاهات هي: (الجبوري، ٢٠١٠م، ٢٠٦):

- المزج بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل ثقافة التحسين وفلسفته بوصفها أسلوباً للحياة وليس مجرد تطبيق مبادئ مختارة.

- المساعدة في دعم روح التقدير والاحترام الذاتي في نفوس العاملين.

- العوائد المالية المطورة والناجمة من إجراء العمليات كافة بكفاءة.

- إرضاء المستفيد بالجودة المحسنة.

والحقيقة أن عملية التحسين المستمر التي تسعى كايزن لتحقيقها لا تقتصر فقط على القطاع الصناعي، ولكنها تتعدى ذلك لتشمل جوانب الحياة التنظيمية كافة، والحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة التربوية، والحياة العملية، فهي تشمل كل أوجه الحياة الإنسانية تقريباً. (العتوم، ١٩)، حيث يمثل أسلوب كايزن إستراتيجية يمكن من خلالها خفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد، وذلك من خلال أنشطة تستهدف التحسين المستمر استناداً لعدة مبادئ من قبيل التعامل مع المشكلة بالحكمة وليس بما تكلفه من مال، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وذلك من خلال تطبيق دورة مكونة من أربع مراحل (PDCA) هي: خطط، نفذ، تحقق، صحح (غازي، ٢٠٢٤م، ٦٤).

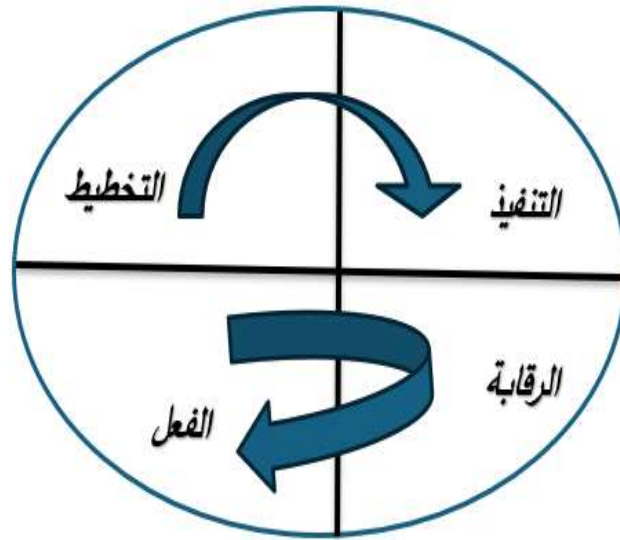
وتتلخص عناصر إستراتيجية الكايزن في خمسة عناصر تسمى 5S، حيث تمثل خمسة كلمات يابانية تبدأ بحرف S (Seiri/Seition/Seiketsu/Shitsuke)، وتعني نشاطات التحسين اليومية، وتترجم إلى التصفية، أو التنظيم، والترتيب، والتنظيف، والمعيارية، والتدريب أو الانضباط. ولغرض تطبيق (5S) فإنه يمكن اعتماد أدوات وأساليب إحصائية متعددة تؤدي دوراً مهماً في التحسين المستمر، وكذا الحال في أنشطة السيطرة على الجودة، ويجمعها مبدآن هما: (الجبوري، ٢٠١٠م، ٢٢٤).

١- محاولة تحديد فرص التحسين من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات بين خصائص الجودة والعوامل المؤثرة.

٢- اختبار العلاقات المستتبطة ببيانات واقعية قبل وقوعها.

٣- نموذج ويلتير شيوهارت (Walter Shewhart):

يعد ويلتير شيوهارت أول من وضع خطوات التحسين المستمر وعززت وطُورت من قبل إيدورد ديمينج (Edwards Deming) (الصمادي والجبالي، ٢٠٢١م). وتتمثل خطوات النموذج في أربع خطوات يمثلها الشكل التالي:



شكل (٢) خطوات نموذج ويلتير شيوهارت للتحسين المستمر .

فالتخطيط يكون عبر تحديد الأعمال والعلماء، والكشف عن المتطلبات والاحتياجات، وتطوير أبعاد المخرجات وخصائصها التي تلبي حاجات المستفيدين، وتطبيق الخطط الموضوعة وتحويلها إلى واقع تنفيذي من خلال معالجة سليمة. أما في مرحلة التنفيذ يتم مقارنة ما تم تخطيطه بما تم تنفيذه وتحديد ما تم تحقيقه من نتائج، كما يتم في مرحلة الرقابة إجراء المقارنة بين المتطلبات والنتائج للمستفيدين، وتحديد ما هي الانحرافات وتصحيحها، عبر نظام التغذية الراجعة، إضافة إلى تحليل المعلومات والبيانات المتحصلة من مرحلة التنفيذ، وهي من أهم خطوات التحسين المستمر، ويستلزم تنفيذها أساليب دقيقة للوصول إلى حكم دقيق وواضح الأمر الذي يؤدي إلى عدم إضاعة الوقت والجهد، والفعل يكون عبر تحقيق أي مستوى للأداء من خلال التركيز على النتائج المتحققة وبعد تقييمها تأتي مرحلة إجراء ما هو مناسب من تحسينات لازمة.

٤ - إستراتيجية ستة سيجما Six Sigma:

سيجما ستة هي منهجية قائمة على البيانات تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحديد العيوب في العمليات والقضاء عليها. تم تطويرها في الأصل بواسطة شركة موتورولا في منتصف الثمانينيات، وأصبحت شائعة لاحقاً عبر شركات مثل جنرال إلكتريك (GE) تحت قيادة المدير التنفيذي جاك ويلش Jack Welch. أصبحت سيجما ستة معياراً عالمياً لإدارة الجودة، حيث تم تصميمها لتحسين العمليات من خلال تقليل التباين وتعزيز القدرة على التنبؤ. يؤدي هذا في النهاية إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية (Ghelani, 2024).

حيث تعد ستة سيجما أداة قياس فعالة في مؤسسات التعليم الجامعي من أجل تحسين الجودة في الخدمات والعمليات، وذلك من خلال عدة خطوات: تحديد المشكلة وتوصيفها، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتحديد الفجوة للتركيز عليها كمشروع للتحسين، وإجراء الدراسات اللازمة لتحليل مستوى الأداء من أجل الوصول إلى العوامل التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير جذري، وتقديم الحلول لمنع حدوث المشكلات بالإضافة إلى تقدير تأثيرها والمخاطر المصاحبة لها(غازي، ٢٠٢٤م، ٦٢).

وهي آلية تستند إلى البيانات والمقاييس، وضرورية للكشف عن التحسين المستمر، فهي مدخل مركز نحو الجودة Quality- Centric Approach يستهدف التحسين المستمر من خلال عمليات إدارية بمنحنى جديد يعتمد البيانات لتحليل وقياس التباين وتحقيق تخفيض نظامي للانحرافات(الجبوري، ٢٠١٠م، ٤٠٥).

وتشمل سيجما ستة منهجيتين رئيسيتين تخدمان أغراضاً مختلفة، وتوفران أطراً منظمة لتحسين العمليات الحالية أو تصميم عمليات جديدة (Ghelani, 2024):

- **منهجية DMAIC** : والتسمية مستمدة من الحروف الأولى للعبارات(التعريف Define، والقياس Measure، والتحليل Analysis، والتحسين Improvment، والضبط Control)، وتستخدم DMAIC بشكل أساسي لتحسين العمليات القائمة من خلال تحديد الأسباب والقضاء على العيوب. تتبع هذه المنهجية هيكلًا دوريًا لتعزيز التحسين المستمر للعمليات.

