

تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة

أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي

إعداد

د. سنوي بن مريع شراحيلى

أستاذ مساعد و عميد كلية المجتمع بجامعة جازان

منطقة جازان، المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٠/١٠/١٥ م

تاريخ القبول: ٢٦ / ١٠ / ٢٠٢٠ م



## ملخص:

يهدفُ هذا البحث إلى: (١) تأسيس قاعدة نظرية مبنية على أحدث ما وصل إليه الباحثون في مجال ممارسات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي. (٢) دعم صانعي السياسات ومُتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي السعودي والباحثين والمُمارسين المهتمين بتطبيقات هذه الفلسفة. ولتحقيق هذين الهدفين استخدم الباحث طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات الحديثة لما تمّ نشره في المجلات العلمية (من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠) والتي ركزت بصفة مباشرة على تطبيقات فلسفة كايزن في هذه المؤسسات الحيوية؛ لِيتمكّن من تحديد أهم تطبيقاته ومجالاته. وتمحورت أبرز نتائج هذه الدراسة على: (١) إن منظور كايزن بات من أبرز الممكّنات الأساسية لتحسين جودة مُخرجات التعليم والتعلّم ومستوى تقديم الخدمة في مؤسسات التعليم العالي. (٢) باتت هذه الفلسفة تُطبّق حتى خارج الإطار الاجتماعي للجامعات الغربية الرائدة في هذا المجال. (٣) هنالك ندرة واضحة في تطبيقات فلسفة كايزن في جامعات الوطن العربي والجامعات الخليجية بصفة عامة والجامعات السعودية على وجه الخصوص. (٤) تؤكد هذه الدراسة الحاجة المُلحة والعاجلة لمزيد من الدراسات العلمية الميدانية المتعمّقة لتوطين هذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي السعودي ولإبراز إسهاماته فيها إن وجدت. (٥) إنّ الدراسات الحالية لم تعتمد على منهجية البحث الهجين بل إن معظمها اعتمد على مناهج بحثية فردية وعينات بحثية محدودة. على حدّ علم الباحث إن هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها باللغة العربية. خلصت هذه الدراسة إلى توصيات عدّة لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

## كلمات مفتاحية:

فلسفة كايزن، النظرية التايوتية، مؤسسات التعليم العالي، التعليم العالي السعودي، توطين كايزن، خارطة طريق.

## **The Implications of the Kaizen Philosophy: A Roadmap for Quality Assurance of the Saudi Higher Educational Businesses**

### **Abstract:**

This study aims to construct a solid literature review-base focuses mainly on the recent implications of Kaizen philosophy in an academic realm and to support the main actors and regulators of the Saudi higher educational institutions along with other researchers, educationalists, and practitioners. The researcher employed systematic-literature-review method within a timeframe of five years –(2015-2020). The chosen literature directly focuses on the implications of Kaizen Philosophy in this sector. The findings incorporate that: 1) Kaizen emerged as a salient enabler to continually improve the educational outputs and to sharpen the level of providing educational services; 2) Kaizen employed even outside of the advanced western universities but there are *very* few studies revealed its implications in the higher educational institutions of Middle-East in general and in the Kingdom of Saudi in particular; 3) there is an urgent need for further empirical research studies to reveal if any utilizations of Kaizen in these social frameworks; 4) the vast number of the reviewed studies demonstrate a singular research methods and limited data samples. Furthermore, it concludes with implications and recommendations for the regulators of the Saudi higher educational businesses. To the knowledge of researcher, this is the first literature review of the implications of Kaizen conducted in Arabic Language.

**Key words:** Kaizen Philosophy, Toyotaism, Higher Educational Institutions, Saudi Higher Education, indigenizing Kaizen, Roadmap.

## ١. المقدمة:

أصبحت مؤسسات التعليم العالي في العصر الحاضر كغيرها من المنظمات الصناعية التي تسعى باستمرار غير مسبقة إلى تحقيق أعلى معايير الجودة في مخرجاتها ونواتجها التعليمية. وإن مثل هذا السلوك يُعدُّ خيارًا استراتيجيًا لمؤسسات التعليم العالي لتقديم الخدمة التعليمية بأعلى مستوى من الجودة، بما يُحقِّق تطلُّعات أصحاب المصلحة من الشركاء الداخليين أو الخارجيين؛ وعلى رأسهم الطلاب والطالبات. كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب من هذه المؤسسات الحيوية السعي الحثيث للتحسين المستمر في كافة عملياتها وخدماتها التعليمية، سواءً الأكاديمي بشقيه التعليمي والبحثي، أو الإداري، أو المجتمعي لضمان مركزها التنافسي في السوق الأكاديمي. وقد يتبادر للذهن من النظرة العامة أنَّ عمليات التحسين المستمر قد تصحبها تكلفة مالية، في حين أن هذه النظرة قد تُغفل أن عمليات التحسين المستمر (كايزن) ذاتها تُركِّز في مقامها الأول على رفع مستوى كفاءة الإنفاق. وتُعتبر هذه النزعة أحد أهم تطبيقات "النظرية التايوتية" (Toyotism) التي تهدف إلى إدارة الهدر في المصادر المالية، والبشرية، أو المادية (Arya & Choudhary, 2015). كما أنَّ الدراسات أثبتت جدوى فلسفة كايزن في إحداث جودة أداء متناهية (High Quality Performance) في كافة المنظمات الانتاجية ذات الصبغة الاقتصادية (Macpherson et al., 2015). لذلك، بات لزاماً على مؤسسات التعليم العالي محاكاة المنظمات الانتاجية لتعزيز قيمتها التنافسية في السوق الأكاديمي. ومن أبرز مُحدِّدات ذلك: (١) توقُّعات الطلاب الحاليين والمُرتقبين وكذلك الشركاء الخارجيين والداخليين والهيئات المعنية بمراجعة وتقييم العملية التعليمية التي ترتبط بها هذه المؤسسات التعليمية. (٢) حرية الاختيار لدى الطلاب والطالبات الحاليين والمُرتقبين من بين الجامعات المتعددة؛ بناءً على الميزة التنافسية لكل جامعة لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم الدراسية.

لذلك، برزت الحاجة الماسة لمؤسسات التعليم العالي لاستعارة فلسفة كايزن من المنظمات الصناعية، بما يضمن تحقيق أهداف التحسين المستمر في عملياتها التعليمية، وتحقق لها القدرة التنافسية في السوق الأكاديمي. وإن من أهم أهداف هذه الدراسة هو الوقوف على أحدث الدراسات التي تناولت فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي؛ لإبراز ممارساتها التطبيقية فيها. كما إن هذه الدراسة تهدف لأن تكون مرجعية لصنّاع السياسات ومُتخذي القرارات في هذه المؤسسات التعليمية. ومن أبرز الأهداف الأخرى رسم خارطة طريق للأبحاث المستقبلية، ومن ثمّ طرح توصيات لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لمحاكات الجامعات العالمية الرائدة في ممارسة هذه الفلسفة لضمان مركزهم التنافسي في السوق الأكاديمي. وتم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة أجزاء. الجزء التالي يركز على منهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة. الجزء الذي يليه سيناقش الدراسات السابقة التي استهدفت تطبيقات كايزن في مؤسسات التعليم العالي وفق المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة؛ المتمثلة في "المراجعات الأدبية المنهجية". أمّا الجزء الرابع فسيركز على تحليل وتفسير نتائج الدراسة. في حين أن الجزء الأخير سيستعرض الخاتمة والتوصيات.

