



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية

هوشين كانرى (دراسة تحليلية)

بحثٌ مشتقٌ من رسالة دكتوراه

الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

أ / نجلاء يسرى فاروق محمد

باحثة دكتوراة تخصص الإدارة التربوية

وسياسات التعليم - قسم التربية

المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة السويس

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

د/ أحمد محمد سعيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السويس

تاريخ الاستلام: ٢٣ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢٦ يوليو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانرى
(دراسة تحليلية)

الملخص :

استهدف البحث الحالى التعرف على المحددات العلمية لمنهجية هوشين كانرى، وذلك من خلال التعرف على مفهوم منهجية هوشين كانرى وتطورها، تحديد دور منهجية هوشين اتجاه المؤسسة الجامعية، الكشف عن الدروس المستفادة من منهجية هوشين كانرى للجامعة الخاصة فى مصر، الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى، التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى.

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى والأسلوب الإحصائى حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية، حيث قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥٦) فرداً من القيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بثمانية جامعات خاصة دون الأجنبية (الجامعة البريطانية فى مصر - جامعة ٦ أكتوبر- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا- جامعة حورس- جامعة الاهرام الكندية- جامعة فاروس - جامعة النهضة - جامعة بدر) وهذه الجامعات أبدت تعاوناً ودون غيرها من الجامعات الخاصة، وكان من أبرز نتائجه ندرة اشتراك جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس فى مجال التخطيط لتحقيق الهدف بالجامعات الخاصة فى مصر، قلة تتبنى الجامعة الخاصة خطة استراتيجية تنافسية طويلة المدى، ندرة استخدام الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانرى للتطوير والتحسين المستمر والتقييم، قلة رصد الجامعة الخاصة المخاطر والتهديدات فى المحيط الخارجى بصفة مستمرة، قلة تقديم دعم الفريق التقنى لإدارة وصيانة نظام المعلومات، ندرة توظيف المعلومات التى يتم جمعها فى اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: منهجية هوشين كانرى- الجامعات الخاصة

Developing the Performance of Private Universities in Egypt in the light of Hoshin Kanri's Methodological Concerns (An analytical study)

Abstract:

The current research aimed to identify the scientific determinants of the Hoshin Kanri methodology, by identifying the concept of the Hoshin Kanri methodology and its development, defining the role of the Hoshin Kanri methodology in the direction of the university institution, revealing the lessons learned from the Hoshin Kanri methodology for the private university in Egypt, revealing ways to develop the performance of private universities in Egypt using the Hoshin Kanri methodology, identifying the proposed visualization for developing the performance of private universities using the Hoshin Kanri methodology.

The current research used the descriptive approach and the statistical method in order to achieve its scientific goals and answer its research questions, where the researcher applied a questionnaire to a sample of (256) individuals from university leaders and teaching staff members in eight private universities without foreign ones (the British University in Egypt - October 6 University - Misr University for Science and Technology - Horus University - Al-Ahram Canadian University - Pharos University - Al-Nahda University - Badr University) and these universities showed cooperation and not other private universities, and one of the most prominent results was the scarcity of the participation of all university leaders and teaching staff members in the field of planning to achieve the goal in private universities in Egypt, the lack of the private university adopts a long-term competitive strategic plan, the scarcity of the private university using the Hoshin Kanri methodology for development, continuous improvement and evaluation, the lack of continuous monitoring by the private university of risks and threats in the external environment, the lack of technical team support for managing and maintaining the information system, the scarcity of information utilization that are collected in making decision.

Keywords: Hoshin Kanri Methodology - Private Universities

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة:

لقد أدت التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بالمؤسسات الجامعية على المستوى المحلى أو الإقليمي أو العالمى إلى تبني مبادئ وآراء إدارية حول تطوير الأداء الذي يجب أن يميز القيادات الجامعية المتمثلة في: عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، ومن ثم فقد ألقى هذا التغيير والتطور مسؤوليات تقع على عاتقها الارتقاء بأداء القيادات الجامعية وتفعيل أدوارهم المختلفة، فيتوقع منهم أن يخططوا وينسقوا ويديروا كافة الأنشطة المنطقية بالمرؤوسين لكي يساهموا بجهد مشترك لتحقيق مهام وأهداف الفريق.

كما إن تطوير الأداء داخل الجامعة الخاصة أحد الركائز الأساسية لزيادة قدرة الجامعة الخاصة على تحقيق أهدافها، ومواكبة التغيرات المتلاحقة التي تواجه الجامعة الخاصة.

ولقد ظهر نهج هوشين كانري سريعاً وتم بناؤه على الإدارة من خلال الأهداف ، بحيث يمكن القادة من فهم الأهداف العليا من خلال ربط الأهداف المؤقتة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. يعتبر هذا النهج المرتبط بالتخطيط المستخدم في المنظمات اليابانية أحد المنهجيات الفعالة في إدارة الجودة الإستراتيجية نظراً لأن فوائده تفوق فوائد تقنيات التخطيط التقليدية.

مشكلة البحث

تواجه الجامعات الخاصة عدة تحديات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات العالمية التي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية فلم يعد دورها مقتصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية والمتمثلة في التدريس والبحث عن المعرفة وتأهيلها ومشرها بل أصبحت مسئولة أيضاً عن تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال البحث في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة على أعضاء هيئتها التدريسية فهم مطالبون بأداء العديد من الأدوار سواء داخل او خارج الحرم الجامعي مطالبون بالتدريس وإعداد البحوث العلمية والإشراف على الوسائل العلمية والمشاركة في لجان مناقشتها والارشاد الأكاديمي بالإضافة إلى التأثير في شخصيات طلابهم من خلال البرامج والأنشطة العلمية التي يحرصون على تنفيذها والمشاركة الفعالة في مجالس الأقسام والكليات باختلاف أنشطتها وعلى مستوى المجتمع فهم مطالبون بإجراء البحوث

التطبيقية وتقديم الاستشارات والمساهمة في التدريب والتعليم المستمر في أعمال ومؤسسات ولجان تخدم المجتمع المدنى باختلاف أنشطتها ومجالاتها.^(١)

ويحاول البحث الأجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما الأسس النظرية لمنهجية هوشين كانرى وتطورها؟

ثانياً: ما مراحل تطبيق منهجية هوشين كانرى؟

ثالثاً: ما دور منهجية هوشين كانرى في تطوير أداء المؤسسة الجامعية؟

رابعاً: ما سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى؟

خامساً: ما التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى؟
أهداف البحث:

استهدف البحث الحالى :

- التعرف على مفهوم منهجية هوشين كانرى وتطورها.

- توضيح مراحل تطبيق منهجية هوشين كانرى وأدواتها.

- تحديد دور منهجية هوشين كانرى في تطوير أداء المؤسسة الجامعية.

- الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى.

- التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى.

أهمية البحث:

- قد يساعد البحث الحالى في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى.
- محدودية للدراسات الميدانية التي استخدمت منهجية هوشين كانرى على الجامعات الخاصة في مصر.
- يتزامن البحث مع الجهود المبذولة من الجامعات الخاصة المصرية في سعيها نحو الارتقاء بجودة أداؤها وخدماتها من أجل الوصول إلى التميز المؤسسى، بما يضمن لها ميزتها التنافسية.

(١) طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصرى (٢٠١٨): القيادة الإدارية والتمكين الإدارى. القاهرة : المكتب العربى

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي فيما يلي:-

١- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث الحالي على تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانرى، لوجود بعض الصعوبات والمشكلات التى تعاني منها الجامعات الخاصة فى مصر.

٢- الحد المالى: منهجية هوشين كانرى.

٣- الحدود المكانية : اقتصر البحث الحالي على الجامعات الخاصة فى مصر .

٤- الحدود الزمنية: اقتصر هذا البحث على زمن إجراء البحث.

- استغرقت الدراسة الميدانية من شهر مارس إلى شهر إبريل ٢٠٢٢ م (الفصل الدراسى الثانى للعام ٢٠٢١م | ٢٠٢٢م).

٥- الحدود البشرية: وشملت أساتذة التعليم الخاص والخبراء و المسؤولين والمهتمين بشئون التعليم الجامعى الخاص فى مصر (القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة فى مصر).