- **منهجية DMADV** : والتسمية مستمدة من الحروف الأولى للعبارات(التعريف Define، والقياس Measure، والتحليل Analysis، والتحسين Improvment، والتصميم Design، والتحقق Verify)، وتستخدم منهجية DMADV لتصميم عمليات أو منتجات جديدة تتطلب مستوى أعلى من الدقة والجودة. وهي مفيدة بشكل خاص عندما لا تستطيع العمليات الحالية تلبية المواصفات المطلوبة أو عند تطوير منتجات جديدة تمامًا.

وبذلك تشمل الأهداف التي تسعى تقنية Six Sigma إلى تحقيقها فيما يلي:

- **حصول إنتاجية عالية مع ابتكارية عالية للمنتجات.**
- **مستويات جودة عالية للمنتجات والعمليات والخدمات.**
- **رضا المستفيد مع رضا العاملين والشعور بالفخر.**
- **تحسين استغلال الموارد مع تحقيق نمو واضح في العوائد.**

- توسع الأرباح الحدية مع زيادة القدرة على اختراق الأسواق.

- قدرات تنافسية عالية مع عوائد استثمار مهمة.

هذا بالإضافة إلى الإستراتيجيات الأخرى والتي ذكرها (غازي، ٢٠٢٤م، ٦٤) وتشمل:

٥- بطاقة الأداء المتوازن: حيث تعرف بأنها أداة للقياس مصممة لاختبار أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والنواحي المالية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب والأدوات التي بدأت تستخدم حديثاً في تطوير الأداء، والتقييم المؤسسي مثل: رصد مستوى الأداء الإداري والتنظيمي والتقني، فضلاً عن أداء الموارد البشرية، ومستوى الإجراءات ونظم العمل، وبالتالي رصد وترجمة كافة العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٦- القياس المقارن: ويعرف بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة أداء المؤسسة الجامعية وقياسها بأداء الجامعات الرائدة في أي مكان في العالم؛ بهدف الحصول على معلومات تساعد الجامعة في إتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها.

٧- إستراتيجية المحيط الأزرق: حيث تقوم إستراتيجية المحيط الأزرق على عدة مبادئ تستهدف المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق التميز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسة هي: الاستبعاد لاستبعاد العوامل التي ينبغي التخلص منها، والتخفيض لتقليل العوامل الزائدة، والزيادة لزيادة العوامل الواجب زيادتها، والابتكار لابتكار ما لم يقدم من قبل.

٨- ثلاثية جوران: يعد جوزيف جوران واحداً من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة في اليابان، والتحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في عام ١٩٢٤ بالعمل في شركة Western Electric Hawthorne بوظيفة التحقق من الجودة، وقد أسس معهد جوران في عام ١٩٧٩م. وقد عرض جوران فلسفة فيما يخص الجودة تسمى بثلاثية جوران وهي: (العلي، وإبراهيم، ٢٠٢١م، ٨٠-١٠٨).

١- تخطيط الجودة: وهو عملية تحديد لاحتياجات المستفيدين سواء داخليين أو خارجيين، وتطوير المنتج أو الخدمة التي تلبي تلك الاحتياجات.

٢- رقابة الجودة: في هذه العملية يتم جمع البيانات وتحليلها لغرض تحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المشروع، وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تم من خلالها تقييم عملية التنفيذ، وتشمل ما يلي (الصفدي، ٢٠٢٢م):

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية.

- أخذ العمل المناسب بناءً على الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية.

٣- تحسين الجودة: وهي إجراء التحسينات المستمرة وتشمل تطوير البنية التحتية للقيام بالتحسين المستمر، وتحديد مجالات التحسين مع تنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها وتشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ تلك المشاريع وتزويدهم بالاحتياجات اللازمة.

٩- منهجية لين Lean Management (التصنيع الرشيق: القضاء على الفاقد لتحقيق الكفاءة):

التصنيع الرشيق، الذي تم تطويره أصلاً بواسطة شركة تويوتا، يركز على تعظيم القيمة للعملاء من خلال تقليل الفاقد. يُعرف الفاقد بأنه أي نشاط لا يضيف قيمة، ويتم تصنيفه إلى سبعة أنواع: الإنتاج الزائد، والانتظار، والنقل، والمعالجة غير المناسبة، والمخزون غير الضروري، والحركات الزائدة، والعيوب، وبالتحديد تقوم منهجية لين على تحسين عمليات المنظمة من ناحية، وتحديد واستبعاد الأنشطة التي لا تعود على المنظمة بأي قيمة مضافة من ناحية أخرى (Kowang et.al. 2022) ويهدف التصنيع الرشيق إلى تبسيط عمليات الإنتاج لتحسين الكفاءة. وتشمل الطرق الرئيسية في التصنيع الرشيق (Ghelani, 2024):

- رسم خريطة تدفق القيمة: (Value Stream Mapping) تصور تدفق المواد والمعلومات لتحديد نقاط الاختناق والفاقد.
- الإنتاج في الوقت المناسب: (Just In Time – JIT) تقليل مستويات المخزون من خلال إنتاج ما هو مطلوب فقط، في الوقت الذي يكون فيه مطلوباً.
- كانبان: (Kanban) نظام جدولة يشير إلى الحاجة إلى الأجزاء أو المواد فقط عندما تكون مطلوبة.

ففي صناعة الإلكترونيات، على سبيل المثال، تستخدم شركات مثل (إنتل) مبادئ التصنيع الرشيق لإدارة عمليات الإنتاج المعقدة، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب دون تحمل عبء المخزون الزائد، ومن خلال القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، يدعم التصنيع الرشيق الكفاءة العالية والمرونة، وهو أمر ضروري في الصناعات ذات الوتيرة السريعة التي تعتمد على التكنولوجيا.

ب) النماذج الفردية الملهمة: وهي التي تم تطويرها ويتم الترويج لها من قبل الأفراد، (الخبراء المعروفين)، وعادة ما تستخدم هذه النماذج كأداة للإلهام التنظيمي والدعم. ومن أمثلة هذه النماذج:

- نموذج كاجي للتفوق في الأعمال (Kanji, 2015).

- نموذج P و C٣ (Oakland, 2014).

جدول (٢) السمات المميزة لنموذج كانجي ونموذج 4P و C3.

نموذج 4P و C3	نموذج كانجي
- يركز هذا النموذج في المقام الأول على العناصر الناعمة للإدارة. - يتم توجيه دور القيادة بقوة نحو التطوير العام لثقافة الشركة. - يتطلب التطبيق العملي لهذا النموذج إبداع المدير.	- قام كانجي بإطلاق النسخة الأولى من نموذجة في عام ١٩٩٨. - يتم تقدير دور القيادة باعتباره دوراً رئيسياً. - هو مجموعة من التوصيات التي تعتبر إلى حد ما غير ملموسة. - هذا النموذج معروف ومُطبق في منظمات مختلفة في أوروبا وآسيا.