## ٢. منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على "منظور المراجعات الأدبية المنهجية". ويُعدُّ هذا المنهج البحثي من المناهج الحديثة الذي يقوم على الأدلة (Boell and Cecez- (Kecmanovic, 2015). وأكدت الدراسات أنّ أصل هذا المنظور البحثي نابع من العلوم الطبية؛ كونها تسعى إلى تعزيز السياسات والإجراءات، بناءً على تقديم أفضل الأدلة المتوفرة للبحث (Campbell Collaboration, 2007; Colicchia and Strozzi, 2012). انتقلت مؤخرًا ممارسات هذا المنظور إلى مجالات العلوم الاجتماعية والتكنولوجية، وكان أول تطبيقاته على سبيل المثال في مجال تكنولوجيا المعلومات في عام ٢٠٠٠م على يد الباحثين Atkins and Louw (Boell and

(Cecez-Kecmanovic, 2015). لهذا المنظور بروتوكولاً خاصاً يهدف إلى استهـام كيفية تحديد واختيار وتقييم وتكوين الأدلة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال البحث وقوته في عملية معالجة المراجعات الأدبية ( Colicchia and Strozzi, 2012; Boell and Cecez-Kecmanovic, 2015).

أيضاً يمتاز هذا المنهج البحثي بعدة ميزات، منها: الشمولية، والقدرة الإيضاحية، والقابلية للتكرار، والشفافية، والموضوعية، وعدم الانحيازية لشخصية الباحث، والصرامة ( Boell and Cecez-Kecmanovic, 2015; Colicchia and Strozzi, 2012). بالإضافة إلى ذلك، يشير الباحثون إلى أن هذا المنهج البحثي يُعدُّ بديلاً عن المفهوم السردى ( Boell and Cecez-Kecmanovic, 2015).

بناءً على الميزات المذكورة لمنهجية البحث المختارة وطبيعة هذا البحث المرتكزة على تحديد واختيار وتقييم الدراسات السابقة التي أبرزت نماذج مختلفة لتطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي؛ لذا، قام الباحث باستخدام محرك البحث العلمي (Google Scholar) مُعتمداً في بحثه على مصطلحات مفتاحية محددة اشتملت أساساً على "كايزن في التعليم العالي" (Kaizen in higher education) لاختيار الدراسات العلمية الميدانية والنظرية الحديثة (من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠) التي ركزت على تطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي بصفة مباشرة، ولتحديد أبرز ما احتوت عليه من أدلة لتحقيق أهداف هذه الدراسة ولتقديم دراسة نظرية مرجعية.

ومن أبرز الأغراض الأخرى لهذه الدراسة تحديد المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات المختارة والأطر الاجتماعية لتلك الدراسات. وهذه الطريقة المنهجية، أيضاً؛ ستدعم الباحث في التحديد الدقيق للثغرة البحثية ولتمكين الباحثين من تسليط مزيد من الضوء عليها في دراساتهم المستقبلية.

### ٣. المراجعات الأدبية:

في هذا الجزء من الدراسة يركز الباحث على محورين رئيسيين هما: (١) التعريف بفلسفة كايزن. في هذا المحور لم يقتصر الباحث الدراسات السابقة على الحديثة منها فحسب بل استعان بدراسات سابقة خارج الإطار الزمني المحدد في المحور التالي. (٢) في هذا المحور كرس الباحث جهوده للوقوف على أحدث الدراسات التي تناولت تطبيقات فلسفة كايزن بشكل مباشر في مؤسسات التعليم العالي والتي تم نشرها خلال فترة خمس سنوات فقط (من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠).

#### ٣.١. التعريف بفلسفة كايزن:

هنا يستعرض الباحث الدراسات التي تناولت التطور التاريخي وأهداف وآليات فلسفة كايزن؛ لإبراز صورة شاملة عن هذه الفلسفة، تُمكن المهتم بهذا الجانب من الإلمام بتفاصيل تُسهم في استيعاب آلية تطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي.

ومنذ أن قَدَّم الباحث الياباني Masaaki Imai مفهوم كايزن في منتصف عام ١٩٨٠م بات إحدى إمكانات القيم التنافسية في المنظمات اليابانية (Suarez-Barraza, Ramis-Pujol, and Kerbache, 2011). وقد أكد الباحث الذين تناولوا منظور كايزن منذ ذلك الحين أثبتوا درجات مختلفة من الغموض والتناقض فيه، علماء؛ أن الوقفة الانتقادية لهذا المفهوم خارج إطار هذا البحث. وأكد الباحث (Macpherson et al., 2015) أن فلسفة كايزن تنضوي على معاني أبعد من التحسين المستمر. كما ذكر أنه من الصُّعوبة بمكان نقل هذه الفلسفة من ثقافة إلى أخرى؛ رغم ما ذكره العديد من الباحثين من ممارساتها خارج وطنها الأم - اليابان (Macpherson et al., 2015).

ونتيجة لذلك، أصبحت فلسفة كايزن أحد الممارسات الإدارية اليومية التي ميَّزت القطاعات الصناعية اليابانية عن غيرها (Macpherson et al., 2015). وقد



كانت هذه الممارسات الإيجابية المنتجة لفلسفة كايزن نقطة جاذبة للباحثين للتعمق في إبراز تعريف عملي لهذه الفلسفة. على سبيل المثال، وجد Macpherson وآخرون (٢٠١٥) في دراستهم الطويلة الممتدة لثلاث سنوات التي أجروها على بيانات العمل الصناعية اليابانية بأن كايزن عبارة عن مفهوم فلسفي واسع يخدم عدة أغراض ولعدة أعضاء في التنظيم، وليس هنالك تعريفاً عالمياً محدداً ظاهراً، بيد أنه عبارة عن معتقدات مختلفة تمّ التعرف عليها في بيانات العمل اليابانية الصناعية. في حين أن هؤلاء الباحثين وجدوا أنّ كايزن في بيئة دراستهم يحوي معاني عميقة ذات صلة بالإبداع في العمل، وإبراز للذات ومحفز لبذل طاقات عمل إيجابية، تدفع أفكار الموظفين المختلفة لمزيد من الإبداعات والابتكارات الاستباقية في مقر العمل (Macpherson et al.; 2015: 5 and 9). رغم ذلك، اعتبرت دراسة حديثة أنّ فلسفة كايزن عبارة عن روتين يومي لا منتهياً من التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ لغرض التغيير إلى الأفضل (Kolodziejczak, (Plan, Do, Check, Act) (Szarska, & Edelmuller, 2019; Nagaich, Tiwari, & Sahu, 2020).

لخص هؤلاء الباحثون هذه العناصر الأربعة ذات الصبغة الإدارية الإجرائية وفق ما يلي:

- **التخطيط** : يعنى تحديد المشاكل ذات الصلة بالأمر المراد تحسينه ومن ثمّ تعريفها.
- **العمل**: يعنى تحديد المُسبّبات وتحليل البيانات ذات الصلة بجذور المشكلة؛ بما يضمن تحديد آلية تطوير الحل المقترح ذاته.
- **التدقيق أو المراجعة**: تعني مواجهة مقاومة الحلول المقترحة للتحسين؛ وذلك للاستعداد لمحاولة التطبيق.
- **التنفيذ**: تركز هذه المرحلة على تكرار عمليات التطبيق ومراجعات دورية لتلك التطبيقات؛ للتأكد من فاعليتها وفق الأهداف المراد تحقيقها من العملية التحسينية.

وفق هذ السلسلة من الخطوات الإدارية المترابطة والمتكاملة، أوضح Palmaer

(٢٠٠١) أنّ مفهوم كايزن في الأساس يقوم على مفردتين يابانية لذات الكلمة، وهما:

١. **Kai**: تعني التغيير (Change)

٢. **Zen**: تعني التغيير للأفضل (for better)

هاتان المفردتين تعتمدان على قدر عالٍ من القيم التنظيمية والاجتماعية (الثقافة التنظيمية) التي يعتنقها موظفو المنظمة التي تمكّن فريق العمل من الإلمام التام بأهداف وغايات ومعايير النجاح في منظمته (Plamaer, 2001)، والسعي من أجل تحقيقها بمنتهى الولاء والاعتزاز. لذلك يعزو الكثير من الباحثين فلسفة كايزن كأحد تقنيات الجودة الشاملة التي ميّزت اليابان عن غيرها؛ (Macpherson et al., 2015; Arya & Choudhary, 2015) إلى انعكاسات الثقافة اليابانية الممزوجة بالمعتقدات الدينية المتعددة التي يعتنقها الكثير من الشعب الياباني. ومن تلك المعتقدات الدينية فلسفة البوذية، والكنفوشية، والطاوية، والشنتوية ذات الجذور الصينية. وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أنّ هذه المعتقدات الدينية تُجمع على الحثّ على الاحترام والتقدير لمن هو أكبر أو أعلى منصباً.