منهج البحث:

استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته

البحثية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

-منهجية هوشين كانرى: **Hoshin Kanri Methodology** هوشين كانرى هو مفهوم من جزئين فيه الجزء الأول هوشين يتم تفسيره على أنه سياسة أو رؤية أو اتجاه أو خطة وكانرى هو السيطرة، هوشين كانرى هو إدارة الاتجاه (الرؤية) الذي تنفذ تطويره المنظمة، وبالتالي فهو طريقة لبناء استراتيجية لتطوير وتنفيذ الأنشطة التشغيلية ، مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية والوسائل اللازمة لتحقيقها معهم.^(١)

وتعرف الباحثة منهجية هوشن كانرى إجرائيا بأنها: تمثل منهجية معترف به للربط بين استراتيجية العمل وتنفيذ العمل، وترتكز على حركة إدارة الجودة الشاملة، وتمثل نظام للتخطيط

(^١) Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości & z siedzibą w Wałbrzychu (2017): PRACE NAUKOWE. WSZIP NR. T. 42 (3). Printed in Poland. pp.5-6.

والتنفيذ والمراجعة لإدارة التغيير والتعبير عن الأهداف الإستراتيجية وتشكيلها والتعبير عن الرؤيا المستقبلية وتطوير وسائل تنفيذها فى الواقع، فهى أسلوب أساسى للإدارة لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التسلسل الهرمى لها.

-الجامعة الخاصة: **private university** ويمكن تعريفها بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمى معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة فى تخصصات مختلفة، يمنح بموجبها درجات علمية للطلاب، وتؤسسها وتملكها وتديرها وتشرف عليها جهة غير حكومية.^(١) وتعرف الباحثة الجامعة الخاصة اجرائياً: بأنها مؤسسات تعليمية هادفة للربح تقدم تعليماً عالياً للطلاب الحاصلين على الثانوية العامة مقابل مصروفات، لا تقل الدراسة بها عن أربع سنوات، تنشأ وتمول برأس مال خاص، وتخضع لإشراف مالى وإدارى أهلى سواء كان هذا الإشراف أشخاصاً أم مؤسسات يشكل بها مجلس أمناء، وتقوم تلك المؤسسة بتقديم خدمة تعليمية، ذات هيكل تنظيمى معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية فى التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. الدراسات السابقة:

١-دراسة (آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانرى)

هدفت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانرى، وذلك من خلال مجموعة من المحاور وهي؛ تطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية، وآليات لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وآليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفى لملاءمته لطبيعة البحث، وتم إعداد استمارة استطلاع رأي لتعرف آراء السادة الخبراء من أعضاء هيئة المتخصصين فى مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وم من تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية، والذين بلغ

(١) أحمد محمد بدح (٢٠١٤): درجة ممارسة الشفافية الإدارية فى الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء

الأقسام الأكاديمية فيها. مجلة كلية التربية. مج (٢٤). ع (٢). الأردن: كلية التربية- جامعة اسكندرية، الربيع، ص٢٩.

عد دهم (٥٠) عضواً، حول الآليات المقترحة لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تضمنت:

١- آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية.

٢- آليات لرصد البيئة الخارجية للجامعات المصرية.^(١)

٢-دراسة (Hoshin Kanri's Strategic Planning Methodology through Dijkstra Algorithm within Industrial Engineering and Stakeholder Perspectives, In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering)

تهدف الدراسة إلى توضيح منهجية التخطيط الاستراتيجي لهوشين كانري من خلال خوارزمية Dijkstra في الهندسة الصناعية ووجهات نظر أصحاب المصلحة، كما تهدف إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي من حيث التسليم التحسين والجدولة. بعد ذلك ، من خلال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على ١٠٠ عميل، استخدمت الدراسة المناهج الكمية في هذه المناهج، لنهج ضمن جمع بيانات أداء المبيعات في السوق الحديثة.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

يكون اتخاذ القرار تجاه التخطيط الاستراتيجي من أجل استيعاب وجهات نظر أصحاب المصلحة.^(٢)

(١) ايمان محمود محمد عبد النعيم (٢٠٢١): آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء

منهجية هوشين كانري. مجلة البحث العلمي في التربية. مج (٢٢)، ع (١٢)، القاهرة: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ديسمبر، ص ص ٥٦-١.

(٢) H C Ho and K E N Soebandrija (2021): Hoshin Kanri's Strategic Planning Methodology through Dijkstra Algorithm within Industrial Engineering and Stakeholder Perspectives, In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering . Vol. (1115). No. (1). IOP Publishing. March. pp1-6.

٣-دراسة) The Toyota Way to Effective Strategy Deployment: How Organizations Can Focus Energy on Key Priorities Through Hoshin Kanri to Achieve the Business Goals)

هدفت الدراسة إلى توفير الكثير من القواعد لاستخدامها في معايير وأدوات الإستراتيجية الخالية من الهدر في الجمعيات الحديثة، وإبراز أسلوب الإستراتيجية الهزيل الذي يتخيله للتخطيط والإدارة الإستراتيجية الحيوية، مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام قواعد بيانات MEDLINE و EMBASE و Scopus و Emerald ، مما أدى إلى اختيار أوراق عالية الجودة مع تركيز كبير على طريقة Toyota، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء أكثر من ٢٥٠ زيارة. ومع ذلك ، فقد أدى التحليل الدقيق للمحتوى إلى الحد من عدد الأوراق المحددة إلى حوالي ٩٠.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: تأكيد دور القيادة الخالية من الهدر في تطور تقنيات الإستراتيجية الخالية من الهدر. ترتبط القيادة بحمل الأفراد على تغيير أهدافهم ، ومفاهيمهم ، وتصرفاتهم ، وممارساتهم ، وقدراتهم، ترتبط القيادة بقبول أن كل فرد يمكن أن يتطور بحيث يرضي نشاطه على الأرجح. يحتاج الرؤساء ببساطة إلى الاتفاق على ماهية الإنجاز وتحديد أوجه التقدم الصغيرة المعينة المهمة لتحسين التفكير النقدي، ترتبط القيادة بفهم أن التغيير مخيف ، والمشرفون يجب أن يعملوا على فصل الصعوبات الأكبر إلى القليل من التقدم، والمشرفون يجب أن يعملوا على فصل الصعوبات الأكبر إلى القليل من التقدم.^(١)

- دراسة) Engineering an excellence model in higher education based on Baldrige criteria and Hoshin Kanri principles)

هدفت الدراسة إلى تحليل تصور موظفي التعليم العالي (التدريس والإداري) في كلية الإدارة الهندسية (جمهورية صربيا) في العناصر الرئيسية للتميز في التعليم العالي على أساس معايير بالدريدج ومبادئ وهوشين كانري ولتحقيق هذا الغرض تم جمع البيانات في سبتمبر ٢٠١٨ من خلال مقابلات شخصية شبيهة منظمة، وصف العينة لغرض هذه الدراسة تمت مقابلة خمسة عشر أستاذاً في مجالات مختلفة ، العلوم الاجتماعية و - STEM

(¹) Mohammed Hamed Ahmed Soliman (2020): The Toyota Way to Effective Strategy Deployment: How Organizations Can Focus Energy on Key Priorities Through Hoshin Kanri to Achieve the Business Goals. *Journal of Operations and Strategic Planning*. Vol(3). issue (2). pp. 132-158.

(العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات) ، وخمسة موظفين إداريين. كان الأشخاص الذين تمت مقابلتهم من مجالات العلوم الاجتماعية و STEM ، والموظفين الإداريين من مختلف الأقسام (خدمات الطلاب ، والمكتب القانوني ، والمكتب المالي) ، مع مختلف الخبرات في التعليم العالي، وتمت المقابلة ل (أستاذين ، وثمانية أساتذة مشاركين ، وخمسة أساتذة مساعدين ، ومدير خدمات طلابية ، واثنين من مسؤولي خدمات الطلاب ، ومدير مالي ، ومدير قانوني واحد، ومن بين المعلمين عشرة منهم من مجال العلوم الاجتماعية وخمسة من علوم STEM جميع من تمت مقابلتهم لديهم خبرات مختلفة في التعليم العالي.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: يطور نموذج امتياز لمؤسسات التعليم العالي المبني على معايير بالدريج وهوشين كانري. إبراز فرق الجودة كعناصر أساسية لجودة مؤسسات التعليم العالي، وتطوير الأهداف الإستراتيجية المكونة من المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب وممثلي المجتمع (أرباب العمل ، إلخ). كما أنها ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها. (١)

خطوات البحث:

يسير البحث وفق الخطوات التالية:

- ١- الخطوة الأولى: تحديد الأطار العام للبحث
- ٢- الخطوة الثانية: التعرف على مفهوم منهجية هوشين كانري وتطورها.
- ٣- الخطوة الثالثة: توضيح مراحل تطبيق منهجية هوشين كانري وأدواتها.
- ٤- الخطوة الرابعة: تحديد دور منهجية هوشين كانري في تطوير أداء المؤسسة الجامعية.
- ٥- الخطوة الخامسة: الكشف عن سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام منهجية هوشين كانري.
- ٦- الخطوة السادسة: التعرف على التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانري.

