



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:  
<http://journals.sustech.edu/>



كلية التربية والتعليم  
FACULTY OF EDUCATION

## الهدر وفق منهجية الكايزن

“دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم”

محمد عبدالله حسن البخيت

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الهدر وفق منهجية كايزن - دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم 2018، وتهدف الدراسة إلى معرفة أنواع الهدر ومسبباته والعمل على إزالته من خلال المراجعات الداخلية للمؤسسة عبر نماذج الكايزن وأساليب التطهير كما تعرف بال (5s) ونماذج دائرة ديمنج PDCA ( خطط ، نفذ ، حقق ، أفحص ) اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم عدد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، الملاحظة والمقابلة وصحيفة الإستبانة . وتم إختيار عينة عشوائية طبقية لعدد (50) فرد من الموظفين بهيئة التأمين الصحي تمثل مجتمع البحث بأكمله ، وتم توزيع الإستبانة عن طريق الباحث شخصياً . تم تحليلها بجهاز الحاسوب بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية statistical package for social science (spss) . باستخدام الأساليب الإحصائية.

الكلمات المفتاحية : الجودة ، التحسين المستمر ، تدفق العمليات.

### ABSTRACT:

This study deals with the subject of waste according to the Kaizen Method - Applied Study on the Health Insurance Authority of Khartoum State 2018. The study aims to know the types of waste and its causes and work to remove it through the internal audits of the institution through the Kaizen models and the disinfection methods as defined by (5s) The researcher followed the analytical descriptive method, and used a number of data collection tools in the scientific research, observation, interview and the questionnaire. A randomized, random sample was selected for 50 members of the health insurance organization representing the entire research community. The questionnaire was distributed personally by the researcher. It was analyzed by a statistical package for social science (spss). Using statistical methods.

**key words :** Quality, Continuous Improvement, Flow of operations.

المقدمة:

يشهد العالم وفي هذه الآونة الأخيرة تقدماً متزايداً ومتسارعاً في مجال الابتكار والتطوير والإبداع في كافة المجالات ( الصناعية ، التجارية ، الإقتصادية ، الخ ) من الدول العظمى وأيضاً الدول الصناعية الكبرى مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية والمانيا وفرنسا وبقية الدول الصناعية الأخرى ، ويجى هذا التقدم في هذه الصناعات ومن هذه الدول العظمى نتيجة لاتباعها نظم ومعايير دولية تحكم هذه المنتجات من حيث الجودة والدقة في التصنيع ، وأيضاً التفكير السليم والعمل المنهج والتجارب الناجحة ، وتدريب الكوادر والمهندسين بأفضل الأساليب التدريبية المتقدمة ، كما تهتم هذه الدول بجودة هذه الصناعات والمتابعة على تحسينها بإستمرار والأخذ برأي الزبون في عملية التحسينات المستمرة والتغيير إلى الأفضل .

نجد أن الجودة قد وجدت حيزاً كبيراً أيضاً كواحدة من النظم الإدارية التي تعمل على ضبط المنتج أو الخدمة المقدمة ، من خلال أنظمتها المتعددة ، وأساليبها ومناهجها المعاونة ، مثل الجودة الشاملة وضبط الجودة وتوكيد الجودة ومنهجية الكايزن كمنهجية حديثة تعمل على التحسينات المستمرة اليومية والعمل على تقليل الهدر والقضاء عليه بكافة أنواعه المختلفة .

كما أن للجودة مناهج وأساليب تساعد في التطوير والإبتكار والتقدم ، نجد أن أسلوب القضاء على الهدر ضمن منهجية الكايزن من الأساليب التي يمكن أن تضيف قيمة للمؤسسة من خلال التخلص من الأشياء الزائدة والتي لاتضيف قيمة للمؤسسة ، ومن خلال الملاحظة والمشاهدة للباحث بالمؤسسات الحكومية والعامه أتضح أن هناك نسبة عالية من الهدر بكافة أنواعه المختلفة ، لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنواع الهدر ومسبباته وفق منهجية الكايزن والعمل على القضاء عليه .