وهذه المفردات الدينية الاجتماعية صبغت أسلوب التفاعلات اليومية للشعب الياباني بنوع إيجابي من مُحفّزات استراتيجية العمل بروح الفريق. كما تؤكد الدراسات أنّ منظور كايزن ازدهر أكثر في اليابان عن غيرها من بقية بلدان العالم لا سيما عندما تبنّته شركة تويوتا اليابانية (Arya & Choudhary, 2015). وإنّ التفاعلات والتعاملات اليومية لليابانيين الدينية الاجتماعية انسحبت على سلوكهم اليومي؛ ممثلاً في حُبّ العمل في فريق، وبالتالي جعلت فلسفة كايزن سمة من سمات العمل في منظماتهم. لذا، يرى الباحثون أنّ فلسفة كايزن أصبحت أحد أهم مُمكنات الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية اليابانية.

وتُظهر الدراسات التي تمت مراجعتها في هذا الشأن أنّ ممارسات الإبداع والابتكار ناجمة عن الملاحظات الميدانية اليومية من قِبَل أعضاء فريق العمل الذي يتحلّى بخصائص روح الفريق (Helftat and Winter, 2011). وإنّ روح التمازج

والتجانس هذه في بيئة العمل اليابانية حَقَّت الهدف الأسمى من فلسفة كايزن؛ وهو السعي الحثيث للتحسين المتمثل في التغيير في السلوك التنظيمي لأفراد العمل أنفسهم إلى الأفضل؛ لخلق ميزة تنافسية للمنظمة. صنفت الدراسات السابقة فلسفة كايزن إلى نوعين، هما:

- **كايزن الفردي Individual Kaizen**: يركز هذا النوع من أنواع كايزن على المقترحات التحسينية النابعة من موظفي (فرق التحسين) أدنى المستويات الإدارية أو في مستوى إداري واحد في الجهة (منظور "من الأسفل إلى الأعلى") (Bottom-Up Approach) (Suarez-Barraza, Ramis-Pujol, and ) (Kerbache, 2011).

- **كايزن المعدلي accumulative Kaizen**: يقوم هذا النوع من كايزن على التكامل بين مجموعة من مقترحات الفرق التحسينية على مستوى المنظمة.

تُجمَع الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها منهجياً، على أنّ فلسفة كايزن تقوم أساساً على إدارة حسيّفة للهدر سواء مالي، أو بشري، أو مادي. في هذا الصدد برزت **Toyotism Thoery** - النظرية التايوتية (Arya & Choudhary, 2015). وإن النظرية التايوتية (**Lean Production Systems, LPS**) أو ما تُعرف بإدارة الهدر الإنتاجي (إدارة نفايات الإنتاج) عرفت بأنها نظام مؤتمت يهدف إلى الإنتاج بكفاءة وفعالية لرفع القيمة المضافة للمنتج والمنظمة المعتمد كثيراً على الحدّ من نفايات الإنتاج، سواء كانت نفايات مالية، أو بشرية، أو مادية والمتولدة عن أعباء العمل غير المتوازنة التي تعني الاستخدام الأمثل للحد الأدنى من نفايات (هدر) الإنتاج (Arya & Choudhary, 2015). من مفهوم صناعي إنتاجي بحث؛ ترمي النظرية التايوتية إلى تقليل الهدر المالي إلى أدنى مستوى ممكن، لذلك لخصّ **Choudhary and Arya** (٢٠١٥) أهم نفايات الإنتاج وفق الآتي:

- نفايات ما يزيد عن الإنتاج: يقصد بها أنه لا يتم الإنتاج إلا وفق الحاجة؛ لتجنّب اكتظاظ المستودع بمُنْتِجات أكثر من المخطط له، حيث سيترتب عليه تكاليف إضافية مختلفة.
- نفايات الانتظار: يهدف هذا المبدأ إلى تجنّب ما يدعو للانتظار طويلاً، بمعنى ضمان سريان الإنتاج دون توقّف.
- نفايات النقل: تعني الحرص التام على تقليل نفقات النقل إلى أقلّ تكلفة ممكنة.
- نفايات التخزين: يسعى هذا المبدأ إلى تقليل نفقات التخزين إلى أقلّ تكلفة ممكنة.
- نفايات الحركة غير الضرورية: تهدف إلى التركيز على جعل الحركة فقط للمنتج؛ وفق الخطة المحددة لتقليل التكاليف المترتبة على الحركة غير الضرورية.
- نفايات إنتاج المعيبات: يقصد بها تجنب إنتاج منتج غير جيد؛ لأنّ ذلك سيضاعف التكاليف المُضافة وسيؤجّر عملية الإنتاج، وقد يُؤدّي إلى عزوف العميل، وغير ذلك من التبعيَّات السلبية.
- نفايات المُعالجة في خط الإنتاج: يجب أن تكون المُعالجة لإنتاج المنتج المُحدّد؛ لتجنّب إنتاج غير المطلوب لتقليل التكلفة المترتبة على ذلك.

### ٢.٣. مبادئ كايزن:

- هنالك العديد من الدراسات التي ركّزت على أهمية إبراز مبادئ كايزن، منها على سبيل المثال لا الحصر (Arya & Choudhary, 2015; Kolodziejczak, Szarska, & Edelmuller, 2019). واستناداً على مناقشه هؤلاء الباحثين يمكن ذكر أهم مبادئ فلسفة كايزن على النحو الآتي:
- النظام ذو التوجه الإجرائي: إن كايزن بطبيعته عملية إجرائية تكاملية مُتسّقة؛ تهدف لضمان أفضل المخرجات وبأفضل جودة ممكنة وبأقلّ تكلفة.
  - التحسين المستمر لمعايير العمل: كايزن يسعى إلى إحداث سلسلة من التحسينات المستمرة المتسّقة لكافة معايير العمل؛ لجعله أكثر حيوية ومحفزاً للإبداع والابتكار.

- ثقافة الاعتماد على الموظفين: يقوم هذا المبدأ على أهمية إشراك الجميع في وضع خطط التحسين؛ لتفعيل العمل بروح الفريق بل بات هذا المبدأ متطلباً أساسياً لضمان تحقيق أهداف مفهوم كايزن.
- المشكلة تصنع الفرصة: وفق مفهوم كايزن فإن وجود المشكلة هي نقطة انطلاق عمليات التحسين والتغيير.
- خذ الفكرة من أي فرد في التنظيم: يهدف هذا المبدأ إلى ضرورة الاستفادة من أي مُقترح من كافة أفراد المنظمة، دون تحيُّز ضد أي منهم، والسعي إلى بلورتها بما يُحقِّق أهداف المنظمة، ومن ثَمَّ إخضاع تلك الفكرة إلى عمليات التطبيق الميداني؛ لغرض إحداث التحسين المطلوب.
- فكِّر في الحل الممكن التطبيق: إن عملية معالجة المقترحات التحسينية الإيجابية تعتمد على التفكير العميق في الحلِّ الممكن التطبيق، بما يدعم المنظمة في إدراك أهمية الهدر في الموارد المالية والبشرية والمادية؛ لضمان فاعلية الحل المقترح.
- أرفض فكرة "الحالة الراهنة مستقرة": هذا المبدأ يدعو إلى إتسام المنظمة بالمرونة الكافية؛ لضمان بقاءها واستمرارها وفق متطلبات العصر الذي تعيشه. فليس هنالك فكرة مثالية ثابتة أو صامدة صالحة لكل زمان ومكان. بل إن السعي المستمر للتحسين بات سمة من سمات هذه المنظمات الحديثة.
- أعذر فكرة أن الشئ الذي لا يمكن أدائه غير ضروري: هنا إشارة إلى إنه ليس هنالك أمر مستحيل أو صعب التنفيذ؛ ممَّا يستوجب التفكير في آلية إنجاز الأمر وليس العكس.
- اعتمد الحل البسيط ولا تنتظر للحلِّ الأمثل: إذا تحقَّق حلٌّ مُبسَّط يسهم في عملية التحسين المطلوبة فليس هنالك ما يلزم للاعتماد على حلِّ أكثر تعقيداً؛ مُراعاة لمفاهيم كفاءة الإنفاق.