(1) Damir Ilić and Tatjana Ilić-Kosanović (2019). Engineering an excellence model in higher education based on Baldrige criteria and Hoshin Kanri principles. Serbian Journal of Engineering Management. Vol. (4). No. (1). November .pp 35-44.

ثانياً: الأطار النظري للبحث

أولاً: ما الأسس النظرية لمنهجية هوشين كانري وتطورها

يعتبر **Hoshin Kanri** نظامًا للتخطيط والنشر تطور في اليابان ويستخدم حاليًا من قبل العديد من الشركات الرائدة. تم تقديم جودة مبادئ وممارسات الإدارة داخل الصناعة اليابانية في البداية من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في الخمسينيات من القرن الماضي ، وقد أدى ذلك إلى الاستخدام الواسع لدورة "PDCA" (Plan-Do-Check-Act^(١)).

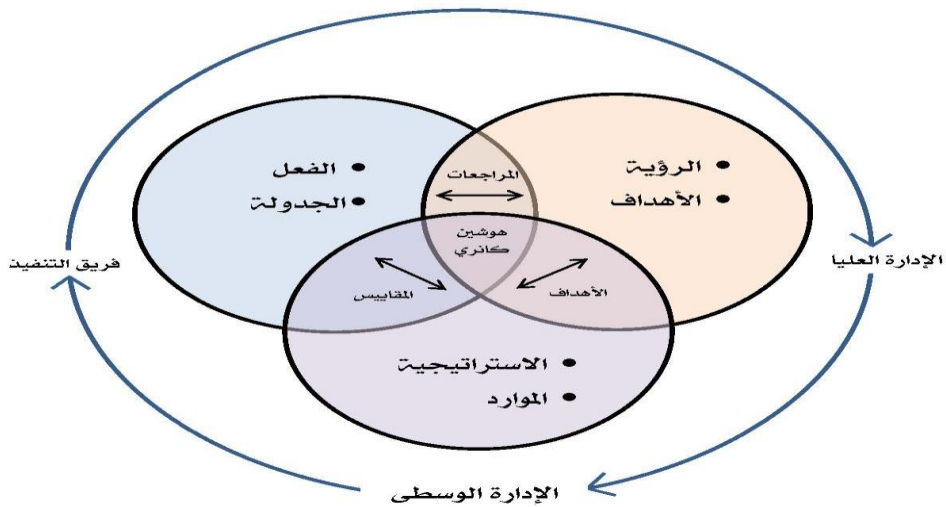
ظهر هوشين كانري خلال الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي حيث كافحت الشركات اليابانية مع التغييرات الهيكلية لتصبح قادرة على المنافسة في الاقتصاد المفتوح بعد الحرب، تحت تأثير تعاليم **Peter Drucker** بيتر دراكر حول التركيز على السوق والتخطيط طويل الأمد ، أضاف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) "السياسة والتخطيط" إلى قائمة مراجعة جائزة دمينغ في عام ١٩٥٨ ، بعد ذلك ، كان على جميع المتقدمين للحصول على جائزة ديمينج مخاطبة "السياسة والتخطيط" كجزء من تطبيقاتهم لإدارة الجودة الشاملة. في عام ١٩٦٤م صاغت (BridgestoneTire) مصطلح هوشين كانري ونشرت في عام ١٩٦٥ دليل هوشين كانري ، الذي قنن مبادئ هوشين بناءً على تحليل لما كان الفائزون بجائزة (Deming) يفعلونه نجحت (Toyota and Komatsu) في دمج نسخة (BridgestoneTire) من هوشين مع تطبيقاتهما المبتكرة للإدارة متعددة الوظائف والمراقبة اليومية للجودة والتكلفة وتسليم ما يسمى (OCDS). منذ ذلك الوقت لقد كانت hoshin السمة المميزة للتصنيع الخالي من الهدر بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة ، بما في ذلك مشتقاتها ستة سيجما.^(٢)

تم تطوير **Hoshin Kanri** في اليابان حوالي عام ١٩٦٠ ، في شركات مثل **Komatsu** و **Toyota** و **Sumitomo** ، وهو يعتمد على الإدارة الأمريكية من خلال منهجية الأهداف ودورة التحسين المستمر (PDCA (Plan-Do-Check-Act) التي تم فيها اقتراح ضمان السيطرة الفعالة على الشركة ، بحيث تتجسد الاستراتيجيات المتوسطة

(1) Douli souad and others (2017): Planning using Hoshin Kanri. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol.(6). No.(4).p.3.

(2) Thomas L. Jackson (2017): Hoshin Kanri for the Lean Enterprise-Developing Competitive Capabilities and Managing Profit. England: Taylor & Francis Group. P.Xii.

والطويلة المدى في التغييرات في الروتين اليومي مما يؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات. Hoshin Kanri هو نظام منهجي لتقييم الأداء، تم تطويره لتوجيه الإجراءات اليومية التي تتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للشركة، بحيث تكون فعالة وتحقق النتائج المرجوة.^(١) وتنطوي الفكرة الأساسية للمنهجية على المؤسسة كلها في عملية التخطيط، بالإضافة إلى أنها تضمن أن أتجاه المؤسسة وأهدافها المنطقية، بالإضافة إلى تأكيد أهمية الرقابة والأعتماد على التغذية الراجعة وتضمن تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال التعامل مع كافة المستويات الإدارية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) نموذج هوشين كانري^(٢)

ويوضح الشكل رقم (١) نموذج هوشين كانري، الذي يمثل دورة متكاملة على كافة المستويات الإدارية. ويتضمن هوشين كانري كلا الاتجاهين في المؤسسة: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، الاتجاه من أعلى إلى أسفل معني بالرؤية والخطط طويلة المدى.

^(١) Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF APPROACHES. INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P). Vol. (11). No. (7). November - December. P.2904.

^(٢) منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية. ع (٤). مصر : جامعة جنوب الوادي- كلية التربية بالغردقة. ابريل. ص ٢٨٣.

أيضًا ، تقدم المستويات الأدنى ملاحظاتهم من أجل تحسين العملية من خلال أفكارهم الإبداعية، يظهر هذا التفاعل بين مختلف مستويات المؤسسات والعمل الجماعي.^(١) يُنظر إلى هوشين كانري أيضًا على أنه عملية منهجية ومنضبطة تم تطويرها لمواءمة وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية التي تركز على الأهداف التنظيمية الرئيسية المنشورة من أجل إعطاء ميزة تنافسية، وتظهر أهمية هوشين من خلال الأهتمام بالمهام الأربعة الأساسية التالية:

١. تركز المؤسسة بأكملها على الأولويات الاستراتيجية الحيوية ، والتي تعتبر ضرورية لاستدامة المؤسسات.
 ٢. يجب أن تتوافق الخطط والبرامج المحلية بشكل كامل مع الاستراتيجية.
 ٣. تتكامل الخطة الإستراتيجية مع الإدارة اليومية.
 ٤. تقديم استعراض منهجي للتقدم الاستراتيجي.^(٢)
- وتعرف الإدارة اليومية أو الإدارة الإدارية / الوظيفية على أنها جميع الأنشطة التي يجب على كل قسم القيام بها بنفسه على أساس يومي والتي تكون ضرورية لتحقيق أهداف أعمالهم بكفاءة أكبر.^(٣)
- وتتضح أهمية تلك المنهجية في قدرتها على:
- ١ - ضمان أن جميع العاملين في المؤسسة يتشاركون في نفس الأهداف.
 - ٢ - توجيه جميع وظائف ومهام المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة عليها.
 - ٣ - التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط.
 - ٤ - تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الدفع من أداء المؤسسة.
 - ٥ - ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.^(١)

⁽¹⁾Hanaa Ouda Khadri Ahmed(2016): A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. European Scientific Journal.Vol.(12). No.(16) . Faculty of Education- Ain Shams University. June.. P.162.

⁽²⁾ Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF APPROACHES. Op.cit. PP.2904-2905.

⁽³⁾ Barry J. Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. Journal of Business Studies. Vol.(53).No.(3) . February. P.76.