٧/٢- معوقات تحقيق التميز والتحسين المستمر بالمؤسسات الأكاديمية:

هناك عدة عوامل تجعل تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر أقل مما هو مطلوب، فالوصول إلى التميز وتحقيقه ليس بالعمل السهل الذي تقوم به أي مؤسسة، وخاصة أن له مجموعة من المتطلبات، وبمجرد وجود اختلال في تلك المتطلبات يصبح تحقيق التميز أمراً صعباً بل يكاد يكون مستحيلًا، ومن أهم معوقات تحقيق التميز في المؤسسات الأكاديمية وبخاصة مؤسسات المعلومات ما يلي: (غازي، ٢٠٢٤، ٦٥):

- ١- عجز لوائح المؤسسة وقوانينها عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، عدم جعل التميز على قمة أولويات المؤسسات.
- ٢- جمود هياكل الأجور والمرتبات وعدم الاتجاه إلى تعديلها، والاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
- ٣- قلة موارد المؤسسة كالنقص في الموارد المالية، فالتغيير غالباً له تكلفة عالية، تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.
- ٤- التطبيق غير الكفء للخطط الإستراتيجية، وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسسي.
- ٥- يحتاج فترة زمنية طويلة حتى تبدأ نتائجه بالظهور الأمر الذي قد يفقد الدافعية والحماس لإكمال المسير (أحمد، ٢٠٢١م).

وقد لخصت (Midinilla, 2014) هذه المعوقات فيما يلي:

- غياب الثقافة الداعمة للتحسين المستمر، فمن الممكن ألا تتوافق قيم الأفراد مع إستراتيجية التحسين المستمر، وغياب الخوف والشفافية من التواصل والاتصال مع الآخرين.

- مقاومة التغيير: العاملون عادة يرفضون التغيير، فإستراتيجيات التحسين المستمر تركز على الخروج من منطقة الراحة لديهم، الأمر الذي يعرقل الاندماج والمشاركة في التغيير.
- تراجع الالتزام والدعم لإستراتيجيات التحسين المستمر وغياب أسس التواصل بين الإدارة والعاملين، وغياب تحديد المؤشرات المتعلقة بالتقييم والمتابعة.
- محدودية الرؤية على المدى البعيد، حيث تركز المؤسسة على أهداف قصيرة المدى.
- الفشل في تحديد المشكلات وأسبابها، فأسباب المشكلة الحقيقية قد تكون خفية، لذلك لا بد من استغلال الوقت لفهم العوامل الضمنية والعلاقات السببية، فأحياناً السبب نفسه من الممكن أن يمتد إلى مشكلات أخرى بأسلوب وبطريقة غير متوقعة.
- عدم التمكين: بحيث لا يشارك جميع العاملين في المؤسسة في إستراتيجيات التحسين المستمر، إنما بعض مديري المؤسسة وبعض العاملين بها، والذين ينظر إليهم بأنهم مسئولين عن عملية التحسين المستمر.

٨/٢- التحسين المستمر بين المؤيدين والمعارضين:

المؤيدون يرون أن تبني فلسفة التحسين المستمر قابلة للتطبيق في المؤسسات جميعها، وقادر في نفس الوقت أن يحقق نفس معدلات النجاح التي حققها في المجالات الأخرى، وهم يبنون وجهة نظرهم هذه على افتراض أن المؤسسات مثل التجارة والاقتصاد تماماً، يمكن أن تستفيد بتبني نماذج إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لتحقيق الجودة.

أما المعارضون فيرون أن بعض المؤسسات تتمتع بخصائص وأهداف تختلف لدرجة كبيرة عن المجالات الصناعية، ولذلك يؤكدون على الحث على صيغ أخرى لإدارة الجودة الشاملة أكثر ملاءمة لطبيعتها، وذلك لأن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه، فكل برنامج يخص مبتكره، ولا يمكن تحويله إلى مؤسسة أخرى لأن الوضع سيختلف، فالجودة يختلف مضمونها ومعناها، ومن ثم إجراءاتها من سياق اجتماعي وثقافي إلى سياق آخر (حيدر، د.ت، ١١).

٩/٢- تحليل نتائج الدراسة:

التحسين المستمر هو نهج طويل الأمد لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات من خلال تغييرات تدريجية. وعلى عكس الإستراتيجيات التحويلية التي قد تتطلب تعديلات شاملة، فإن التحسين المستمر يتميز بكونه تدريجياً ومستمرًا ويعتمد على تحسينات منهجية. ويُعد هذا النهج أساسياً في الصناعات التصنيعية حول العالم، حيث تُعد الكفاءة وتقليل التكاليف ومراقبة الجودة من الأولويات (Ghelani, 2024). والغرض من هذه المقارنة هو توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة محل الدراسة (مدخل كايزن بالدريج ومدخل ويلتر شيوهارت، ومدخل بالدريج

الأمريكي). وثلاثتها تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الكفاءة، لكنها تختلف في الطريقة التي تتبعها لتحقيق ذلك.

٢/٩/١ - أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة (نموذج كايزن، ونموذج بالدريج، ونموذج شيوهارت) محل الدراسة:

جدول (٣) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة محل الدراسة من حيث المفهوم، والوصف والفترة الزمنية، والفلسفة التي يقوم عليها كل نموذج، ورواد النموذج.

مجال المقارنة	نموذج كايزن الياباني	نموذج بالدريج الأمريكي	نموذج ويلتر شيوهارت
المفهوم	التحسين المستمر من خلال تنفيذ تحسينات صغيرة ومتزايدة في جميع مستويات المنظمة بهدف تعزيز الجودة والكفاءة والإنتاجية.	هو إطار شامل يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا العملاء، ونتائج الأعمال.	يُعرف بنموذج دورة (PDCA) "خطط-نفذ-تحقق-تصرف"، وهو يركز على مراقبة الجودة وتحسين العمليات من خلال التحليل المستمر وتطبيق التعديلات.
الوصف	لا تقتصر فقط على القطاع الصناعي، فهي تشمل كل أوجه الحياة الإنسانية تقريباً	الجودة كهدف للنظام	التحكم على أساس الإحصاءات
الفترة الزمنية لانطلاق النموذج	1984	حوالي ١٩٩٥	حوالي ١٩٣٠
المنهجية (فلسفة النموذج)	تعمل فلسفة الكايزن بالأساس على الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت، مع التأكيد على أهمية التغييرات الصغيرة والمتزايدة ومشاركة الموظفين في عمليات التحسين.	- الإدارة نحو الابتكار والابداع بعمل تغييرات جادة وملحوظة لتحسين الأداء. - التركيز على تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، بإشباع رغباتهم واحتياجاتهم من أجل تحقيق الأهداف..	- العمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
الرواد الممهدون لانطلاق النموذج	ماساكي إماي (Masaaki Imai) هو مؤسس ورئيس مجلس إدارة معهد الكايزن، وهو مؤسسة استشارية عالمية متخصصة في تقديم خدمات تدريبية واستشارية في مجال إدارة الجودة والتحسين المستمر.	مالكولم بالدريج الذي شغل منصب وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية.	شيوهارت (Walter Shewart)، وقد ساهم بشكل كبير في تأسيس بدايات منهجية "صفر العيوب"، ومنهجية "٦ سيجما"، كما أسس مفهوم الرسوم البيانية القياسية لتمييز الأسباب الخاصة من الأسباب العادية للاختلاف في العمليات.

وتساعد هذه النماذج على تحديد معايير التميز المؤسسي ومقومات تحقيقه، كما تعد إطاراً تفصيلياً متكاملًا ومبسطاً يحقق التحسين والتغيير في ممارسات المؤسسة الحالية بطريقة تحليلية واضحة ومفهومة، من خلال تطوير نظام يمثل خطوات التقدم نحو التميز، كما يمكن استخدام هذه النماذج كأساس للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

جدول (٤) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة محل الدراسة من حيث المستفيدين، والتقنيات المستخدمة، والبناء الهيكلي للنموذج، وطريقة التقييم في كل نموذج.