- اعتمد الدهاء (المكر) وليس المال: الحلول الذكية من قِبَل فريق العمل يفترض أن تمتاز بتكلفتها المعقولة التي تحقق أهداف كفاءة الإنفاق وعلمية التحسين على حد سواء.

- صَحِّح الخَطَأ في وقته: ينادي هذا المبدأ إلى ضرورة التعامل مع الخطأ أو المشكلة في حينها قبل أن تتفاقم أو تتشعب أبعادها؛ سعياً لتقليل تكلفة الخطأ إلى أقل تكلفة ممكنة.

- لا ... ليس هناك نهاية للتحسين: إن فرص التحسين والتغيير مستمرة ومتسقة؛ بما يضمن البقاء والاستمرار للمنظمة.

### ٣.٣. ممكنات فلسفة كايزن:

يري الباحث (Ho et al., 1995) أنّ هنالك أسس تطبيقية خمسة يجب التدرّب عليها لإتقانها؛ تعرف بالسينات الخمسة التي تُمكن منظور كايزن من تحقيق أهدافه التحسينية، وهي تُناسب معظم المنظّمات بمختلف أحجامها. هذه السينات الخمس تحوي اختصاراً لكلمات يابانية تبدأ بحرف (S) أو (س). تدرج هذه السينات الخمسة تحت الآتي:

- السين الأول: (Seiri) (Sorting): تعني حذف الأشياء غير الضرورية من بيئة العمل.

- السين الثاني: (Seiton) (set in order): يفترض توفير مكان لكل شيء على أن يكون كل شيء في مكانه المناسب (Peterson and Smith, 2001).

- السين الثالثة: (Seiso) (sweep): يتضمن هذا المفهوم تطبيق معايير جودة الحياة في بيئة العمل؛ لضمان بيئة عمل جاذبة وصحية ونظيفة.

- السين الرابعة: (Seiketsu) (standardize): تحقيق معايير العمل المحلية والدولية في المنظمة؛ بما يضمن العمل والانتاجية وفق ذلك بما يحقق أهداف المنظمة.

- **السين الخامسة: (Shitsuke) (sustain):** هذه السين شمولية تعني توفير كافة إمكانات الاستدامة في المنظمة، حيث تتطلب تحديث المعايير ومتضمنات السينات الأربعة المحددة أعلاه بصفة دورية، لضمان فاعلية فلسفة كايزن.

أكد Ho et al (١٩٩٥) أنّ سينات كايزن لا يمكن أن تكون فاعلة دون مشاركة كافة الأطراف المعنية بالتحسين وتوفير الوسائل الداعمة لتعزيز ولاء الموظفين وضمان توفير الدعم من الإدارة العليا. كما، أضاف أنّ الاكتراث بهذه السينات الخمسة يصنع جوّاً عملياً جذاباً وممتعاً؛ ينعكس إيجاباً على مستوى رضا ومعنويات الموظفين.

إلى جانب هذه السينات الخمسة هنالك أدوات أخرى تجعل من كايزن أكثر فاعلية، منها: جمبا (Genba)، كانبان (Kanban)، الصيانة الانتاجية الشاملة (Total productive maintenance)، ٦ سيجما (Six-sigma)، الأتمتة (Automation)، وفي الوقت المناسب (Just in time) (Imai, 1986)؛ رغم أهمية هذه الأدوات إلا أنّ الإسهاب في الحديث عنها خارج أهداف هذا البحث.

### ٤.٣. لماذا كايزن إذن؟

إنّ الدراسات المذكورة أعلاه تُؤكّد أنّ لكاييزن أهمية وفاعلية عاليين في بيئات الأعمال، سواءً الصناعية أو الخدمية. فقد وجد الكثير من الباحثين أنّ فلسفة كايزن تُعدّ من أبرز المُمكنات في العصر الحديث للمنظمات؛ للتغلّب على مُعطيات هذا العصر المتسمة بالتنافسية السريعة في كل القطاعات، ولضمان البقاء والاستمرار لأي منظمة؛ لذلك، أكد (Wicaksono & Rozaq, 2020) أنّ فلسفة كايزن باتت متطلباً أساسياً لضمان التنافسية في الصناعات العصرية، ولضمان النجاحات بإنتاجيه عالية طويلة المدى.

من جانب آخر، يرى الكثير من الباحثين منهم (Arya & Choudhary, 2015; Nagaich, Tiwari, & Sahu, 2020) أنّ فلسفة كايزن تُمكن المنظمات

الصناعية أو الخدمية من الوصول إلى توقُّعات العملاء (الشركاء الداخليين والخارجيين) المُتَّسمة بالزيادة والتغير المستمرين.

أمَّا (Powel, 1999) فيرى أنَّ هذه الفلسفة تُعزِّز القيمة التنافسية، والإبداع، والابتكار، والانتاجية ذات الكفاءة العالية، وقيادة الفريق، والمرونة لتحسين الجودة، وتقليل التكلفة، وتحسين وسائل السلامة، والمناولة السريعة للمنتج أو الخدمة، وزيادة الانتاجية وفق الأهداف المرسومة لذلك.

إنَّ هذه السلسلة من التحسينات قد تبدأ من فكرة أو مقترح بسيط من قِبَل أعضاء فرق العمل وفق ممارساتهم وملحوظاتهم اليومية تقود إلى الجلوس معاً لعصف ذهني ينتهي باقتراح خيارات أو حلول تحسينية ذات قيمة مضافة للمنظمة. وأكد الباحثان Gertsen and Boer (٢٠٠٣) أنَّ فلسفة كايزن التحسينية تشمل "تغيير بسيط ولكن متعدد" و"تصميم بسيط لآلية التحسينات" و"معالجة الابتكارات" في روتين العمل اليومي وفق معايير محددة في إجراءات التشغيل ( Standard Operating Procedures) (SOPS)؛ للرفع من فعالية أداء المقترح التحسيني أو معالجة اتخاذ القرار أو حل مشكلة معينة ذات صلة بالعملية التحسينية.

ويرى Sahu, Tiwari, and Nagaich (٢٠٢٠) أنَّ أهمية وجود قادة مهرة وفريق عمل مُدرَّب تدريباً جيداً؛ بالإضافة إلى حيازتهم خلفيات تخصصية مختلفة، سيجعل المنظمة تحقق العديد من التحسينات والابتكارات المتسقة، بما يُعزِّز انتاجية منظماتهم، ويجعل لها قيمة تنافسية؛ تجعلها قادرة على تلبية متطلبات العملاء، وقادرة على مواكبة مُتطلَّبات التغيرات العصرية المستمرة.