#### مشكلة الدراسة :

تقتضي الأصول العلمية ضرورة الا تنشأ فكرة البحث العلمي من فراغ حتى ولا تنتهي أيضاً إلى فراغ، وعلى هذا الأساس فإن السمة الرئيسية التي تميز البحوث العلمية هي أن تكون ذات مشكلة محددة وفي حاجة إلى من يتصدى لها بالدراسة والتحليل من جوانبها المتعددة. تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الوقوف على أنواع ومسببات الهدر وفق منهجية الكايزن بهيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم ، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة في الهيئة وتوظيفها التوظيف الأمثل بحيث تحقق أعلى النتائج والاستفادة من هذه الموارد بقدر الإمكان ، وإطلاقاً إلى ذلك وضع الباحث مجموعة تساؤلات يسعى البحث للإجابة عليها وهي :-

- 1- هل يتم استغلال المساحات وتوظيفها التوظيف الأمثل وعدد الموظفين في كل إدارة ؟
- 2- هل تعمل الإدارات بنظام الإدارة المفتوحة workstation مما يؤدي إلى تقليل الهدر بالمكان ؟
- 3- هل يوجد نموذج تصميم ثابت لكل مكتب من حيث المساحة والمحتويات ؟
- 4- هل يوجد هدر في حركة الموظفين من داخل المكاتب بحثاً عن المعلومات والبيانات ؟
- 5- هل يوجد تدفق للعمليات بصورة ميسرة وسهلة ترضي العميل الداخلي والخارجي ؟

#### فروض الدراسة :

- 1- لا يتم استغلال المساحات وتوظيفها التوظيف الأمثل ليتناسب مع عدد الموظفين بالإدارة .
- 2- لا تعمل الإدارات بنظام الإدارة المفتوحة .
- 3- لا يوجد نموذج تصميم ثابت لكل مكتب من حيث المساحة والمحتويات .
- 4- يوجد هدر في حركة الموظفين من داخل المكاتب بحثاً عن المعلومات والبيانات .
- 5- لا يوجد تدفق للعمليات بصورة ميسرة وسهلة ترضي العميل الداخلي والخارجي .

#### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل الوضع الراهن الذي تشهده البلاد ، والإجراءات الاقتصادية التي تشهدها في جميع مؤسساتها الحكومية الخاص منها والعام، وأيضاً الخدمية والتي لها علاقة مباشرة بالجمهور ، وأيضاً توجه الدولة نحو تقليل الصرف والإنفاق الحكومي بكافة أشكاله المختلفة ، حيث نجد أن هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم ليس بمعزل عن هذا الحراك ، ولها تأثيراً مباشراً في هذا الوضع القائم الآن ويتمثل في عملية تقديم الخدمات الطبية والدوائية للمشاركين في خدمة التأمين الصحي ، وتماشياً مع هذا التوجه ولتقليل الصرف وإحتواء

التكلفة رأينا أن نعمل هذه الدراسة وهي معرفة أنواع ومسببات الهدر بالهيئة وتشخيصها والعمل على إزالتها والقضاء عليها من خلال النتائج والتوصيات التي تخرج بها الدراسة .

#### أهداف الدراسة :

- 1- معرفة وتشخيص أنواع ومسببات الهدر بهيئة التأمين الصحي .
- 2- العمل على تقليل نسبة الهدر بهيئة التأمين الصحي من خلال المراجعات الدورية .
- 3- الوصول لنتائج وتوصيات تساعد في تطوير العملية الإدارية بهيئة التأمين الصحي
- 4- أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات في منهجية الكايزن وأساليبه المعاونة .
- 5- تطوير العمل الإداري بهيئة التأمين الصحي .

#### مصطلحات الدراسة:

الهدر : هو استخدام الشي في غير مكانه الطبيعي ، أو عدم الاستغلال للأشياء كما يجب أن تكون .  
الكايزن : هي منهجية يابانية تقوم على التحسين المستمر المتدرج وبمشاركة كل فرد من أفراد المؤسسة وفي أي موقع .