مجال المقارنة	نموذج كايزن الياباني	نموذج بالدريج الأمريكي	نموذج ويلتر شيواهرت
العملاء (المستفيدين)	- الشركات الصغيرة والكبيرة. - الصناعات التحويلية والخدمية..	- المؤسسات الكبيرة والمتنوعة. - القطاعات الحكومية والخاصة والتعليمية.	- القطاعات الصناعية، وخطوط الإنتاج في المصانع.
التقنيات المستخدمة	الأدوات والتقنيات المستخدمة في كايزن، مثل بوكا Poka - يوكي Yoke، وكانبان- 5S، لدفع التحسين المستمر. - فرق الجودة والتطوير.	- أدوات إدارة الجودة الشاملة. - تحليل البيانات الضخمة. - مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs).	الأساليب الإحصائية المستخدمة (الدمج بين الإحصاء والهندسة) مثل: مخططات التحكم، X-bar، دورات R-charts، PDCA، والإحصاء الوصفية.
البناء الهيكلي	فهم عملية تنفيذ كايزن خطوة بخطوة، من تحديد المشاكل إلى تنفيذ الحلول ومراقبة النتائج.	يتكون من سبعة معايير رئيسة: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والعملاء، القياس والتحليل، والقوى العاملة، والعمليات، والنتائج.	- دورة شيواهرت (خط، نفذ، تحقق، صحح) - يعتمد على مخططات التحكم (Control Charts) مثل مخططات X و R لمراقبة استقرار العمليات وتحديد الانحرافات.
طريقة التقييم	- التركيز على التحسينات التدريجية والنتائج المترجمة. - استكشاف المبادئ الأساسية لكاييزن، بما في ذلك التوحيد القياسي، والقضاء على الفاقد، وممارسات العمل القياسية.	- سبعة معايير رئيسة: القيادة، والإستراتيجية، والعملاء، والنتائج، وغيرها.	التحكم الإحصائي في العمليات (SPC)، وتحليل استقرار العمليات وتحديد الانحرافات باستخدام مخططات التحكم.

بالنظر إلى الجدولين السابقين (٤،٣) يمكننا أن نصل إلى القراءة التالية لنتائج الجدولين: أن التحسين المستمر يمثل جوهر فلسفة النماذج الثلاثة محل الدراسة والمفتاح الرئيس لنجاح برامج الجودة، فالغرض الأساسي هو العمل على تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، فعملية تحسين الجودة عملية غير منتهية. التأكيد على العمل الجماعي من خلال بناء وخلق روح الفريق، والذي يعد عنصراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي.

كما نجد أن المدخل الياباني ينظر إلى عملية التحسين على أنها تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة ومدرسة جيداً ومتأنية ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر. وكايزن ليس نشاطاً يحدث مرة واحدة في اليوم أو الشهر أو السنة؛ بل يتطلب تنفيذه جهداً مستمراً لتحسين جميع جوانب العمل من حيث الكفاءة والفعالية والمرونة. وتعتمد التحسينات على تغييرات صغيرة ومتكررة بدلاً من التغييرات الجذرية التي قد تنشأ عن البحث والتطوير، حيث يعترف كايزن بأن هناك دائماً مجالاً للتحسين، وبالتالي يجب تحسين العمليات بشكل مستمر. ويدعم كايزن العديد من الأدوات والتقنيات، حيث لاقت بعض أساليب كايزن اهتماماً كبيراً وحقت نجاحاً في تحسين الجودة

والإنتاجية، خاصة في قطاع التصنيع، وتشمل أنشطة So، والقضاء على الهدر، ودوائر التحكم في الجودة، وبوكا-يوكي (Poka-Yoke)، وتقنيات منع الأخطاء، والإدارة المرئية، وتوحيد العمل.

أما المدخل الأمريكي للتحسين المستمر يركز على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين هنا يتم دفعة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة، من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة وإمكانات مالية كبيرة.

وكما هو واضح من هذه المقارنة أن الإدارة اليابانية تميل أكثر لفكرة كايزن ولإحداث تغيير تدريجي وهادئ ومستمر ومنتظم ولأجزاء صغيرة ثم لأجزاء أخرى وهكذا، وأن الجميع تتاح لهم الفرصة في إحداث هذا التغيير بل هي مسئولية الجميع، أو كما يقول اليابانيون أن التغيير أو كايزن هي وظيفة كل شخص Kaizen is everyone's job وينظر اليابانيون إلى التغيير من منظور كايزن إلى أنه عملية تحسين مستمر لا تتوقف أبداً.

بينما الإدارة الأمريكية تميل أكثر إلى التغيير السريع والمفاجئ والجذري، ولأجزاء كبيرة وليس صغيرة وأن الأشخاص المتميزين هم الذين تتاح لهم الفرصة لإحداث هذا التغيير، وأن التغيير قد يتوقف بعض الفترات ما دامت الأمور تسير على ما يرام.

جدول (٥) يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة محل الدراسة من حيث الأهداف، والمجالات المستهدفة، والتطبيقات العملية.

مجال المقارنة	نموذج كايزن	مدخل بالدريج	مدخل ويلتر شيوهارت
الأهداف	- التحسين المستمر. - مشاركة الموظفين. - التركيز على العملاء. - العمل الجماعي. - مراقبة الجودة.	- الهدف الأساسي من نموذج بالدريج هو نقل ما لدى المؤسسة من خبرات وتجارب عليا وتمييزها إلى غيرها من المؤسسات والتي تهدف في سعيها إلى تحسين الأداء، وتعزيز رضا العميل من خلال الجودة العالية المقدمة بشكل دائم ومستمر، هذا بالإضافة إلى: - تعزيز التميز المؤسسي. - التركيز على الجودة باعتبارها عنصر حرج ومهم في الجودة. - التشارك في البيانات والمعلومات.	- التطوير المستمر للجودة في المؤسسة - تقليل التباين في المنتجات. - ضبط مستوى الجودة وتحسينها خلال عملية الإنتاج. - منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها. - الاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والتطوير، ومراقبة وتحسين العمليات الإنتاجية. - توجيه جميع جهود المؤسسة نحو تحقيق رضا العميل، وضمان الاستقرار.
المجالات المستهدفة	العمليات اليومية، والإنتاجية، والتكاليف، والجودة	القيادة، والعمليات المؤسسية، والابتكار، ورضا العملاء	مراقبة العمليات، وجودة المنتج، وكفاءة الإنتاج.
التطبيقات العملية	- تحسين العمليات اليومية. - يُستخدم بشكل واسع في قطاع التصنيع، خاصة في شركات مثل تويوتا. - دعم الأنشطة التشغيلية طويلة الأجل.	- يستخدم لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية والخاصة. - تعزيز الابتكار والجودة في العمليات والإنتاج.	- يُستخدم في مراقبة الجودة في خطوط الإنتاج وفي تحسين العمليات الإدارية بشكل مستمر. - دعم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

جدول (٦) يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة محل الدراسة من حيث نقاط القوة، والضعف، والتحديات.