### ٢. ٥. تطبيقات كايزن في مؤسسات التعليم العالي:

تؤكد المراجعات الأدبية في هذا الشأن أنَّ هنالك إجماع حول مناسبة مناخ مؤسسات التعليم العالي في العالم لتطبيق منظور كايزن وأدواته (Sunder, 2015). وأنَّ هذه القابلية لاستعارة هذا المنظور من القطاع الصناعي الإنتاجي كانت نتيجة



الحاجة الملحة لذلك؛ لضمان إضفاء قيمة مضافة تنافسية على خدمات هذا القطاع، ليضمن بقاءه واستمراره. ويعزو بعض الباحثين هذه الحاجة إلى التحوّل إلى إدراك قيمة الطلاب كعملاء (شركاء) أساسيين لمؤسسات التعليم العالي. وأنّ الدراسات التي تمت مراجعتها منهجياً أدناه ناقشت أهمية منظور كايزن من مختلف الزوايا التي عزّزت الحاجة له في قطاع التعليم العالي.

وذكر الباحث (Sunder, 2015) أنّ الحاجة الملحة لمفاهيم الجودة في مؤسسات التعليم العالي نابعة من عدّة عوامل، تمثلت في: مؤشرات الأداء المطلوب تحقيقها في التعليم العالي، الحاجة للابتكارات، والحاجة لتحسين معالجة العمليات التعليمية، وتطبيقات المعرفة التي يحتاجها الطلاب، والنظر للطلاب كعملاء والحاجة لإرضائهم، والحاجة لنظام قياس لخدمات التعليم والتعلم، والحاجة للحفاظ على استثمارات المؤسسات التعليمية، والتقيّد بمعايير التعليم العالي المحلية والدولية، وإعداد الطلاب لحياة عملية ذات قيمة في سوق العمل المرتقب، والتعامل مع تعقيدات نظام التعليم العالي وما يصحبها من ضغوطات وتهديدات محلية وعالمية.

وتؤكد الدراسات أنّ أول ممارسة لمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي كانت في جامعة ويلفراهبتون البريطانية، وفي جامعة فوكس فالي التقنية الأمريكية (Sunder, 2015; Narashimhan, 1997) Mertol and Duran (2020) في بحثهما النظري المعتمد على تحليل الدراسات السابقة (مراجعات أدبية بحثية) التي ركزت على تطبيقات فلسفة كايزن، أكدا أنّ كايزن أداة فاعلة في عملية التحسين المستمر لمناهج مؤسسات التعليم العالي، حيث أثبت جدواه في تطوير أنواع عدّة من المناهج، منها على سبيل المثال المناهج العامة والمناهج المتخصصة. كما ذكرا أنّ هذه الفلسفة تشمل حتى تحسين أهداف هذه البرامج الأكاديمية، ومحتوياتها، ومخرجاتها، ومصادر هذه المناهج ذاتها، بالإضافة إلى أدوات تقييم أداء الطلاب في هذه البرامج وكذلك البرامج نفسها.

Josanov-Vrgovic وآخرون (٢٠١٩) أشاروا في بحثهم إلى أنّ كايزن بات من أهمّ مُمكّنات مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتحسين خدماتهم التعليمية. وقد أكدت نتائج بحثهم هذا أنّ كايزن يدعم هذه المؤسسات في معرفة دقيقة لتوقّعات طلابهم (عملاءهم) الحالية والمرتبّبة بصفة إيجابية؛ ممّا قد يُؤدّي إلى انعكاسات إيجابية في سلوك الطلاب، وسيعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط أيضًا. وقد أكدت هذه الدراسة أنّ مثل هذه الانعكاسات المُبشّرة بالخير قد تنسحب على اقتصاد بلد هذه المؤسسات التعليمية وفق معايير اقتصاديات المعرفة. ويُلاحظ على هذه الدراسة أنها لم تحدد الآلية التطبيقية المتبعة عند تطبيق فلسفة كايزن للخروج بمثل نتائجهم.

Koldziejczak و Szarska و Edelmuller (٢٠١٩) في بحثهم الميداني المعتمد على تنفيذ ورشة عمل للطلاب الخريجين؛ ركّزت على تطبيق مفاهيم منهجية إدارة الهدر (إدارة النفايات)، التي تُحاكي تماماً مبادئ خط الإنتاج في شركة تويوتا، وذلك باستخدام مكعبات ليقو (Lego Blocks) بالاعتماد على برنامج حاسوبي يدعى (Vorne 800 XL software) الذي أصبح حلاً ابتكارياً لفهم تطبيقات هذه الفلسفة. وأثبت هؤلاء الباحثون أنّ طلاب جامعة العلوم والتكنولوجيا في بولندا باتوا قادرين على تطبيق هذه الفلسفة في المنظمات الانتاجية التي قد يعملون بها بعد تخرجهم.

وفي دراسة ميدانية مُماثلة قام بها الباحثان Nofemela و Winberg (٢٠٢٠) لمُدّة عامين متتاليين (٢٠١٦-٢٠١٨) على طلاب جامعة التكنولوجيا الجنوب أفريقية بالتعاون بين الجامعة والمركز الياباني التعاوني الدولي لديهم. احتوت هذه الدراسة طويلة الأمد على تضمين مفاهيم فلسفة كايزن في المقررات الدراسية، وفي وسائل التدريس والتعليم، ومقاطع فيديو، ومقابلات شخصية خلال فترة الدراسة. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن استطاع الطلاب اكتساب مهارات فيما بينهم، وظهرت جاهزيتهم لتطبيق ما تعلّموه في وظائفهم المُرتبّبة؛ على الرغم من تعقيدات المجتمع الجنوب إفريقي.

وفي دراسة ميدانية حديثة قام بها Gupta وآخرون (٢٠٢٠) اعتمدوا فيها على استخدام منظور ٦ سيجما المختصة بالكشف عن الهدر (النفائات) لمعرفة مُسببات تسرُّب الطلاب وآلية تخفيض هذه الظاهرة. جمعوا بيانات بحثهم من تسع جامعات أوروبية بواقع ثلاث جامعات ألمانية، وثلاث إسبانية، والأخرى إسكوتلندية تضمنت هذه الجامعات كليات الهندسة والإدارة. استخدموا منهجية البحث النوعي لمعرفة أدق التفاصيل عن تطبيقات ٦ سيجما ودوره في إدارة الهدر بواسطة المقابلات الشخصية مع الخبراء في هذا المنظور والموظفين المختصين وبمتابعة دقيقة لسجلات الطلاب. أكد الباحثون أنَّ دراستهم هذه تُعدُّ الأولى من نوعها في هذا المجال. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنَّ (Lean 6 Sigma) أظهرت جدواها كأداة ممنهجة لتقليل تسرُّب الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في الدول تحت الدراسة؛ تمثلت في مدِّ مُتَّخذي القرار في هذه المؤسسات بمعرفة مُسببات تسرُّب طلابهم؛ ليتمكنوا من إتخاذ القرار المناسب للحدِّ من هذه الظاهرة (Gupta et al., 2020).

وفي دراسة ميدانية قام بها الباحثان Allaoui و Benmoussa (٢٠٢٠) لتحديد عوامل المقاومة المتمثلة في سلوك موظفي التعليم العالي المغربي الحكومي تجاه عمليات التحسين والتغيير وفق فلسفة إدارة الهدر إحدى أدوات كايزن. لذلك قاما الباحثان بتوزيع استبانات على الإداريين والفنيين في خمس جامعات مغربية خلال عام ٢٠١٩م. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنَّ سلوك العامل الفردي للموظفين كان أكثر مُسببات المقاومة لعمليات التغيير وفق فلسفة إدارة الهدر. وعلى الرغم من أنَّ هذه الدراسة ذهبت إلى معرفة مصادر المقاومة لفلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي فقط؛ إلا أنَّها دراسة مُحفِّزة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على مدى استخدام منظور كايزن من عدمه في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي الشرق الأوسطي.