أسس منهجية التخطيط هوشين كانري

تم إنشاء Hoshin Kanri في اليابان وانبثقت من مبدأ التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة. إنه نظام يركز على مراقبة الجودة وأنشطة التحسين المستمر. في الوقت نفسه ، يقيس Hoshin Kanri مستوى الوصول إلى الأهداف المحددة بواسطة التحسينات، ينقل Hoshin Kanri أيضًا سياسة المؤسسة إلى كل شخص في المؤسسة. ينصب تركيز هوشين قبل كل شيء على إرباك الجهود المبذولة على القضايا الأساسية الأساسية لتحقيق النجاح. يدين الفائزون بجائزة (Deming) اليابانية أن هوشين مساهم رئيسي بارز في نجاح أعمالهم، كما تبنت المؤسسات الأمريكية المتقدمة ، مثل Xerox و Hewlett-Packard هوشين كعملية تخطيط إستراتيجي لها، يلبي هوشين مقاصد معايير جائزة (Malcolm Baldrige) الوطنية لجودة التخطيط ، ولكن بنهج مختلف، يعني هذا النهج أن Hoshin هو نظام من الإجراءات والتعليمات التي تدعم الموظفين للتحقيق وفحص البيئات، ووضع خطط للتحسين، وإجراء فحوصات الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة.^(٢) مما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تقوم على مجموعة من أسس منها التزام الإدارة العليا، وتدريب العاملين، إشراك جميع العاملين، تطوير مشاركة العاملين، بناء فرق عمل ممكنة، الرقابة على الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة هوشين تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي: موازنة أهداف المؤسسة مع التغيرات في البيئة الخارجية ، والتركيز على معالجة الفجوات الاستراتيجية الهامة ، ومشاركة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع خطط لسد الفجوات ، تحديد الأساليب والمعايير لقياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية وربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بالخطط المؤقتة قصيرة المدى وتعديل الخطط بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.^(٣)

^(١) ماري طنيس عبد السيد (٢٠١٧): الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المؤسسة. مجلة البحوث المالية والتجارية. مج (١٨). ع (٢). ج (٢). كلية التجارة- جامعة بورسعيد. الربيع. ص ١٠٢.

⁽²⁾ Hanaa Ouda Khadri Ahmed (2016): A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. *Op.cit.* P.169.

⁽³⁾ Alaa Hashim Hetria and Mohammad Saleem Al-Zboun (2019): The Degree of Implementing Hoshin Kanri Methodology in Developing Quality of Culture at the Jordanian Secondary Schools. *Journal of Education and Practice*. Vol.(10). No.(36). P.199.

ومما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تعتمد على مبادئ أساسية وهي: توافق الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة، كل فرد في المؤسسة مسئول عن عملية المراجعة المتكررة، التركيز على الإجراءات التصحيحية، الفهم السائد لإدارة الجودة الشاملة ودورة PDCA، الجمع بين مختلف مستويات المؤسسة، التأكيد على عدد قليل من البنود المتقدمة، التحسين الفعال والمرن واللامحدود، تعتمد الأهداف على احتياجات العملاء، التركيز على العمليات وليس النتائج، تحليل عميق للمرحلة السابقة، التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، الوسائل المنتشرة مع الأهداف، على أساس المراقبة اليومية، جلب النتائج. (١)

ثانياً: مراحل تطبيق منهجية هوشين كانري وأدواتها

اقترح الدكتور أكاو سلسلة فعالة من عشر خطوات لتطبيق هوشين كانري موضحة أدناه.

تحددت مراحل تنفيذ هوشين كانري في أربع مراحل متضمنة عشر خطوات تتضح فيما يلي:

(أ) وضع سياسة سنوية: تتمثل في تحديد السياسات طويلة المدى التي يمكن من خلالها التوصل للسياسة السنوية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

١- وضع شعار المؤسسة، وسياسة الجودة.

٢- تحديد استراتيجيات الإدارة على المدى الطويل والمتوسط.

٣- جمع المعلومات وتحليلها. (٢)

المهمة الأولى لهوشين كانري هي قرار من الإدارة العليا فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية لنشاط الأعمال. يحدث هذا من خلال صياغة رؤية أو شعار للمؤسسة والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها، ثم بالتعاون مع الإدارة الوسطى (المسؤولة عن هذه المرحلة من النشاط). (٣)

(ب) نشر السياسة السنوية: تعتمد هذه على إدارة الأنشطة التنظيمية من خلال ترجمة الأهداف مما يؤدي إلى وضع سياسات لكل جزء من المؤسسة و تتم وفق الخطوات التالية:

(١) Andrei Octavian PARASCHIVESCU (2018): Hoshin Kanri and Total Quality Management. Economy Transdisciplinarity Cognition. Vol. (21). Issue (1). P. 95.

(٢) Barry J. Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. Op.cit P.75.

(٣) Marek Ówiklicki and Hubert Obora (2011): HOSHIN KANRI: POLICY MANAGEMENT IN JAPANESE SUBSIDIARIES BASED IN POLAND. BUSINESS. MANAGEMENT AND EDUCATION. Vilnius Gediminas Technical University (VGTU). Vol.(9). No. (2). P. 218

٤-وضع خطة الهدف والوسائل.

٥-ضبط عناصر الرقابة، وإعداد قائمة بعناصر الرقابة.

٦- نشر السياسة.

(١)٧-نشر عناصر الرقابة.

في هذه المرحلة بعد أن حددت و وضعت الإدارة العليا الاستراتيجيات ، وتؤسس توافقاً مع الإدارة الوسيطة والتشغيلية فتسمى عملية التفاوض Catchball بمحاذاة الأجزاء، تحدد الفرق التشغيلية وتنفذ الخطط التي يتم مراقبتها من قبل رؤسائهم. (٢)

(ج)تنفيذ السياسة السنوية: تتمحور هذه المرحلة في خطوة

٨-تنفيذ خطة العمل أو السياسة: (فهم الأهداف وكيفية إدارتها).

هناك افتراض ضمني أنه بمجرد وصول العملية إلى مرحلة التنفيذ، تتحدد العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ وتتحدد القضايا التي قد تنشأ في المؤسسة نتيجة لذلك، ويمكن أن يعكس الافتراض الاعتقاد بأنه نتيجة تعظيم المشاركة التنظيمية في الخطوات السابقة سنصل إلى التنفيذ التلقائي، ويتحدد هنا الشكل الذي يستغرقه ودرجة التأثير على العملية، والطريقة التي تنشأ بها الإجراءات المختلفة نتيجة نشر السياسة، فمن المهم هنا على سبيل المثال معرفة كيف تتم إدارة الأهداف الإدارية جنباً إلى جنب. (٣)

(د)مراجعة السياسة السنوية: تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية

٩-التحقق من نتائج التنفيذ: (الإدارة اليومية للأهداف والوسائل).

١٠-إعداد تقرير الحالة لتنفيذ هوشين كانري: (مراجعات دورية من قبل الإدارة العليا، بما في ذلك التشخيص السنوي).^٤

خلال إجراء التحليلات البيئية قبل إعداد الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى في مرحلة "الفحص واتخاذ الإجراءات". وبالتالي ، يمكن تحقيق تكامل التخطيط والتنظيم والتوجيه

(1) Barry J. Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. *Op.cit.* pp.74-75.

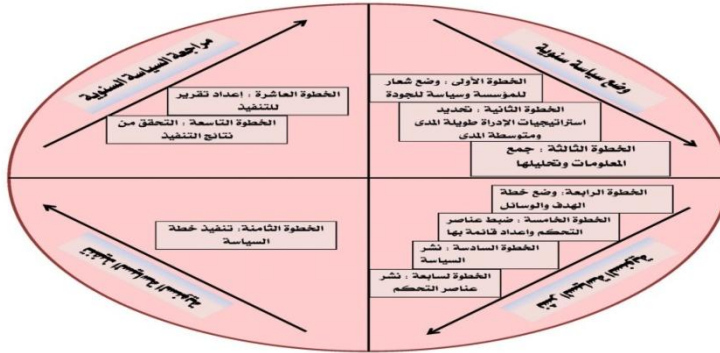
(2) Carlos Fernando Martins and others (2017): Implementation of Hoshin Kanri: focus. alignment and synergy in the deployment of goals of an Operating Unit of SESI Santa Catarina. *Journal of Lean Systems*. Vol. (2). No. (4). P.66.

(٣) منار محمد جابر (٢٠١٩) : أليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية . مرجع سابق . ص ٢٩٢.

(4) Barry J. Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. *Op.cit.* P.76.