تعريف الكايزن : تحسين يومي يقوم به جميع الأفراد بالمنشأة ويطبق في أي مكان  
هيئة التأمين الصحي : نعني بها هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم ، المنشأة بموجب المادة (6) من قانون التأمين الصحي للعام 2007 .

#### الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث بالمكتبات لم يجد الباحث أي بحوث ودراسات سابقة تناولت موضوع الهدر وفق منهجية الكايزن ، كما لم تطبق هذه الدراسة في هيئة التأمين الصحي من قبل.

#### تطبيق الدراسة :

يتم تطبيق هذه الدراسة في هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم وجميع إدارات الهيئة العامة والفرعية ووحدات المدير العام .

الإطار المكاني : هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم .

الإطار الزمني : يناير - مارس 2018م .

#### منهج وإجراءات الدراسة :

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

#### مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة . ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع المستهدف target population الذي يهدف الباحث إلى دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم

التركيز على المجتمع المتاح أوالممكن الوصول إليه والإقتراب منه لجمع البيانات Accessible population والذي يعتبر عادة جزءاً ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث (1) . ويمثل مجتمع هذه الدراسة الموظفين بهيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم بالرئاسة .

#### أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحث في هذه الدراسة عدد من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي وهي :  
الملاحظة : يقصد بالملاحظة في مجال البحث العلمي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر، أو لمجموعة منها، بالإستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظواهر، وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلية فيه ويستخدمها الباحث هنا من خلال دراسته لمنهجية الكايزن في التحسين المستمر وملاحظاته المستمرة في موقع العمل ومن خلال المراجعة الدورية للإدارات من خلال الاستبيان.  
المقابلة : إنها عبارة عن تفاعل لفظي، يسمح للمبحوث بتخطي حدود الإجابة المجردة على أسئلة الباحث، إلى الحرية الكاملة في الإجابة على الأسئلة بالطريقة التي يراها، والتعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته، وإنها ليست مجرد حديث أو حوار عادي بين طرفين، ولكنها تهدف إلى تحقيق هدف معين، يرتبط بطبيعة المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، أو طبيعة البيانات، أو خصائص الأفراد المبحوثين. ويستخدمها الباحث مع أصحاب متخذي القرار ومع الخبراء والمختصين في مجال مناهج التحسين المستمر .

الإستبانة : هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف إستثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات . ويعتبر الإستقصاء من أكثر وسائل أو أدوات جمع البيانات شيوعاً وإستخداماً في منهج المسح، وذلك لإمكانية إستخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد. ويستخدمها الباحث مع عينة عشوائية طبقية من من الموظفين بهيئة التأمين الصحي وتعمم النتائج على مجتمع البحث بأكمله .

#### الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية :

تناولت هذه الدراسة موضوع الهدر وفق منهجية الكايزن دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم ، اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي ، كما تم عمل ورقة استقصاء لمجتمع البحث ( الموظفين بالتأمين الصحي ) بعدد 50 موظف تم اختيارهم عينة عشوائية تمثل كل إدارات الهيئة المختلفة ، تم تصميم الاستمارة في شكلها الأولى ووزعت على بعض مديري الادارات والموظفين الذين تلقوا كورس الكايزن للتعديل ، وبعد الانتهاء من تحكيم الاستمارة تم توزيعها للموظفين عبر الباحث نفسه مع الشرح بموضوع البحث وأهميته للهيئة

#### طريقة اختيار العينة :

نسبة لتنوع مجتمع البحث الداخلي فقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة الطبقية العشوائية وهي التي يتم فيها تقسيم المجتمع أو الإطار إلى أقسام أو طبقات متجانسة في داخلها ، ومختلفة فيما بينها ، ويتم سحب وحدات المعاينة بالنسبة لكل طبقة على حدة إما بطريقة عشوائية أو منتظمة ، ثم تستخدم هذه التقديرات المتعددة في حساب تقدير متوسط للمجتمع بأكمله ، وتعتبر هذه الطريقة

أكثر دقة من الطريقة العشوائية أو الاحتمالية البسيطة. لذلك كانت طريقة إختيار العينة الطبقية العشوائية ، حيث وزع مجتمع البحث إلى ( مديري الإدارات ، رؤساء الأقسام ووحدات وموظفين ) وقام الباحث بتوزيع صحيفة الاستقصاء عليهم ومن ثم جمعها وتحليلها .