مجال المقارنة	نموذج كايزن	مدخل بالدريج	مدخل ويلتر شيوهارت
نقاط القوة	- يركز على التحسين التدريجي والمستدام، ويعزز مشاركة الموظفين. - تحسين رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. - توفير الوقت والموارد بتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. - استخدام الأدوات المناسبة لتحليل وقياس ومراجعة الأداء.	- يوفر إطاراً شاملاً لإدارة الجودة والتنظيم كما يغطي جميع جوانب الأداء المؤسسي. - حيوية القيادة كأحد العناصر الفعالة في تحقيق جودة الأداء. - التركيز على الموارد البشرية النشطة. - يقوم على معايير دولية تقيس مستوى جودة المؤسسة. - يعتمد على نقاط جوهرية لقياس الجودة. - يناسب ظروف المؤسسة وإمكانياتها. - يعزز الابتكار من خلال القيادة والإستراتيجية.	- بسيط وسهل التطبيق وفعال لتحسين العمليات. - فعال في الكشف عن الانحرافات ومراقبة العمليات بشكل مستمر.
نقاط الضعف	- قد يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق نتائج ملموسة.	- يتطلب موارد كبيرة وجهوداً طويلة الأمد. - يتطلب التزاماً عالياً من القيادة ووقتاً لتطبيقه. - قد يكون معقداً لبعض المؤسسات الصغيرة.	- يركز بشكل أساسي على العمليات دون النظر للجوانب الإستراتيجية أو المؤسسية. - قد يكون محدوداً عند تطبيقه في سياقات مؤسسية معقدة.
التحديات	- مقاومة التغيير من جانب بعض الموظفين. - نقص الموارد، وضعف برامج التدريب والتأهيل الموجهة لإدارة المعرفة والمشاركة. - صعوبة تنفيذ المنهجية حيث تتطلب التزاماً عالياً من الإدارة والموظفين. - الحاجة إلى تدريب مستمر للعاملين. - احتكار المعلومات من قبل بعض المديرين وعدم مشاركتها مع الآخرين، واحتكار السلطة والقرارات ورفض تفويض الصلاحيات.	- يتطلب التزاماً عالياً من القيادة العليا. - قد يكون معقداً ومكلفاً للمؤسسات الصغيرة.	- يتطلب بيانات دقيقة ومراقبة مستمرة. - قد يكون محدوداً في نطاق التطبيقات غير الصناعية.

جدول (٧) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج الثلاثة محل الدراسة من حيث الفوائد المحققة من تطبيق النموذج، الاتجاهات المستقبلية والابتكارات .

مجالات المقارنة	نموذج كايزن الياباني	نموذج بالدريج الأمريكي	نموذج ويلتر شيوهارت
الفوائد المحققة من تطبيق النموذج	- تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية. - تعزيز ثقافة التحسين المستمر. - تساعد إستراتيجية كايزن على تخفيف الأعباء المالية والمادية للمنظمات من خلال تحسينات جزئية مستمرة ودائمة. - تسهم في تطوير المنظمات والحفاظ على موقعها التنافسي. - تُسهم كايزن في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين العناصر الرئيسة كالعمليات وتمكين الموارد البشرية.	- تحسين الأداء المؤسسي الشامل. - تعزيز رضا العملاء والمستفيدين. - تحسين الكفاءة والابتكار.	- مراقبة العمليات لضمان الجودة. - تقليل الانحرافات والأخطاء.
الاتجاهات المستقبلية والابتكارات	دمج التكنولوجيا والأدوات الرقمية للتحسين المستمر.	- دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لدعم التميز المؤسسي. - تعزيز التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.	- تحسين مخططات التحكم لتشمل المزيد من المتغيرات الديناميكية. - التكامل مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة الذكية لمراقبة الجودة.

٢/٩/٢ - القاسم المشترك بين النماذج الثلاثة محل الدراسة:

ومن المقارنة السابقة بين النماذج الثلاثة محل الدراسة نجد أن هناك قاسماً مشتركاً بينهما، حيث تسعى جميع المنهجيات إلى تحقيق الميزات التالية:

١- **التخطيط:** التخطيط للجودة عملية أساسية وأحد المتطلبات الرئيسة للجودة الشاملة، فبدون التخطيط لا يمكن تحقيق الجودة، وفي الواقع العملي نجد أن المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك أدوات التخطيط والقدرة على التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤية والتصور المستقبلي.

٢- **العملاء:** وهم المحور الأساس والرئيس في المؤسسة وبدونه لا تكون هناك مؤسسة، وجميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة الهدف الرئيس منها هو خدمة المستفيدين منها، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحسين الخدمة المقدمة إليهم لتحقيق رضاهم.

٣- **تقليل استخدام التكاليف:** فالجودة تحتاج إلى تكاليف، فهي بحاجة إلى عمل مستمر لتحقيق التحسين المستمر، وبالتالي ضرورة التركيز على إدارة التكاليف لتقليل الفاقد.

٤- التحسين المستمر: وهذا هو محور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أن تكون المؤسسة في تطور مستمر بما يحقق هذا الاستمرار والعمل في ظل المنافسة.

٥- العمل الجماعي: لأن فكر الجودة هو عمل الفريق، وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار، ومن الأدوات التي تستخدم في الجودة العصف الذهني، وتحليل المشكلات وغيرها من الأدوات وهي تعتمد بشكل رئيس على العمل الجماعي.

٦- عدم قبول الخطأ: الجودة لا تسمح بالخطأ، لأن الخطأ يعني كارثة محققة مادية وبشرية. ومن خلال قراءة نتائج الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية الخاصة بكل نموذج من النماذج الثلاثة محل الدراسة:

• نموذج كايزن:

- يفضل نموذج كايزن في المؤسسات التي تحتاج إلى تحسينات مستمرة وفعالة من حيث التكلفة.
- كايزن يناسب العمليات التشغيلية اليومية وتحسينات خطوط الإنتاج.
- يدعم التحسينات المستمرة والصغيرة التي تسهم في النجاح طويل الأمد.
- يعتمد على أدوات مثل: Lean، So، بوكا-يوكي، وكانبان، لدفع التحسين المستمر.
- يواجه النموذج تحديات تتعلق بالتدريب وتغيير الثقافة.

• نموذج مالكولم بالدريج :

يُعد مالكولم بالدريج أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لإجراء رسم خرائط للجودة داخل الشركة، علاوة على ذلك، يمكن استخدام مالكولم بالدريج في تنفيذه لمقارنة جودة المنتجات والخدمات من منظور الأطراف الداخلية للشركة مع منظور الأطراف الخارجية، وهم العملاء (Dasaranti,et al, 2018)، هذا بالإضافة إلى:

- نموذج بالدريج مناسب للمؤسسات التي تسعى لتحسين الأداء الشامل وتحقيق الابتكار.
- نموذج بالدريج موجه للمؤسسات المتنوعة، ويغطي مجموعة واسعة من القطاعات.
- يركز على تعزيز الأداء المؤسسي الشامل من خلال إستراتيجيات القيادة والابتكار والجودة.
- يعزز الكفاءة والابتكار الشامل للمؤسسة.
- يستخدم أدوات تخطيط إستراتيجي وتحليل شامل.
- تواجه المؤسسات تحديات مع بالدريج فيما يتعلق بالتكلفة والالتزام القيادي.

• نموذج ويلتر شيوهارت:

- يعد نموذج شيوهارت مثاليًا للقطاعات الصناعية التي تتطلب مراقبة دقيقة وثابتة للجودة.
- يركز على التطبيقات الصناعية.

- يركز على العمليات والإنتاج باستخدام أدوات إحصائية بسيطة لضمان الثبات والجودة.
 - يعزز جودة العمليات ومراقبة الأداء اليومي.
 - يعتمد بشكل أساسي على الإحصائيات ومخططات التحكم.
 - تتعلق التحديات التي يواجهها نموذج شيوهارت في جمع البيانات وتحليلها بدقة.
- توصيات الاستخدام:**

- يمكن للمؤسسات دمج أكثر من نموذج لتحقيق التكامل بين جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحسين المستمر، وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز بشكل شامل ومستدام.