وعمليات التنسيق، وذلك لأنه من الممكن مواجهة مشاكل في المؤسسة والتوجيه وعمليات التنسيق إذا لم يتم العثور على التخطيط واقعيًا ومجديًا من قبل فرق التنفيذ.^(١)

تتضمن الخطوتان مراجعة تقدم عملية نشر السياسة، و تمثل ذلك في محور العمل، والتحقق من نتائج التنفيذ من خلال دورة PDCA على كل مستوى تنظيمي، ويحدد هذا الإجراء التصحيح المناسب استنادًا إلى تحليل البيانات والنتائج المتوقعة، ومراجعة الأهداف العملية، بالإضافة إلى المراجعات السنوية، وإعطاء اهتمام خاص للإدارة العليا، وتقييم الأهداف السنوية العليا؛ مما يتطلب التواصل المباشر مع الأفراد على جميع المستويات ، والغرض من المراجعة إجراء التغييرات، وينبغي أن تكون خطة العمل مرنة، يمكن التغيير بها عند الحاجة، وتتضمن عملية المراجعة تقديم تقرير يشرح الوضع الحالي لمدى إنجاز الأهداف على كل مستوى من مستويات المؤسسة حتى يمكن اتخاذ القرارات المستقبلية والشكل التالي يوضح هذه المراحل:



شكل رقم (٢) خطوات Akao العشر لتنفيذ منهجية هوشين كانري^(٢)

يوضح الشكل السابق أن منهجية هوشين كانري تمثل دورة متكاملة منظمة، تمر بمجموعة من المرحل المتتالية، التي تبدأ بوضع السياسة السنوية؛ ويتم في هذه المرحلة تحديد شعار المؤسسة وسياسة الجودة، وتحديد استراتيجيات الإدارة طويلة المدى ومتوسطة المدى، وجمع المعلومات وتحليلها، ثم مرحلة نشر السياسة السنوية، ويتم في هذه المرحلة

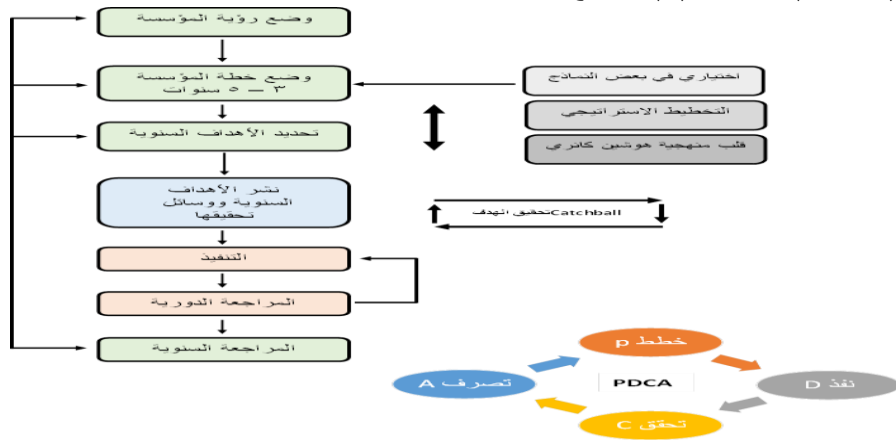
(1) Ekrem SÜZEN (2020): HOSHIN KANRI AND BALANCED SCORECARD APPLICATIONS IN TERMS OF STRATEGIC PERFORMANCE EVALUATION IN CIVIL AVIATION. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. Vol. (17). No. (7). Egypt. P.12748.

(٢) منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مرجع سابق، ص ٢٩٣.

تحديد الأهداف والوسائل وعناصر الرقابة وعمل قائمة بها، ثم يتم نشرها في جميع أنحاء المؤسسة، ثم مرحلة تنفيذ السياسة السنوية، ويتم فيها تنفيذ خطة العمل، وتنتهي مراجعة السياسة السنوية؛ وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها التحقق من نتائج التنفيذ، واعداد تقرير عن التنفيذ تتحدد فيه جوانب القوة والضعف في السياسة وخطة العمل، ويتم في ضوءه وضع السياسة السنوية والخطط الاستراتيجية للسنة القادمة.

كما يحدد البعض أن تطبيق منهجية هوشين داخل المؤسسة يتضمن سبع مراحل مهمة، التي يمكن أن تعرف أيضا باسم تخطيط هوشين :

إرساء الرؤية التنظيمية المتبوعة بترجمة الرؤية إلى أهداف وغايات ونطاق مستقبلي، ثم صياغة الإستراتيجية والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ومعايير الأداء والأهداف، ثم نشر الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير والأهداف على جميع المستويات في المؤسسة، ثم يبدأ التنفيذ الحقيقي للأهداف، ثم تقييم الأداء عند طريق المراجعة الدورية والسنوية والرقابة وتنفيذ إجراءات التحسين المستمر بمساعدة دورة **Plan-Do-Check-Act** (PDCA)^(١) شكل (٣) يوضح ذلك:



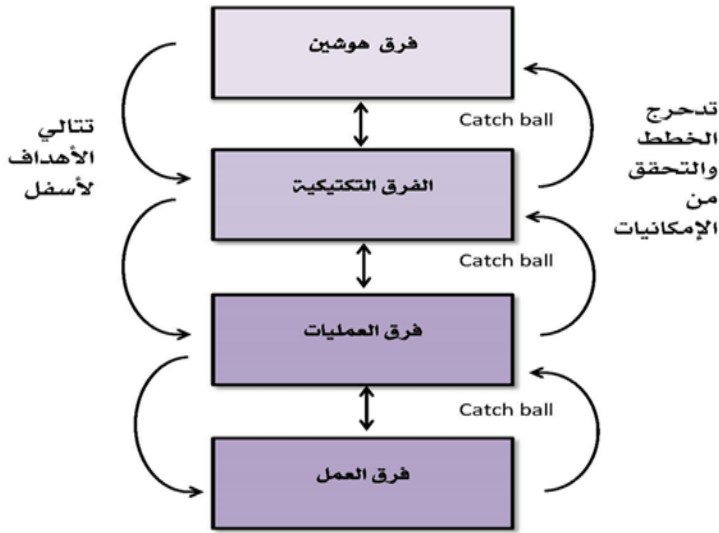
شكل (٣) مراحل عملية تخطيط هوشين^(٢)

(1) Peter Chemweno and others (2014): "Hoshin kanri: a strategic approach to maintenance performance management. Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM) Conference 2014. 4th & 5th September. Vol.(1). No. (1).Portugal: Coimbra .Coimbra University Press. pp.150-151

Jolayemi JK (2008): Hoshinkanri and hoshin process: A review and literaturesurvey. Total (1) P.302. Quality Management. Vol.(19). No. (3).

* أدوات منهجية هوشين كانري

أ- كاتشبول Catch ball (التوافق التفاعلي حول إجراءات منهجية هوشين كانري) يشير مصطلح Catch ball إلى عملية تكرارية يتم فيها "طرح" المعلومات والأفكار و "التقاطها" رأسياً وأفقياً في جميع أنحاء المؤسسة. يتكون Catchball من المناقشة والتغذية الراجعة حول الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف، من خلال عملية بناء الإجماع هذه يمكن أن تتأثر الأهداف وتخصيصات الموارد .^(١)

شكل (٤) عملية تخطيط (نشر) هوشين^(٢)

الشكل (٤) يوضح إحدى الخصائص الرئيسية لـ Hoshin Kanri هي عملية التسلسل ، المسماة "catchball" ، والتي تتضمن التواصل المستمر على مستويات مختلفة من المؤسسة، وهو عامل أساسي لتطوير الأهداف وخطط العمل ، في هذا بمعنى أن "Catch ball" هي عملية ضرورية للتنفيذ الناجح لهوشين كانري، يحدث الاتصال من خلال " catchball " بطريقتين: من أعلى إلى أسفل في التدفق في اتجاه استراتيجي ومن أسفل

⁽¹⁾ Matthias Thürer and others (2019): On the integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri. *Management Research Review*. Vol. (42). No. (3). P.416

⁽²⁾ Matthias Thürer and others (2019): On the integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri. *Op.cit*. P. 416.

إلى أعلى ، أي من أسفل إلى أعلى في هيكل الإدارة الهرمية الموجودة في مصفوفة العملية. يسمح هذا التدفق المزدوج للاتجاه بإشراك جميع أجزاء المؤسسة بطريقة منهجية.