#### تحليل نتائج الدراسة :

بعد جمع الاستمارات من المبحوثين قام الباحث بتحليل هذه البيانات بواسطة جهاز الحاسوب عبر برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعرفة النتائج التي توصل إليها البحث .

#### المناقشة :

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة ومقارنتها بالفروض والتي هي اجابات مؤقتة قابلة للنفي أو الإثبات نستخلص الآتي :

- إثبات الفرضية الأولى وهو عدم استغلال المساحات وتوظيفها التوظيف الأمثل لينتاسب مع عدد الموظفين بالإدارة .

- إثبات الفرضية الثانية وهي استخدام الإدارات نظام الإدارة المفتوحة .

- إثبات الفرضية الثالثة بأنه لا يوجد نموذج تصميم واحد لكل مكتب من حيث المساحة والمحتوى

- إثبات الفرضية الرابعة وجود هدر في حركة الموظفين من داخل المكاتب بحثاً عن المعلومات والبيانات .

- إثبات الفرضية الخامسة عدم تدفق سير العمليات بصورة ميسرة وسهلة .

#### رؤية الباحث :

من خلال الدراسة والنتائج التي استخلصت منها ، اتضح أن هناك هدر واضح في عدم توظيف الموارد بشقيها البشري والمالي التوظيف الأمثل ، على الإدارة العليا أن تعالج أسباب وجود الهدر والعمل على إزالته فوراً ، حتى لا يكون هناك هدر في الموارد والاستفادة القصوى من جميع موارد الهيئة وتوظيفها التوظيف الأمثل وتقديم خدمات ترضي طموحات العميل الداخلي والخارجي ، وبذا يكون انتهجت الهيئة منهجية الكايزن في تقليل نسبة الهدر .

#### النتائج :

1. عدم استغلال المساحات وتوظيفها التوظيف الأمثل وعدد الموظفين في كل إدارة .
2. عدم العمل بنظام الإدارة المفتوحة workstation يؤدي إلى هدر بالمكان .
3. لا يوجد نموذج تصميم ثابت لكل مكتب ، كل مكتب مصمم حسب طبيعة عمل الإدارة .
4. وجود هدر في حركة الموظفين من داخل المكاتب بحثاً عن المعلومات والبيانات .
5. هناك عمليات تكتمل في إدارات واقسام أخرى وهذا ما يسبب من الهدر في الحركة .
6. انقطاع التيار الكهربائي والشبكة تؤديان إلى هدر في الانتظار وأيضاً عدم وجود عامل بالإدارة والتأخر في طلبات الشراء من المخزن .
7. وجود هدر في المخزون وسببه بعد مكان الإمداد من الإدارة والخوف من انتهاء الإمداد من المخزن
8. بعض العمليات لا تتم في مكتب واحد مما يؤثر على تدفق العملية ، وإتمام بعض العمليات في مكاتب أو اقسام أخرى .
9. يتمثل هدر الورق في كمية الورق المطلوبة والأخطاء المستمرة في أمر الطباعة وكثرة اعطال

- ماكينات الطباعة والتصوير .
10. جودة نوعية الورق المستخدم في الطباعة .
11. عدم تفعيل برنامج ال outlook يؤدي إلى هدر في الورق وأيضاً تكرار الطباعة .
12. عدم متابعة صيانة الطابعات وماكينات التصوير دورياً يؤدي إلى هدر في الحبر ، ورداءة نوعية الحبر تؤدي إلى الهدر أيضاً .
13. هدر الكهرباء يكون في عدم استخدام افضل أنواع المكيفات وأدوات الكهرباء وعدم المتابعة المستمرة في الصيانة وعمل الضوابط لتشغيل هذه المكيفات وأدوات الكهرباء وتوزيعها حسب الحاجة
14. هدر الوقت بصورة كبيرة في التأخير في زمن الحضور والانصراف والتأخير في زمن الفطور والصلاة .