ودراسة de Cruz وآخرون (٢٠٢٠) تُشير إلى أنّ التعليم العالي الخاص في البرازيل يُواجه تحديات نجمت عن ارتفاع الرسوم الدراسية؛ مقرونة بتسرُّب مُخرج لطلابها، الناتجة عن تدني مستوى قدرة هذه الجامعات في المنافسة؛ كنتيجة حتمية لعدم قدرتها على تحسين خدماتها التعليمية المقدمة لهؤلاء الطلاب. والمُلاحظ أنّ هذه النتائج كانت عبارة عن استنتاج من تقارير إحصائية منشورة وليست ناجمة عن نتائج دراستهم. فدراستهم كانت عبارة عن مراجعة للأدبيات نادت بأهمية توظيف فلسفة كايزن وأدواته؛ لإحداث تحسين مستمر في خدمات الجامعات البرازيلية على وجه الخصوص والجامعات العالمية عامة.

Zighan و Elqasem (٢٠٢٠) بحثًا تطبيقات إدارة الهدر إحدى أهم أدوات كايزن في كليات الأعمال في الجامعات الأردنية. وركزا في دراستهما على إعادة تقييم محتويات المقررات، وآلية تدريس المقررات، والأهداف التعليمية المخططة في الكليات مجال الدراسة لغرض تعزيز تهيئة الخريجين للوظائف المرتقبة عبر تحديد المحتويات والأنشطة التعليمية عديمة الفائدة ومن ثم حذفها. واعتمدا في بحثهما على المنهج النوعي (التفسيري) عبر إجراء مقابلات شخصية مع الأكاديميين، والطلاب الحاليين والطلاب الخريجين الملحقين بعدد من الجامعات العامة والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، دون أن يذكر عدد الجامعات مجال الدراسة. وخلصت هذه الدراسة إلى أنّ تطبيقات إدارة الهدر تُساعد مُطوري المقررات للتخلُّص من المُقرَّرات والأنشطة الأكاديمية عديمة القيمة التعليمية ، وللتشديد على استحداث مُقرَّرات حديثة تُعزِّز إكساب خريجي هذه الكليات بالجدارات والمهارات المطلوبة في سوق العمل. ويلاحظ أنّ هذه الدراسة افتقرت إلى المفاهيم التطبيقية لفلسفة كايزن المتمثلة في تقييم أثر ما قاموا به خلال فترة زمنية بعيدة؛ لإضفاء نوعاً من الواقعية على نتائج دراستهما. رغم ذلك تُعدُّ من الدراسات المُحقِّزة لمزيد من الدراسات الميدانية التطبيقية؛ لكشف مدى نجاح منظور كايزن في مؤسسات التعليم العالي العربي إن وجدت.

ودراسة ميدانية تطبيقية أُخرى ركّزت على كشف مدى فاعلية إدارة الهدر في التعليم الهندي؛ للتعرف على مدى قدرة هذا المنظور في تحديد وتقليل مصادر الهدر في هذا القطاع (Kumar et al., 2020). وتشير هذه الدراسة إلى أنه تمّ وضع الخطط المناسبة للمشاكل والهدر التي تمّ حصرها وتحديدها، وتمّ اقتراح حلولاً لها. وقام الباحثون أيضاً بتحليل للفرق بين ما قبل الحلول المقترحة وما بعدها. وبناءً على تلك الإجراءات الاختبارية لهذه المؤسسات، وجد الباحثون أنّ ما قاموا به يُسهم في انسيابية العمل وخفض ملحوظ في مصادر الهدر والعمليات غير المرغوب فيها (Kumar et al., 2020).

وبناءً على نتائج الدراسات التي تمت مُراجعتها أعلاه، يظهر إجماع بين الباحثين تمثّل في المُناداة بتطبيق النظرية التايوتية؛ مُمثّلة في فلسفة كايزن لتكون روتيناً تطويرياً في مؤسسات التعليم العالي، لمواجهة تحديات العصر الحاضر المتمم بالمنافسة المُستعرة في السوق الأكاديمي. ومن أبرز النظريات القادرة على تفسير مثل هذه التفاعلات التحسينية اليومية بين أطراف العملية التحسينية (فرق التحسين) في قطاع التعليم العالي؛ "نظرية ديناميكية الروتين" للباحث Feldman (2000). وتعتقد هذه النظرية أنّ الروتين اليومي داخل التنظيم الموجه للتغيير عبارة عن نشاط متكرر وفق نموذج مدرك للمهام المترابطة والمراد أداءها المتطلبة عدداً من الأطراف (اللاعبين) للقيام بذلك (Feldman, 2000). وتفترض هذه النظرية أنّ التغيير في الروتين المُتبع في المنظمة يتطلّب مستوى فاعل من التشاركية بين ممثلي المستوى الأعلى والتنفيذي فيها؛ لأنّ التغيير في العادة مصحوب بالمقاومة (Iwao, 2017:34).

وعليه، فإنّ أهمية إحداث روح تشاركية بين لاعبي التحسين في مستويات المنظمة المختلفة، سواءً رأسياً أو أفقياً، متطلب أساس لضمان جدوى وانسيابية عملية التحسين المستمر في المنظمة، وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى من كايزن. يرى Iwao (2017) أنّ ديناميكية الروتين الخاصة بفلسفة كايزن تتطلب غالباً الآتي:

١. تغييراً بسيطاً في تصميم المنتج (أو الخدمة).
  ٢. مستوى كاف من التشاركية أو التعاونية بين الممثلين الرئيسيين لهذا التغيير وفق الحالة التحسينية.
  ٣. القدرة على تحديد مستوى التشاركية بين أطراف التغيير ذي العلاقة.
  ٤. التشاركية مهمة لضمان نجاح الإبداع أو الابتكار في المنظمة.
  ٥. بعض التشاركية بين أطراف التغيير قد لا يمكن السيطرة عليها من قبل المستوى الأعلى بمفره في التنظيم دون إشراك المستوى التنفيذي.
  ٦. إن الروتين وفق منظور كايزن يتطلب تصميماً تنظيمياً خاصاً لتسهيل عملية التغيير (التحسين).
- بناءً على ما تقدّم ذكره من ممارسات لفلسفة كايزن في التعليم العالي يتّضح أنّها تُنادي بتوطين فرضيات النظرية التايوتية الصناعية في هذه المؤسسات؛ لذلك، اعتمد الباحث على فرضيات نظرية ديناميكية الروتين كإطار نظري لتحليل وتفسير نتائج هذه الدراسة كما يظهر في الجزء التالي أدناه.

#### ٤. نتائج الدراسة:

إنّ استخدام الباحث للمراجعة الممنهجة للدراسات السابقة مجال الدراسة نتج عنها عدّة مفاهيم تدعم صانعي السياسات ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي السعودية بصفة خاصة بالإضافة إلى دعم المهتمين بدراسة هذا الموضوع.

#### ٤.١. الحاجة لفلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي:

تمحورت الدراسات السابقة حول أهمية توطين مفاهيم النظرية التايوتية؛ ممثلة في فلسفة كايزن في قطاع التعليم العالي. كما نتج عن تحليل هذه الدراسات أنّ الحاجة لاستعارة هذه الفلسفة باتت لازماً فرضته متطلبات العصر الحاضر المتممة بالتغيير المتسارع. كما أكدت هذه الدراسات أيضاً جدوى وفاعلية الاعتماد على فلسفة كايزن كأحد أهم المعينات على التطوير المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

واستنتج الباحث من هذه الدراسات أنّ توطین فلسفة كايزن كروتین دینامیکی سيكون بمثابة طوق النجاة لمؤسسات التعليم العالي في العالم بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة. وعلى الرغم من أنّ هذه الحاجة الملحة لفلسفة كايزن إلا أنّ نتائج المراجعة المنهجية للدراسات السابقة في هذا المجال تجمع بأنه لا تزال عمليات توطین فلسفة كايزن في مؤسسات العليم العالي في مهد طفولتها ( Suzukin & Sakamaki, 2020 ). إذ لا تعدو أن تكون بداية خجولة تُركّز على لفت نظر صانعي السياسات ومنتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي؛ لأهمية الاستفادة من هذه الفلسفة، وكذا لجذب الباحثين والممارسين والمهتمين بذلك؛ لتركيز مزيد من الضوء على ممارسات كايزن في هذا القطاع الحيوي. وهنا قد يُستنتج أنّ نجاح عملية توطین فلسفة كايزن قد تكون مشروطة بقدرة هذه المؤسسات على دمجها بثقافتها التنظيمية خلال وقت وجيز للتحويل إلى روتين يومي للتغير، ولتتمكن هذه المؤسسات من مقاومة التهديدات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