- يمكن تطبيق نموذج مالكولم بالدريج في المؤسسات الكبيرة والمتنوعة التي تسعى لتحسين الأداء الشامل، وبخاصة المؤسسات الأكاديمية، فقد تبين أن عدداً كبيراً من المؤسسات التعليمية قد اتجهت إلى استخدام معايير بالدريج لتحقيق التميز، حيث بلغ عدد المؤسسات التي فازت بجائزة نموذج بالدريج ثلاث عشرة مؤسسة حتى عام ٢٠١٩م، حيث يلعب نموذج بالدريج دوراً في مساعدة أنظمة الإدارة في المدارس على التركيز على المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمستفيدين، ومعرفة كيفية التعامل السليم مع الموارد المتاحة لها، بالإضافة إلى معرفة كيفية تلبية التوقعات ورفع مستوى رضاهم (الجردانية، ٢٠٢٠).

- يُعد نموذج شيوهارت مثالياً للمؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مراقبة جودة العمليات الإنتاجية وضمانها بشكل يومي.

كما يواجه تنفيذ آليات التحسين المستمر وإستراتيجياته مجموعة من الصعوبات والتحديات لا بد من الأخذ بها في الحساب ومنها:

- صعوبة التنفيذ من النواحي البشرية والمالية.
 - صعوبة تكييف الإستراتيجية مع طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها.
 - مقاومة التغيير والتطوير من بعض الموظفين أو العملاء أو الشركاء. (الجنوبي، ٦٩٢)
 - وبناءً على ما سبق ينبغي لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية المناسبة لها مع الأخذ في الاعتبار الميزات والعيوب التي تم ذكرها سابقاً.
- التوقعات المستقبلية والاتجاهات الناشئة:**

في السنوات الأخيرة، شهدت المنظمات التصنيعية العالمية تطوراً في طريقة تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر، ومع ظهور التقنيات الجديدة وتغير متطلبات السوق، تخضع هذه الإستراتيجيات لتحولات كبيرة، وستساعد هذه التحولات الشركات والمؤسسات في تحسين الإنتاجية والكفاءة، والبقاء قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية المتغيرة، وتأتي نماذج التميز لتعزيز مفهوم التفوق والتفرد لدى المنظمات من خلال تطبيق معاييرها، وإن اختلفت مكوناتها، إلا أنها تشترك في

التوجهات الإستراتيجية لكل منظمة، ونموذج(كايزن، ومالكولم بالدريج، ونموذج شورات) من النماذج التي تسعى المنظمات على اختلاف مجالاتها، وحجمها إلى تطبيق معاييرها، بهدف أن تكون في حالة دائمة من التحسين المستمر في أدائها. وتُظهر التوجهات المستقبلية أن إستراتيجيات التحسين المستمر ستعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة والمستدامة مثل: الذكاء الاصطناعي والأتمتة، من خلال دمج مبادئ التصنيع المستدام في إستراتيجيات التحسين، وتقليل الفاقد واستهلاك الموارد بما يتماشى مع المعايير البيئية، والتي ستعيد تشكيل تحسين الجودة والعمليات في المؤسسات، وتعزيز العمل الجماعي باستخدام الأدوات الرقمية التي تسهل التعاون عبر الفرق متعددة الوظائف، وتعزيز ثقافة المشاركة بين الموظفين من خلال استخدام منصات تواصل فعّالة. كما أظهرت النتائج الدور الحاسم لإستراتيجيات التحسين المستمر في تحسين مخرجات الأداء للمؤسسات من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف، كما أن فاعلية إستراتيجيات التحسين المستمر تعتمد بشكل كبير على مشاركة الموظفين وتدريبهم وتمكينهم، وتؤدي المؤسسات التي تركز على العملاء وتنفذ إستراتيجيات التحسين المستمر، مثل المقارنة المعيارية، إلى أداء تنظيمي أفضل، كما يلعب التزام الإدارة العليا دوراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد الرؤية والأهداف التي تعزز ثقافة الجودة، وتشير النتائج إلى أن المنظمات بحاجة إلى تسريع وتيرة تبني آليات التحسين المستمر وتنفيذها.

كما أسفرت النتائج عن اتساق الدراسة الحالية اتساقاً ملحوظاً مع الدراسات السابقة في اهتمامها بإستراتيجيات التحسين المستمر ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت أن هناك عدة مفاهيم تدعم التحسين المستمر وهي: الرغبة في التحسين، حيث تحتاج عملية التحسين جهود كل من يعمل في المؤسسة، وقياس التقدم على مر الزمن، كما إن التحسين في سياق دائم التغير، ولا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين، ولا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً، وأيضاً التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها وأنشطتها. وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لتوسيع مفهوم التحسين المستمر ضمن مجموعة أكبر من المؤسسات.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال:

- تعد هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بالمزيد من الدراسات التي تبين أهمية التحسين المستمر في المؤسسات، وبخاصة مؤسسات المعلومات.
- تأتي أهمية الدراسة كونها من الدراسات التي تناولت أشهر نماذج الجودة العالمية وقارنت بينها من حيث المنهجية، والأسس، والخصائص.

من المتوقع أيضاً أن تسهم هذه الدراسة في الممارسة بالطرق التالية:

- توجيه أنظار متخذي القرار لتبني أحد نماذج التحسين المستمر وتطبيقها على مؤسسات المعلومات.

- مساعدة الباحثين في الحصول على العديد من مصادر المعلومات حول مشكلة دراستهم.

- مساعدة الباحثين في صياغة الإطار النظري للدراسة.

- من الممكن أن تسهم الدراسة في سد الفجوة بين واقع الجودة المستدامة في المؤسسات، وبخاصة مؤسسات المعلومات وبين ما يجب أن تكون عليه هذه المؤسسات أسوة بالمؤسسات العالمية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، وما أوصت به الدراسات السابقة، وذات الصلة مع الدراسة الحالية توصي الدراسة الحالية بما يلي:

١. ضرورة نشر ثقافة التحسين المستمر واعتمادها في المؤسسات، نظراً لتأثيره الإيجابي في تعزيز جودة الأداء.

٢. أهمية تدريب القادة على مبادئ الشفافية والمساءلة لتحسين الكفاءة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحسين الإدارة المالية، وتقليل الهدر، مما يسهم في تعزيز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.

٣. التزام إدارة مؤسسات المعلومات في كافة مستوياتها بالتحسينات التدريجية واستمراريتها.

٤. ضرورة نشر الوعي بأهمية آليات التحسين المستمر، وبخاصة في مؤسسات المعلومات لمواجهة التحديات المستقبلية.

٥. وضع آلية لنشر ثقافة التحسين المستمر وترسيخها بمؤسسات المعلومات من خلال المحاضرات العامة والملتقيات، بحيث يتم ترسيخه كعقيدة ومنهج وسلوك دائم لدى العاملين في مؤسسات المعلومات والمستفيدين منها.

٦. تحديد أهداف التحسين المستمر ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف.

٧. ضرورة قيام مؤسسات المعلومات بالتطوير والتحسين المستمر بها عن طريق تطوير الأقسام الإدارية والفنية وخدمات المعلومات التي تقدمها.

٨. السعي لوجود آلية للتحسين المستمر في مؤسسات المعلومات للإستجابة لرغبات المستفيدين بشكل متميز، لما لها من أثر إيجابي على تطوير خدماتها، كخطوة متقدمة نحو التحول الرقمي.