#### التوصيات :

- 1- تهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال توفير مدخلات العمليات والتوزيع الأمثل للمكاتب .
- 2- الإسراع في إنتهاء المعاملات الداخلية وطلبات الشراء في وقتها المحدد .
- 3- استخدام البرامج والتقنية لتوفير الجهد والزمن مما يساعد على دقة المعلومات المستخرجة .
- 4- الإهتمام بالعنصر البشري وتدريبه حسب مجاله والاستفادة منه في تنفيذ الاعمال .
- 5- تفعيل الاتصال الداخلي لكل الإدارات مما يعمل على حل المشكلات أول بأول
- 6- العمل بنظام دراسة العمل work study بحيث يتم تحديد نوع وحجم العمل المطلوب انجازه وعدد العاملين عليه وزمن الانجاز ورضا العميل .
- 7- الإهتمام بممتلكات الهيئة وتوفير ترحيل لجميع العاملين ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب المؤهلات العلمية والكفاءة .
- 8- وضع لوائح ملزمة لتحديد زمن الفطور والصلاة للعاملين .
- 9- سهولة الحصول على الأدوات المكتبية بمجرد الطلب حتى لاتلجأ الإدارة إلى التخزين .
- 10- تفعيل البطاقة الممغنطة للتقليل من هدر الورق .
- 11- التوزيع المناسب لماكينات التصوير في كل طابق وحسب حوجة الإدارة للطباعة .
- 12- اعتماد الوصف الوظيفي لتحديد المهام والواجبات لكل وظيفة .
- 13- استخدام آليات ذات فاعلية في المراسلة الحديثة بالاستغناء عن الورق .
- 14- الصيانة الدورية اللازمة للأجهزة والمعدات بالهيئة .
- 15- تفعيل آليات توفير المخزون مقارنة مع الحاجة من الإدارات .
- 16- العمل على الارتقاء بالهيئة وسرعة الانجاز في الأعمال مما يقلل من الهدر
- 17- ربط جميع أجهزة المكتب بطابعة وماكينة تصوير واحدة لتقليل هدر الحبر بالإدارة .
- 18- تفعيل خطة العمل ( اليومية والاسبوعية والشهرية ) لكل موظف مع الالتزام بتنفيذها .
- 19- إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات فيما يخص المستفيد .

#### المراجع :

1. القران الكريم
2. السنة النبوية

3. حسين ، سمير ( 1995 ) . بحوث الإعلام ، ط2 ( القاهرة :عالم الكتب1995م )
  4. عبد الحميد ، محمد ( 2000 ) . البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط1 (القاهرة : عالم الكتب 2000م)
  5. روبرت مورير - طريقة الكايزن - مكتبة جرير .
  6. البخيت ، محمد ( 2017 ) تجربة هيئة التأمين الصحي في تطبيق نظام إدارة الجودة 2006-2015م .
  7. قانون التأمين الصحي ولاية الخرطوم لسنة 2007م .
  8. منشورات التأمين الصحي ولاية الخرطوم - ملامح تعديلات قانون التأمين الصحي لسنة 2007م تعديل 2013م .
  9. دليل البطاقة - منشورات التأمين الصحي ولاية الخرطوم .
  10. مرشد التأمين الصحي - منشورات التأمين الصحي ولاية الخرطوم .
  11. الفاعوري ، محمد ( 2016 ) جمبا كايزن ( الإدارة من موقع الحدث ) هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم . يونيو 2016م .
  12. موقع الكتروني - [www.almaany.com](http://www.almaany.com) تاريخ الدخول 2016/11/27م . الساعة 12ظهراً .
- تاريخ النشر الأحد، 18 أغسطس 2013 ، [www.aljubran.net](http://www.aljubran.net) مقال الكتروني ،
13. Imai ،Masaaki (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House