ب- دورة (PDCA) ودورة (FAIR)

لكي يتم تطبيق منهجية هوشين داخل المؤسسات لابد من الأتصال المتبادل بين جميع العاملين، ويكون العمل على كافة المستويات الإدارية وهذا يما يحقق أسلوب Catchball، ولا يتم تنفيذ مراحل المنهجية بالاعتماد على أسلوب Catchball بمفرده، ولكن لابد من استخدام دورة (PDCA) أو دورة (FAIR) مع Catchball في تطبيق منهجية هوشين، وفيما يلي عرض لهاتين الدورتين:

١- دورة (PDCA)

تشمل منهجية "هوشين كانري" أربع خطوات رئيسة وهي وضع الخطة وتنفيذها ومراجعتها وتصحيحها باستخدام دائرة PDCA للتحسين المستمر حيث: (١)

١. حدد المشكلة بالنسبة للمثل (الخطة). plan

٢. فهم الوضع الحالي (خطة). plan

٣. قسّم المشكلة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها (خطة). plan

٤. ابحث عن السبب الجذري للمشكلة (الخطة). plan

٥. تطوير الإجراءات المضادة (خطة). plan

٦. تنفيذ الحل. (فعل). do

٧. افحص النتائج الفعلية (تحقق). check

٨. التكيف والتعديل والتوحيد وتوسيع نطاق الحلول لمناطق أخرى. (يمثل) act.

لاحظ أنه تم استدعاء مرحلة الخطة خمس مرات من قبل الشروع في "القيام" هذا لضمان جودة التنفيذ وأن الإجراء المضاد المختار سيحل المشكلة. (٢)

(١) أمل محمد يوسف (٢٠١٧): إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال ل كاي زن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية : دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. مجلة التجارة والتمويل، ع (٤) جامعة طنطا- كلية التجارة. ديسمبر. القاهرة. ص ٢١.

(٢) Mohammed Hamed Ahmed (2016): HOSHIN KANRI- HOW TOYOTA CREATES A CULTURE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT TO ACHIEVE LEAN GOALS. Charleston, SC, USA. December. P. 16.

٢-دورة (FAIR)

يستخدم المؤلفون نموذج FAIR (التركيز والمحاذاة والتكامل والمراجعة) لنشر الأهداف السنوية المجمع في QCDE. يعد FAIR نموذجًا تنفيذيًا للأولويات في تسلسل تنازلي من أربع مراحل متميزة:

١. مرحلة التركيز (Focus): يحدد فريق الإدارة العليا أولوياته لدورة التخطيط السنوية القادمة. وتعتمد الأولويات على احتياجات الموضوعات الاستراتيجية والخطط متوسطة المدى ، وتعكس نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالقدرات الأساسية للشركة.

٢. مرحلة الموازنة أو المحاذاة (Alignment): في هذه المرحلة تسمى Catch ball تستخدم لنشر حيث QCDE لجميع مستويات المؤسسة بطريقة تفاعلية من أجل بناء الأهداف والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

٣. مرحلة التكامل (Intergration): تم دمج Hoshin و QCDE في شكل من أشكال الإدارة اليومية من خلال دورة Deming - PDCA (خطة - تنفيذ - تحقق - فعل).

٤. مرحلة المراجعة (Review): مرحلة مراجعة نموذج FAIR هي المدخلات السنوية للمراجعة العالمية لجميع دورات التخطيط الإستراتيجية. إنها مراجعة على مستوى رفيع لكيفية إدارة الشركة ككل لقدراتها الأساسية. (١)

ج-مصفوفة منهجية هوشين كانري (X Matrix)

يقدم هوشين كانري نهجًا مشابهًا لبطاقة الاداء المتوازن BSC يسمى "X matrix" لنشر وربط استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقييم الارتباطات بين الأهداف والغايات والتدابير. (٢)

تتضمن الخطوات الأساسية لإنشاء مصفوفة X ما يلي:

١. تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية باستخدام تنسيق "SMART4"
٢. صياغة المبادرات الرئيسية حول كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية
٣. تطوير الإجراءات التكتيكية لتنفيذ المبادرات الرئيسية

(1) Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF APPROACHES. Op.cit.P.2911.

(2) Andrea Chiarini (2016): Corporate social responsibility strategies using the TQM- Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard. The TQM Journal. Vol. (28). No. (3). P.361.

ثالثاً: دور منهجية هوشين كانري في تطوير أداء المؤسسة الجامعية
تعتبر منهجية هوشين كانري الآلية التي يتم من خلالها تتابع تحسين وتطوير
المؤسسات الجامعية ، وهو محفز للعمليات لأداء جيد ولتحقيق الأهداف التنظيمية. باختصار
، تعكس منهجية هوشين حقيقة أن الأقسام المختلفة للمؤسسات الجامعية تحتاج إلى دعم
بعضها البعض من أجل تحقيق نتائج تآزرية ملحوظة.^(١)

١- تحقيق وإنجاز الأهداف: عبر خطط العمل وبالتالي يكون لها دور في تحسين الأداء، حيث
تتعامل المنهجية مع السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤى
طويلة المدى للمؤسسة بشكل محدد سنوياً. ^(٢) لذلك ترى الباحثة إن هوشين كانري
هو نظام رسمي لإنجاز الأهداف المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي تتسق مع منظور
النظام العقلاني للمؤسسات الجامعية.

٢- تقديم ملاحظات لتحسين أداء العمليات الهامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.^(٣)

٣- تطوير خطط أكثر إنتظاماً، ورصد التقدم في الخطط بعناية.^(٤)

٤- موازنة موارد المؤسسات الجامعية على جميع المستويات هوشين كانري هو المفتاح
لمساعدة المؤسسات الجامعية على تخصيص الموارد من أجل تحقيق رؤيتها.^(٥) يتم
تطوير السياسات السنوية ونشرها عمودياً وأفقياً في جميع أنحاء الشركة عن طريق
آلية Catchball بحيث تتم إدارة التقدم على الأهداف والخطط بشكل صحيح من خلال
دورة PDCA.^(٦)

٥- تجمع المنهجية جميع العاملين في المؤسسة نحو هدف رئيس واحد لذلك يقدم Hoshin
Kanri الثقة في مؤسساتهم ، حيث يشارك الموظفون في ترجمة الأهداف إلى أفعال،

⁽¹⁾ Su Mi Dahlgaard-Park (2015): The SAGE encyclopedia of quality and the service economy. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. p.4.

^(٢) منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين البيضة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مرجع سابق. ص ٢٨٧.

⁽³⁾ Paulo Sampaio and Pedro Saraiva (2016): Quality in the 21st Century- Perspectives from ASQ Feigenbaum Medal Winners. Berlin, Switzerland : Springer International Publishing. P. 62.

^(٤) ماري طنبوس عبد السيد (٢٠١٧): الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المؤسسة. مرجع سابق. ص ١٠١.

⁽⁵⁾ Jeffrey T. Luftig and Steven M. Ouellette(2012): BUSINESS PERFORMANCE EXCELLENCE- Drive profitability Focus strategy Realize potential. London: Qatar FINANCIAL CENTER AUTHORITY. Bloomsbury Information Ltd.. P16.

⁽⁶⁾ William Giordani da Silveira and others (2018): Identification of guidelines for Hoshin Kanri initiatives. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. (67) .No. (1).P.90.

في هذه الحالة أصبحت " Catchball " تترجمة الأولويات إلى أهداف ملموسة عبر الفرق في المؤسسات الجامعية. (١)

٦- تركز المنهجية على مراجعة عملية هوشين نفسها إنها مراجعة على مستوى رفيع لكيفية إدارة المؤسسة الجامعية ككل لقدراتها الأساسية. (٢)

رابعاً: سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى لقد أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى الجامعات المتميزة إلى تحقيق التميز والتنافسية، وذلك يتطلب جهوداً مكثفة من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها، لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والإبداع. (٣)

١- المجال الإداري:

تعمل منهجية هوشين كانرى على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع مكانة كل فرد، و اسهامه في تحقيق الأهداف، و تقسيم الأعمال توزيع المهام، وتحديد أنماط التفاعل، و تحديد آليات التنسيق الرسمية بين جميع المستويات الإدارية بالتنظيم، والاعتماد على هيكل تنظيمي مرن، و تحسين العلاقات العامة، و الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات. (٤)

ويعرف الهيكل التنظيمي أيضاً بأنه بناء يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضع التقسيمات والتنظيمات والوحدات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذا العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات، إضافة إلى تحديد شبكة الاتصالات وأنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية. (٥)

(1) Søren Leth and others (2019): LESSONS FOR CONSTRUCTION: DELIVERING MEGA PROJECT ON TIME THROUGH CULTURE AND HOSHIN KANRI. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC) Dublin. Ireland. July. P.1019.

(2) Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF APPROACHES. Op.cit. P.2911.

(٣) إيمان محمود محمد عبد النعيم (٢٠٢١): آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانرى. مرجع سابق. ص ١.

(٤) منار محمد جابر (٢٠١٩) آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين البقطة الإستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية. مرجع سابق. ص ٢٧٥.