٩. التحسين والتطوير المتوافق والمستمر لخدمات المعلومات، من خلال الكشف عن المشكلات ومقاومتها باستمرار.

١٠. مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في إعداد خطط التحسين المستمر.

١١. وضع التصورات الاستشرافية اللازمة لتطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر واستخدامها في مؤسسات المعلومات، وزيادة الوعي حول أهمية إستراتيجيات التحسين المستمر، ومزاياها، وفوائد تطبيقها.

١٢. اهتمام مؤسسات المعلومات بمتابعة خطة الأداء للتحسين المستمر ومراقبة النتائج.

خاتمة:

وختاماً، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التحليل والتأصيل لتبني إستراتيجيات التحسين المستمر في مؤسسات المعلومات، للوصول إلى تطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، مع شرح التعريفات الإجرائية، كما حددت منهجية الدراسة وأدواتها، وقدمت إطاراً نظرياً حول مفهوم التحسين المستمر وأبعاده وعناصره، والتحديات التي تعوق تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر، كما استعرضت الباحثة الدراسة السابقة ذات الصلة بالدراسة.

في النهاية، توفر الورقة رؤية عملية لمديري المؤسسات بعامة، ومؤسسات المعلومات بخاصة، ومديري الجودة، حيث تقدم دليلاً لاختيار وتنفيذ وربما دمج هذه المنهجيات لتحسين الأداء المؤسسي، ويمكن القول إن استخدام أحد النماذج الثلاثة محل الدراسة في مؤسسات المعلومات يمكن أن يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة رضاهم، وتحقيق التميز المؤسسي. ومع ذلك، يجب أن يتم تطبيق هذه النماذج بشكل مرن ومتوافق مع احتياجات هذه المؤسسات ومواردها، مع توفير بيئة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

وترى الباحثة أن الموضوع مازال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة وبخاصة على مؤسسات المعلومات، حيث حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة لفت الأنظار نحو تبني إستراتيجيات التحسين المستمر لتطوير خدمات مؤسسات المعلومات، بما يتلائم مع التغيرات التكنولوجية الحالية، وضمان أفضل النتائج لمستخدمي المؤسسات وأصحاب القرارات في المستقبل، من خلال التأمل الجيد لنماذج التميز المؤسسي التي تم ذكرها في الدراسة من حيث آليات عملها، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أحمد، شيماء فهمي مدني، وعامر، ناصر محمد محمود، وبهرام، هدية مصطفى عبد الحميد (٢٠٢٢). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، ع ٤١، ١٩-٤٦.
٢. أحمد، هناة أحمد سيد (٢٠٢١م). دور استخدام التحسين المستمر (كايزن) على رضا العملاء: بالتطبيق على الشركة القابضة للتشييد والتعمير، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٥، ع ٢٠٦٥٤-١٢٩.
٣. البخيت، محمد حسن. (٢٠٢١م). منهجيات التحسين المستمر بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم- السودان، مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣، ع (٦).
٤. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (٢٠١٠م). إدارة الجودة : جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٥. الدليمي، محمد، وعطياني، مراد. (٢٠٢٠). إستراتيجيات التحسين المستمر وأثرها على تحقيق تميز الأداء: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
٦. السالم، أحمد سالم (٢٠٢٢م). أثر إستراتيجيات التحسين المستمر على الإستجابة الرشيدة للموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
٧. الشديفات، مها عليان إلياس، والحراشة، محمد عبود موسى (٢٠٢٤م). درجة تطبيق نموذج بالدريج للجودة وعلاقته بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين في مديرية تربية المفرق (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق.
٨. الصفدي، فادي (٢٠٢٢م). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
٩. الصمادي، زياد محمد علي، والحيالي، عمر أسامة محمد سعيد (٢٠٢١م). أثر إستراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن. المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٢٤، ٢٧-٥٦.

١٠. العتوم، رHF رياض مصطفى، وعطياني، مراد سليم(٢٠٢٣م). أثر تطبيق إستراتيجيات التحسين المستمر على الأداء التشغيلي لشركات صناعة الأدوية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان.
١١. العجمي، ناصر، وخليفات، عبدالفتاح (٢٠١٩م). درجة تطبيق معايير التمييز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج ٤ (٣ع)، ٢٠-١.
١٢. الفقي، داليا السيد (٢٠٢٢م). المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، فبراير مج ٦ (٢٦)، ٣٣-٤٦.
١٣. القحطاني، عبد العزيز بن سعيد الهاجري، والأحمري، مشيب بن سعيد على(٢٠١٧م). آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج Baldrige الأمريكي للجودة، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع ١٠٨، ١١-١٤٨.
١٤. الكسر، شريفة بنت عوض(٢٠١٧م). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج ١، ع(٢)، السعودية.
١٥. الهنداوي، المعتصم عبد الله عبد العزيز، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، والشورة، عبد الله أحمد سليمان(٢٠١٨م). القيادة الإستراتيجية وأثرها على تميز الأداء المنظمي- الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
١٦. باشيوه، لحسن عبد الله، ووارى، نزار البر(٢٠٠٩م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية: دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٢(٣ع)، ١٣٠-١٠٥.
١٧. بتغة، صونية، وصلاح الدين ثامري(٢٠٢٣). درجة تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مجلة الاقتصاد والبيئة، مج ٦، ع ١، ٣٣٩-٣٦٠.

١٨. حمزة، هرباجي، وفتحية، دبحرود (٢٠١٩م). العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع ١٩، مج ١٣٦٣-٣٧٧.
١٩. حيدر، عصام. إدارة الجودة الشاملة، الجامعة السورية الخاصة، د.ت، كلية إدارة الأعمال.
٢٠. خنجر، لارا، ويعقوب، فيحاء. (٢٠١٨م). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية: بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية، العراق، مجلة دراسة محاسبية ودولية ومالية (JAFS)، ١٣، (٤٤).
٢١. رشوان، محمد أحمد حسين (٢٠١٩م). متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م. رؤية مستقبلية، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١١٤
٢٢. زاهر، بسام (٢٠٠٨م). السياسات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة تشرين، سورية.
٢٣. عبد الله، شريهان محمد محمد الصادق (٢٠٢١م). دراسة تقويمية لأداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية: في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا، مج ٥٨٢-٨٠٥٤.
٢٤. عبد النعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢٢م). إستراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، مج ٨٨، ع ٤٤، ٤٠٠-٥٢٦.
٢٥. عبيدات، أرام محمد نايف (٢٠٢٢م). أثر نظم ذكاء الأعمال على التحسين المستمر في البنوك القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
٢٦. عجيل، علي جاري، وبادبا، بهروز، وحسن، حنان عبد الله (٢٠٢٣م). تقليل التكاليف باستخدام التحسين المستمر للأداء. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ع ٧٦، س ٢١.
٢٧. عمار، عيبر صابر عبد المعطي وأخ (٢٠٢٠م). نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخلاً لتقويم أداء رؤوساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية، مجلة كلية التربية، ع ٣، مج ٣٥-٢٣٦-٢٥٩.
٢٨. علي، زينب عبد المجيد، شحاته، عبد الباسط محمد دياب، ومحمود، حنان عبد الستار (٢٠٢١م). تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بالتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، ع ٣٦، ٥٤٢-٥٧٣.