والملاحظ أنّ السّواد الأعظم لتطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي إلى وقت قيام الباحث بهذه الدراسة لا يزال يقع خارج الإطار الإسلامي العربي (الشرق الأوسطي). كما أنه لا تزال هنالك محدودية في الدراسات العلمية الميدانية لتطبيقات مفهوم كايزن في مؤسسات التعليم العالي التي تمت إلى هذه اللحظة، حيث إنّ معظمها لا تعدو أن تكون نظرية بحثة (Gonzalez, 2015). هذه النتيجة تُشير إلى أنه لا يُمكن الجزم بأنّ فلسفة كايزن باتت إحدى عمليات الروتين التنظيمي المُتَّبَع في مؤسسات التعليم العالي؛ لصياغة خططهم التحسينية؛ على الرغم مما ذهب إلىه بعض الدراسات التي ترى أنّ هذه الفلسفة أضحت إحدى الأدوات المهمة في عمليات التحسين في هذه المؤسسات الخدمية. وعلى الرغم من ذلك كله، يُؤكِّد الباحث في هذه الدراسة أنّ منظور كايزن بات من المفاهيم الإدارية التي يتوجَّب توطینها في مؤسسات التعليم العالي؛ لتمكينها من خوض غمار المنافسة التي باتت مؤشراً مهماً لبقاءها واستمرارها

في السوق الأكاديمي المُتَّسَم بالتغير السريع والمنافسة المُتَّسِّقة. ناهيك عن أنَّ مفاهيم النظرية التايوتية قادرة على دعم هذه المؤسسات استراتيجياً في هذه الحالة. كما أنَّ القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في السوق الأكاديمي باتت مرهونة بجودة الخدمة الأكاديمية التي تُقدِّمها المُرتبِطة بإدراك أهمية توقُّعات طلابهم، سواء الحاليين أو المرتقبين وعلاقتها الوطيدة بكُلِّ ما تُقدمه هذه المؤسسات التعليمية (Josonov- Vrgovic et al., 2020) التي تخضع هذه المؤسسات لممارسة فلسفة كايزن كأحدى عملياتها الإدارية الاستراتيجية الروتينية الديناميكية.

#### ٢.٤. دور فلسفة كايزن في تحسين العمليات التعليمية:

على الرُّغم من أنَّ هنالك عجز واضح لتقديم دليل إجرائي شامل ومحدد لإمكانيات وآليات تطبيق منظور كايزن في مؤسسات التعليم العالي؛ لتكون مرجعاً يُعتمدُ به صانعو السياسات ومنتخذو القرارات الاستراتيجية في هذه المؤسسات الحيوية أو المهتمون بهذا المجال؛ إلا أنَّ الدراسات السابقة قد أظهرت أن فلسفة كايزن قادرة على تحسين المناهج الدراسية والطرق التعليمية في هذه المؤسسات على سبيل المثال نتائج دراسة Zighan و Elqasem (٢٠٢٠) ودراسة Kumar وآخرون (٢٠٢٠). كما أنَّ هذه الفلسفة دعمت عملية تهيئة خريجي بعض الجامعات لمتطلبات سوق العمل كما ذكرت دراسات Nofemela و Winberg (٢٠٢٠) و Koldziejczak و Szarska و Edelmuller (٢٠١٩) المذكورة أعلاه. بالإضافة إلى أنَّ دراسة واحدة نادت بتضمين فلسفة كايزن في مقررات مؤسسات التعليم العالي؛ بما يضمن جاهزية نواتج التعليم والتعلم لسوق العمل، شريطة أن يكون هنالك سلسلة من البرامج التدريبية لمنسوبي هذه المؤسسات على مفاهيم وتطبيقات فلسفة كايزن (Deshpande, 2019). إنَّ من مُمكنات عمليات التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي ما تقوم به فلسفة كايزن من دعم مباشر للإبداع والابتكار؛ ممَّا سيسهم بفاعلية في تعزيز الميزة التنافسية لهذا القطاع. ويتَّضح من الدراسات السابقة أنَّ هذه الإمكانيات لا تتعدَّى



أن تكون نظرية، حيث لم يجد الباحث في هذه الدراسات أي دليل عملي ميداني ليثبت مصداقية ذلك. وعلى الرغم مما تناولته الدراسات السابقة لمجالات مختلفة لتطبيق فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي؛ إلا أنها لم تخرج عن العمليات التعليمية، وعجزت عن أن تكون شمولية تغطي مجالات عمل هذه المؤسسات على سبيل إمكانية توظيف هذه الفلسفة في إجراءاتها الإدارية أو المالية أو الاستثمارية أو حتى مراحل صناعة السياسات أو اتخاذ القرارات - تقليل هدر الإجراءات. وهنا يبرز تساؤل؛ وهو متى ستكون فلسفة كايزن ممارسة ديناميكية روتينية في مؤسسات التعليم العالي السعودي؟

#### ٤.٣. نوعية الدراسات التي ركزت على تطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي:

- إن حصر عمر الدراسات السابقة بخمس سنوات من تاريخ النشر التي ركزت بصفة مباشرة على تطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي مكنت الباحث من:
- (١) تحديد نوعية هذه الدراسة (ميدانية أو نظرية).
  - (٢) معرفة الفترة الزمنية لكل دراسة سواء القصيرة أو الطويلة منها.
  - (٣) حصر منهجية البحث المستخدم في كل دراسة.
  - (٤) تصنيف الإطار الاجتماعي لهذه الدراسات.

لذلك، لم يجد الباحث إلا دراسة واحدة اعتمدت على منهج الدراسة الميدانية طويلة المدى؛ وفق ما ذكر في الجزء الخاص بالمراجعات الأدبية. وإن منهجية البحث المستخدم في الدراسات الميدانية التي تمت مراجعتها تمحورت حول استخدام منهج بحثي مفرد ما بين كمي أو نوعي، في حين إن معظمها كانت نظرية بحتة؛ لذلك، لم يجد الباحث أي دراسة استخدمت المنهج البحثي الهجين للجمع بين المنهج النوعي والكمي على سبيل المثال؛ مما قد يكون مناسباً للدراسات المستقبلية لأخذ ذلك بعين الاعتبار؛ لما له من ميزات بحثية إيجابية (يمكن للقارئ الإطلاع على Creswell and Plano, 2007).

أمّا فيما يخص الإطار الاجتماعي للدراسات السابقة، فلم يجد الباحث إلا دراستين ميدانيتين فقط نابعتين من الإطار الاجتماعي الإسلامي العربي (دراسة واحدة في المملكة الأردنية الهاشمية، والأخرى في مملكة المغرب) اختبرت تطبيقات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي، في حين السّواد الأعظم من تلك الدراسات يقع خارج هذا الإطار. كما أنّ الباحث لم يجد أيّ بحثٍ باللغة العربية يركّز على المفاهيم الأنفة الذكر. وعلى حدِّ علم الباحث، فدراسته هذه تُعدُّ الأولى من نوعها باللغة العربية؛ لتسهيل فهم تطبيقات فلسفة كايزن في الوطن العربي الذي يقدر عدد سكانه بحوالي ٤٢٣ مليون نسمة، وفق ما نشر في موسوعة ويكيبيديا، وفق آخر تحديث لها في يوليو من العام الحال ٢٠٢٠م (ويكيبيديا، ٢٠٢٠). ومن المُثير للتساؤل أنّ الباحث لم يجد أيّ دراسةٍ حاولت استكشاف تطبيقات هذه الفلسفة في قطاع التعليم العالي السعودي إلى لحظة إجراء هذه الدراسة.