(٥) بن عمر عواج و دليلة بن أحمد (٢٠٢١): إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمتطلب للتغيير التنظيمي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية. مج (٧). ع (١). المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية. الجزائر. ص ١٩.

يمثل الهيكل التنظيمي في منهجية هوشين كانري هيكلًا هرميًا تم وضع الهيئات الإدارية - مجلس الأمناء ومجلس إدارة الجامعة **University Administration Board (UAB)** - ورئيس الجامعة في القمة، ثم كبار المسؤولين الإداريين (نواب رئيس الجامعة ، مستشارو رئيس الجامعة ، عمداء الكلية ، مديري الوحدات الإدارية المختارة) من خلال إدراجهم في مجلس التخطيط الإستراتيجي بالجامعة **University strategic planning council (USPC)**، ثم أعضاء هيئة التدريس ومساعدي البحوث والخريجين والطلاب. (١)

٢-المجال الطلابي:

سيساعد استخدام هذه المنهجية في البقاء بالقرب من توقعات الطلاب وضمان رضا الطلاب. (٢) وما يعنينا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءا من عملية صناع القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقافتهم في أنفسهم ويديريهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية. (٣)

٣-المجال التنظيمي:

تقوم منهجية هوشين كانري نشر الخطة الإستراتيجية على مستوى الجامعة الخاصة بعد إعدادها على جميع الوحدات التنظيمية (الكليات والمعاهد والأقسام ومراكز البحوث والوحدات الإدارية)، ويكون دور الهيئات الإدارية العليا هو التقييم والموافقة على الخطة عند اكتمالها، وكذلك مشاركة كبار المسؤولين الإداريين (رئيس الجامعة ، نواب العمء ، مستشارو رئيس

(1) Chang Zhu and Merve Zayim-Kurtay (2019): University Governance and Academic Leadership in the EU and China. The United States of America :IGI Global. p.169.

(2) Marvin E. Gonzalez et al (2021):Global education: using lean tools to explore new opportunities. Journal of International Education in Business. Vol. (14). No. (1). P.53.

(٣) عادل رفاعى (٢٠١٨): منهجية سيجما ٦- آفاق جديدة في جودة التعليم وإدارة التميز. القاهرة: دار الفكر العربى. ص ١٠٠.

الجامعة ، عمداء الكلية ، مديري الوحدات الإدارية المختارة) فى نشر الخطة الاستراتيجية من خلال إدراجهم فى مجلس التخطيط الإستراتيجي بالجامعة (USPC)، ويكون الاجتماع مرة أو مرتين كل شهر خلال تقويم التخطيط لمراقبة العملية وتقييم النتائج ووضع استراتيجيات المهمة والرؤية والتمايز، يطلب من نواب رئيس الجامعة ومستشاري رئيس الجامعة تشكيل لجنة مجال التخطيط الاستراتيجية (SPAC) Strategic Planning Area Committee ، بما يتوافق مع مجالات مسؤوليتهم. تم تشكيل SPAC لكل دائرة رئيسية من تعليم الخدمة والتعليم والبحث والتطوير.^(١)

٤-المجال البحثي:

ضمان التحسين المستمر لأداء الجامعة الخاصة فى مصر لتكون الجامعة رائدة فى البحث العلمى، يعتبر هوشين هو مركز أسلوب التحسين المستمر ٢، وأن التطوير المستمر والتركيز على تحسين المجال البحثي بالجامعات الخاصة فى مصر هو الذى يحقق الوصول إلى نتائج عالية^(٣)، وتكثيف الأستثمار فى البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية فى الجامعات الخاصة والتكامل مع مؤسسات البحث العلمى والتطوير التكنولوجى فى المجتمع.^(٤)

٥- المجال العملى:

العاملين هم مفتاح آخر لنجاح الإعداد والتنفيذ للخطة الاستراتيجية، يمكن تصنيف العاملين على أنهم أولئك الذين يشاركون فى التنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية، ويقومون بحركات تكتيكية قصيرة المدى أو إجراءات استراتيجية طويلة الأجل، وأولئك الذين يتأثرون بنتائج هذه الإجراءات، ومشاركة العاملين- لا سيما المجموعة الأولى - فى عملية التخطيط الاستراتيجي تمكن إدارة الجامعة من فهم القيود التي تفرضها كل من الثقافة المؤسسية والتصرفات الفردية لأولئك الذين يشغلون مناصب رئيسية فى الرتب الأكاديمية والإدارية.

(1) Chang Zhu and Merve Zayim-Kurtay (2019): University Governance and Academic Leadership in the EU and China, *Op.cit.*, p.169.

(2) Buket Karatop and others (2012): Effects Of Hoshin Kanri And Balance Scorecard With Integrated Strategic Plan To Sustainable Development: "Application To Chamber Of Commerce And Industry. Application To Chamber Of Commerce And Industry". *3rd International Symposium on Sustainable Development. May 31 - June 01. International Burch University. Sarajevo.* P.360.

(٤) عادل رفاعى (٢٠١٨). منهجية (سيجما ٦) آفاق جديدة فى جودة التعليم وإدارة التميز. مرجع السابق. ص ٣١.^(٣)
(٤) إيمان محمود محمد عبد النعيم (٢٠٢١). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانرى. مرجع سابق. ص ١-٥٦.

يساعد الاختلال النشط لكل من الإدارة العليا وأصحاب المصلحة المسؤولين في النقاط ليس فقط الخيارات الواقعية للإجراءات الإستراتيجية ، ولكن أيضًا التعيين الناجح لهذه المسؤوليات للأفراد الراغبين والمطلعين داخل المؤسسة. هذا جانب مهم من التخطيط الاستراتيجي لدعم القيادة الأكاديمية في التضمين للاستراتيجية ، يعد تكوين فريق الدعم من عوامل النجاح الحاسمة الأخرى لكل من مرحلتي الإعداد والتنفيذ للخطة الإستراتيجية. وبحسب طبيعة عملهم ، يميل الأكاديميون إلى التخصص والتركيز بشكل كبير على مجال خبرتهم ، علاوة على ذلك ، تضع المناصب الإدارية عبئًا ثقيلًا على الأكاديميات التي تعمل بالفعل مع مسؤولياتها التعليمية والتدريسية.

تعيين موظفين إداريين مؤهلين في فرق الدعم ، ليس فقط أولئك الذين لديهم تفويض أقل لما يستلزمه إعداد وتنفيذ خطة إستراتيجية ، ولكن أيضًا أولئك الذين أصبحوا يشاركون بقوة في المبادرات الإدارية الرئيسية للمؤسسة موصى بها بشدة ، إيجابية. مثل هذا التكوين سيمكن المؤسسة من ترجمة رؤية المسؤولين إلى استراتيجيات انتقائية ذات نتائج قابلة للقياس ، مع تلبية المتطلبات القانونية التي يملها النظام. ^(١) في الختام ، يعد Hoshin إضافة قيمة لساحة إدارة التغيير الاستراتيجي. على هذا النحو ، فإنه يشمل العديد من الأساليب "التقليدية" للتحليل الاستراتيجي وصياغة استجابة المؤسسة الاستراتيجية لهذا التحليل، يجلب Hoshin قيمة إلى ساحة الإدارة هذه من حيث الدرجة التي يدعم بها التنفيذ بالإضافة إلى الصياغة ، كما أنه قوي بشكل خاص في إنشاء المواعمة لضمان أن تعمل المؤسسة بأكملها لتحقيق نفس الأهداف الإستراتيجية.

⁽¹⁾ Chang Zhu and Merve Zayim-Kurtay (2019): University Governance and Academic Leadership in the EU and China . *Op.cit.* p.179.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية للتعرف سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى.

- أ- في المجال البشرى.
- ب- في المجال الإداري.
- ج- في المجال المجتمعي.
- د- في المجال التكنولوجي.