٢٩. العلي، عبد الستار، وإبراهيم محمد. (٢٠٢١م). إدارة التجهيز في ظل التنمية المستدامة: رؤية إستراتيجية، الجائحة كورونا ١٩: دراسة مفاهيمية، مجلة تنمية الرافدين، ٤٠ (١٣١).
٣٠. غازي، هالة محمد إبراهيم، الحوت، محمد صبري، والمحروقي، حمدي حسن عبد الحميد (٢٠٢٤م). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير مالكولم بالدريج الأمريكي، دراسات تربوية ونفسية، ع ١٣٥، ٤٥-٨٨.
٣١. فاطمة الزهراء، كراشة (٢٠١٨). إدارة التميز كمدخل للنجاح التنظيمي، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، ع ٥٤، ٢٧٣-٢٩٤.
٣٢. محمد، حسين علي (٢٠٢١م). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع ١٢، مج ١. ٥٢١-٥٥١.
٣٣. مراد، أسماء مراد صالح (٢٠١٩م). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢ (ج ٢).
٣٤. محمد، حسين علي (٢٠٢١م). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ع ١٢، مج ١. ٥٢١-٥٥١.
٣٥. محمود، عزة محمد رشاد، وعبد الحميد، حسام حمدي، وطلبة، ناصر شعبان علي (٢٠٢٣). تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ع ١٦، (٢٠٢٣م، ٥١٧-٥٧٦).
٣٦. مياس، أحمد خالد، واليزيديين، خالد عبدالوهاب هلال (٢٠٢٢م). أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

37. Abduljabar Al-Laban.D.A, Dhibi. M.(2024). The Role of External Auditing in Evaluating University Performance Using the Malcolm Baldrige Model for Total Quality Management: An Applied Study on a Sample of Public Universities in Iraq, Journal of Ecohumanism, Vol: 3, No: 8, pp. 4640 – 4649, DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5112>
38. Afrin, A.B., Islam, R., Fontaine, R.A.H., Ali, M.Y., and Rahman,M. (2019). A new model of continuous improvement in total quality management from an Islamic perspective. Asian Academy of Management Journal, 24(1), 129–149. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.1.6>

39. Barnawi, N. B. O.(2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of Business and Management, 10, 2915-2938. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>.
40. Dasaranti, A.Y., Arifianti, R. and Tresna, P.W. (2018) .Analysis of Hotel Quality Control in Hotel Papandayan Using Malcolm Baldrige Method, Review of Integrative Business and Economics Research, 7(1), pp. 154–162. Available at: <http://buscompress.com/journal-home.html>.
41. Ghelani, Harshitkumar.(2024). Six Sigma and Continuous Improvement Strategies: A Comparative Analysis in Global Manufacturing Industries, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol.11, Issue. 08, PP.954-972, Website: <https://ijsrm.net> ISSN (e): 2321-3418
42. Gordian S. Bwemelo (2016), Paper Title: Improving Public Service Delivery in Tanzania through Kaizen: A Review of Empirical Evidence. Business Education Journal (BEJ), Volume I, Issue No. 2, Page 1-21. www.cbe.ac.tz/bej
43. Georgise, Fasika Bete georgise & Mindaye, Alemayehu Tesfaye | (2020) Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility, Cogent Engineering 7:1 ,1823157.
44. Johnson, Dei De-Graft & Linda, Anane-Donkor.(2020). Total Quality Management in Libraries and Information Centers, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) ISSN: 2643-9670 Vol. 4 Issue 11, November - 2020, Pages: 78-83
45. Jevanesan, T, Antony, J, Rodgers, B & Prashar, A 2021, 'Applications of Continuous Improvement Methodologies in the Voluntary Sector: A Systematic Literature Review', Total Quality Management and Business Excellence, vol. 32, no. 3-4, pp. 431-447. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1588723>
46. Hashim NA, Fuzi NM, Adam S (2022) Conceptual Framework of Kaizen Practices on Organizational Performance. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol.12, No.9, pp(1784-1790) <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>
47. Howard, Ch. N.; Thomas, Stephen B.(2024). Leadership As A catalyst for Health Equity: An Exploratory Study of Strategies and Insights for Quality Improvement in Healthcare Organizations, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park,(Ph.D).
48. Hill, Gonathan B.(2023). An Empirical Evaluation of The Baldrige Performance Excellence Program Framework Using Applicant Data, Department of Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, University of Alabama in Huntsville,(Ph.D).
49. Kanji, K.G.,(2015). Measuring Business Excellence. New York: Routledge.
50. Kowang, T., Peidi, L., Yew, L., Hee, O., Fei, G., & Kadir, B. Critical success factors for Lean Six Sigma in business school: A view from the lecturers. (2022). International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) Vol. 11, No. 1, March 2022, pp. 280-289
51. Khalil AAA, Hamid SA (2021) The Role of Continuous Improvement Strategy (Kaizen) in Organizational Innovation: An Analytical Research in the General Company of Electrical and Electronic Industries /The Ministry of Industry and

- Minerals. Journal of Economics and Administration Sciences (JEAS), vol.27 (NO.129), pp.41-54 <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>
52. Khawaldeh.F.(2017). The Effectiveness of Applying The balgrige Quality Standards in Higher Education to Achieve Competitive Advantage: Acase Study on Jordanian Private Universities, International Journal of Business and Management, 12(11), 218-226.
 53. Midinlla, Angel(2014).Agile Kaizan Managing Continuous Improvement Far beyond Retrospective.Germany: Springer.
 54. Malindzakova, M.;Culková, K.; Trp̣cevska, J.(2023) Shewhart Control Charts Implementation for Quality and Production Management.Processes 2023, 11, 1246. <https://doi.org/10.3390/pr11041246>
 55. Nenadál, J., V., D& Waloszek, D.(2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, Quality Innovation Prosperity / kvalita inovácia prosperita 22/2 – .
 56. Nestor, Frankline Olum.(2019). Total Quality Management Practices on Organization Project Performance in Kenya: A Case of Industrial Research and Development Institute in Kisumu, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) (2019) Volume 00, No 1, pp 00-00
 57. Nist(2019).Balder Excellance Framework:Proven Leadership and Management practices for High performance(Education).
 58. Oakland, J.S.,(2014). Total Quality Management and Operational Excellence. Text with Cases. 4th Ed. London: Routledge.
 59. Obeidat, Othman(2020). Using the Kano Model and the Quality of the Publishing Function in Evaluating Jordan's Academic Digital Libraries: A Case Study of the University of Jordan, Information and Knowledge Management www.iiste.org, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.10, No.4, 2020.
 60. Pamungkas, M. R, Muftiadi, A, Hardinata, C.(2022). The Use of Malcolm Baldrige in Different Types of Companies: A Systematic Mapping Study, RJOAS, 11(131), DOI: 10.18551/rjoas.2022-11.11
 61. Pandit , Bhushan .(2022). A Comparatively Study Review on Different Paradigms Management Style ,ISSN: 2455-2631 November 2022 ,JSDR , Volume 7 Issue 11, JSDR2211096 www.ijedr.orgInternational Journal of Scientific Development and Research (IJSDR).
 62. Sammour , Amer Mohamad (2024), The Importance Of The Continuous Improvement Strategy (Kaizen) In Raising The Efficiency Of Institutional Performance In Organizations, Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 8691 – 8698 Doi: 10.53555/kuey.v30i5.4446
 63. Wang, Fang et al.(2020). Continuous improvement strategies for environmental risk mitigation in chemical plants, Resources, Conservation & Recycling 160 (2020) 104885, available at ScienceDirect.