##### ٥. الخاتمة والتوصيات:

تمحورت هذه الدراسة لتحقيق هدف من شقين؛ تمثّل في تأسيس قاعدة نظرية مبنية على أحدث ما وصل إليه الباحثون في مجال ممارسات فلسفة كايزن الناجمة عن النظرية التايوتية في مؤسسات التعليم العالي، ودعم صناعات السياسات ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي العالمية بصفة عامة، وفي مؤسسات التعليم العالي السعودي بصفة خاصة، بالإضافة إلى دعم المهتمين بهذا المجال؛ لذلك، استند الباحث على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات. وركز فيها على البحث عن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بصفة مباشرة ونشرت حديثاً خلال خمس سنوات فقط (من عام ٢٠١٥م إلى عام ٢٠٢٠م). وكان الغرض من ذلك لتحديد أهم تطبيقات ومجالات هذه الفلسفة في هذه المؤسسات الحيوية.

وإن من أبرز نتائج هذه الدراسة:

١. هنالك حاجة ماسة وعاجلة لتطبيق فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي في العالم بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة؛ لتعزيز ميزتها التنافسية، ولتحسين وضعها في التصنيفات العالمية للجامعات، ولتحسين مخرجاتها التعليمية وكافة خدماتها الأكاديمية والإدارية والمالية.

٢. باتت هذه الفلسفة من الممارسات الإدارية المهاجرة من القطاع الصناعي في بلدها الأم اليابان إلى العديد من مؤسسات التعليم العالي في قارات العالم.

٣. تؤكد هذه الدراسة الحاجة الملحة والعاجلة لمزيد من الدراسات العلمية الميدانية المتعمقة؛ لكشف ممارسات هذه الفلسفة إن وجدت أو لتوطينها في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

ويوصي هذا البحث صنّاع السياسات ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي السعودي بالنظر بعين الاعتبار لإمكانات هذه الفلسفة والمبادرة بالاستفادة منها، وتوظيف إمكانات المختصين فيها؛ بما سيدعم التوجه الجديد لنظام التعليم العالي السعودي؛ الرامي إلى خصخصة مؤسساته التعليمية، وبما يُحقّق أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠. كما يوصي هذا البحث بدراسة علمية ميدانية طويلة المدى توظف إمكانات منهج البحث الهجين للخروج بنتائج بحثية عميقة وإيجابية ومفصلية.

وعلى الرغم ممّا يُلاحظ من قصور على هذه الدراسة كونها نظرية بحتة؛ إلا أنّها تهدف إلى إيصال أهمية نقل فلسفة كايزن الناجمة عن النظرية التايوتية من القطاع الصناعي الإنتاجي إلى قطاع التعليم العالي الخدمي. كما من أهدافها نقل هذه التجارب باللغة العربية إلى المهتمين بهذا المجال في الوطن العربي؛ كون معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باللغة الإنجليزية التي قد لا تخدم عامة سكان الوطن العربي الذي يشغل نسبة مئوية عالية من سكان العالم.



## المراجع

- ويكيبيديا (الموسوعة الحرة). قائمة الدول العربية حسب عدد السكان. (أونلاين). تاريخ الدخول: ٢٠٢٠/٠٨/٠١ م على الرابط:
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9\\_%D8%AD%D8%B3%D8%A8\\_%D8%B9%D8%AF%D8%AF\\_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%AD%D8%B3%D8%A8_%D8%B9%D8%AF%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86)
  - Allaoui, A., & Benmoussa, R. (2020). Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*.
  - Arya, A. K.; Choudhary, S. (2015). Assessing the application of Kaizen principle in Indian small-scale industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6 (4), 369-396
  - Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. (2015). Debates and perspectives on being 'systematic' in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30, 161-173
  - Campbell Collaboration (2007). The Campbell Collaboration. What Helps? What Harms? Based on what Evidence? [www document] <http://www.campbellcollaboration.org> (accessed 10 May 2014)
  - Claudia Colicchia, Fernanda Strozzi, (2012), "Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 403 – 418 Colicchia and Strozzi; 2012
  - Creswell, J.; Plano, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*; California Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, CA, USA.
  - Cudney, E. A., Venuthurumilli, S. S. J., Materla, T., & Antony, J. (2020). Systematic review of Lean and Six Sigma approaches in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3-4), 231-244.
  - da Cruz, R., Dalla Valentina, L. V. O., & Duarte, M. A. T. (2020). Lean and Lean Six Sigma for Higher Education Institutions. *Journal of Lean Systems*, 5(3), 63-82.

- Deshpande, M. (2019). Lean Model of Quality Management in Higher Education. *Quality Management Implementation in Higher Education: Practices, Models, and Case Studies: Practices, Models, and Case Studies*, 153.
- Duran, V., Mertol, H. (2020). Kaizen perspective in Curriculum development. *Asian Journal of Education and Training*. 6 (3), 384 - 396
- Gupta, S. K., Antony, J., Lacher, F., & Douglas, J. (2020). Lean Six Sigma for reducing student dropouts in higher education—an exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 178-193.
- Gupta, S., Jain, S. K. (2014). The 5S and Kaizen concept for overall improvement of the organisation: a case study. *International Journal of Lean Enterprise Research*, 1(1), 22-40
- Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolut Inst Econ Rev*, 14, 29-59
- Jošanov-Vrgović, I., Vuković, A. J., Papić-Blagojević, N., & Bolesnikov, D. (2020). Analysis of Quality of Services in Higher Education Institutions. In *Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy* (pp. 349-365). IGI Global.
- Jošanov-Vrgović, I., Vuković, A. J., Papić-Blagojević, N., & Bolesnikov, D. (2020). Analysis of Quality of Services in Higher Education Institutions. In *Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy* (pp. 349-365). IGI Global.
- Kolodziejczak, M., Szarska, J., Edelmuller, A. (2019). Continuous improvement in education: adaptation of Kaizen philosophy on the example of the Student project AGH leanline. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 4, (4), 149-162
- Kregel, I. (2017). Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation. 4th INTERNATIONAL CONFERENCE ON LEAN SIX SIGMA FOR HIGHER EDUCATION, May 25–26, 2017
- Kumar, R. A., Dinesh, S. N., Pranav, A., & Nithish, M. Applying Lean Thinking For Effective Utilization of Resources in Education Sector.

- Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*. 36(5), 3-9
- Manuel F. Suárez-Barraza & Francisco G. Rodríguez González (2015) Bringing Kaizen to the classroom: lessons learned in an Operations Management course, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26:9-10, 1002-1016, DOI: [10.1080/14783363.2015.1068594](https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068594)
- Nagaich, R., Tiwari, L., Sahu, S. (2020). Productivity improvement by Kaizen: a case study in a tyre company. *Industrial Engineering Journal*, 13 (2), 1-12
- Nofemela, F. R., Winberg, C. (2020). The relevance of Kaizen-based work-readiness training for South African University of Technology students. *The Journal for Transdisciplinary Research Southern Africa*. 16(1), 1 -13
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308
- Sunder, V. M. (2015). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65(8), 1091-1111
- Suzuki, M., & Sakamaki, E. (2020). Opportunities for Kaizen in Africa: Developing the Core Employability Skills of African Youth Through Kaizen. In *Workers, Managers, Productivity* (pp. 141-167). Palgrave Macmillan, Singapore.
- Wicaksono, P. A., Rozaq, R. (2020). Applying Kaizen in quality for reducing dent defect per unit. *IOP Conference series: Materials Science and Engineering* 722.
- Zighan, S., & Ahmed, E. Q. (2020). Lean thinking and higher education management: revaluing the business school programme management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.