تسير إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية:

- أ- في المجال البشرى.
 - ب- في المجال الإداري.
 - ج- في المجال المجتمعي.
 - د- في المجال التكنولوجي.
- مجتمع وعينة البحث:

وقع اختيار الباحثة على قيادات (عمداء الكليات - وكلاء الكليات) واعضاء هيئة التدريس (أساتذة - اساتذة مساعدين - مدرسين) بالجامعات الخاصة كمجتمع للدراسة وقد كان اختيار القيادات واعضاء هيئة التدريس نظرا لان البحث يهدف للتعرف على واقع أداء الجامعات الخاصة في مصر وكيفية تطويره باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى وبالتالي فهم الفئة المستهدفة من البحث وبسبب صعوبة دراسة جميع مفردات المجتمع، تمثل مجتمع البحث في الجامعات الخاصة المصرية دون الجامعات الأجنبية العاملة في مصر: وهما (6 أكتوبر -مصر للعلوم والتكنولوجيا -اكتوبر للعلوم الحديثة والآداب - مصر الدولية -الالمانية -الاهرام الكندية -البريطانية -الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات - فاروس- الروسية -النهضة -بدر -الجيزة الجديدة -حورس -المصرية الصينية) من أصل ٢٥ جامعة خاصة وهما (٦ أكتوبر- مصر للعلوم والتكنولوجيا- اكتوبر للعلوم الحديثة والآداب- مصر الدولية- الفرنسية- الالمانية- الاهرام الكندية- البريطانية- الحديثة

للتكنولوجيا والمعلومات - سيناء - فاروس - المستقبل - الروسية - النهضة - الدلتا للعلوم والتكنولوجيا - العربية المفتوحة - هليوبوليس - بدر - دراية - الجيزة الجديدة - حورس - المصرية الصينية - ميريت - سفنكس - السلام) ولم يستجب سوى (البريطانية - ٦ أكتوبر - مصر للعلوم والتكنولوجيا - حورس - الاهرام الكندية - فاروس - النهضة - بدر) وهذه الجامعات أبدت تعاوناً ودون غيرها من الجامعات الخاصة، اعتذرت باقى الجامعات عن تطبيق الاستبانة، وقد تم اختيار عينة استطلاعية من ٤٠ للتأكد من صدق الاستبيان والثبات الاحصائي وقد تم اختيار العينة الاجمالية للبحث من ٢٥٦ فرد ويوضح الجدول التالى عدد افراد العينة الموزعة والفاقدة :

| الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات الفاقدة | الاستبيانات الصالحة للمعالجة الاحصائية |
|---------------------|---------------------|--|
| ٢٦٠ | ٤ | ٢٥٦ |

وتوضح الجداول والاشكال التالية خصائص العينة :

جدول (١) العينة وفقا الوظيفة الحالية

| الوظيفة | عدد الافراد | النسبة |
|--------------------|-------------|--------|
| عمداء الكليات | 22 | 9 |
| وكلاء الكليات | 35 | 14 |
| الاساتذة | 112 | 44 |
| الاساتذة المساعدين | 53 | 21 |
| المدرسين | 34 | 13 |

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أ- في المجال البشري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----|---|--------------|---------------------|---------------|---------|
| ١٥٢ | تشارك جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط لتحقيق الهدف. | 1.332 | 0.444 | غير موافق | 24 |
| ١٥٣ | تضع القيادات الجامعية في الجامعة الأولويات الاستراتيجية. | 2.374 | 0.791 | موافق | 7 |
| ١٥٤ | تتمكن القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة من رصد الانحرافات وتصحيح المسار. | 0.861 | 0.621 | محايد | 18 |
| ١٥٥ | تتعامل القيادات الجامعية مع العاملين باعتبارهم شركاء في العمل. | 1.383 | 0.461 | غير موافق | 22 |
| ١٥٦ | تعيين أعضاء هيئة تدريس كفاء وذوي مهارات جيدة ولديهم القدرة على اقتناص المعلومات ومعالجتها. | 1.840 | 0.613 | محايد | 20 |
| ١٥٧ | يطلع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام منهجية هوشين كاتنري. | 0.363 | 0.788 | موافق | 10 |
| ١٥٨ | تمكن أعضاء هيئة التدريس من الاستخدام الأمثل للمعلومات. | 2.374 | 0.791 | موافق | 7 |
| ١٥٩ | تهتم الجامعة الخاصة باختيار أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار. | 2.418 | 0.806 | موافق | 4 |
| ١٦٠ | تمكن أعضاء هيئة التدريس من إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية. | 0.861 | 0.620 | محايد | 18 |
| ١٦١ | يستطيع جميع العاملين توجيه مهامهم الروتينية اليومية لتحقيق الأولويات الاستراتيجية للجامعة الخاصة. | 1.840 | 0.613 | محايد | 20 |
| ١٦٢ | يسهم جميع العاملين في الجامعات الخاصة في وضع معايير لقياس أدائهم وكفاءتهم. | 2.374 | 0.791 | موافق | 7 |
| ١٦٣ | توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو الأهداف البعيدة والقريبة. | 0.363 | 0.788 | موافق | 10 |
| ١٦٤ | توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو السياسات والاستراتيجيات. | 1.863 | 0.621 | محايد | 16 |
| ١٦٥ | توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو الموارد وكيفية استخدامها. | 0.719 | 0.576 | محايد | 15 |
| ١٦٦ | تستعين الجامعة الخاصة بالخبراء المتخصصين في رصد تغييرات البيئة المحيطة بالجامعة. | 1.375 | 0.458 | غير موافق | 23 |
| ١٦٧ | تمكن جميع العاملين بالجامعة الخاصة من معرفة نقاط القوة والضعف في بنيتها الداخلية والخارجية. | 0.461 | 0.820 | موافق | 2 |
| ١٦٨ | تمكن جميع العاملين بالجامعة الخاصة من معرفة العمليات التشغيلية في بنيتها الداخلية. | 0.344 | 0.781 | موافق | 13 |
| ١٦٩ | توجيه جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل. | 1.863 | 0.621 | محايد | 16 |
| ١٧٠ | تشجيع التعاون من خلال كافة المهام الوظيفية المختلفة للوصول إلى الإنجازات. | 0.461 | 0.820 | موافق | 2 |
| ١٧١ | تستقطب الجامعة الخاصة الكفاءات المتميزة. | 2.563 | 0.854 | موافق | 1 |
| ١٧٢ | تقييم العاملين مدى تقبلهم لبيئة العمل بالجامعة الخاصة. | 0.344 | 0.781 | موافق | 13 |
| ١٧٣ | تقييم أعضاء هيئة التدريس للطلبة بصفة مستمرة. | 0.363 | 0.788 | موافق | 10 |
| ١٧٤ | تقييم دورى من الطلبة لأعضاء هيئة التدريس. | 1.332 | 0.444 | غير موافق | 24 |
| ١٧٥ | تشارك الجامعة الخاصة جميع العاملين في تحليل نتائج التقييم. | 2.383 | 0.794 | موافق | 6 |
| ١٧٦ | تعريف الطلاب بنظام التقييم في بداية العام الدراسي. | 2.391 | 0.797 | موافق | 5 |

من الجدول السابق يتضح ان:

- جاءت عبارة "تستقطب الجامعة الجامعة الكفاءات المتميزة" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٨٥٤) وكان الوزن النسبي (٢.٥٦٣) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تستقطب الجامعة الجامعة الكفاءات المتميزة مما يؤدي إلى تحقيق الريادة العلمية في الجامعة الخاصة في مصر.
- كانت العبارتين "تشارك جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط لتحقيق الهدف"، "تقيم دورى من الطلبة لأعضاء هيئة التدريس" هما الرابعة والعشرون في الترتيب لهذا البعد من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٤٤٤) وكان الوزن النسبي (١.٣٣٢) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة تشارك جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط لتحقيق الهدف ولكن تشارك القيادات الجامعية فقط في مجال تخطيط الهدف، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة تقيم دورى من الطلبة لأعضاء هيئة التدريس لأن عملية التقييم تكون من خلال أعضاء هيئة التدريس للطلاب وليس العكس.

ب- في المجال الإداري:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----|--|--------------|---------------------|---------------|---------|
| ١٧٧ | تتبنى الجامعة الخاصة خطة استراتيجية تنافسية طويلة المدى. | 1.332 | 0.444 | غير موافق | 28 |
| ١٧٨ | تشارك جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية. | 2.374 | 0.791 | موافق | 6 |
| ١٧٩ | ترابط جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة لتحقيق الأهداف. | 1.910 | 0.637 | محايد | 14 |
| ١٨٠ | تعمل الجامعة الخاصة على ربط الأهداف السنوية بالأولويات الاستراتيجية. | 2.383 | 0.794 | موافق | 5 |
| ١٨١ | تحدد الجامعة الخاصة طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 71٩1. | 57٦0. | محايد | 11 |
| ١٨٢ | تعمل الجامعة الخاصة على ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة. | 2.374 | 0.791 | موافق | 6 |
| ١٨٣ | تمكين الإدارة العليا بالجامعة الخاصة من إدارة الأولويات الاستراتيجية. | .861١ | 0.624 | محايد | 20 |
| ١٨٤ | ترابط خطط التنفيذ في جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة. | 1.840 | 0.613 | محايد | 24 |
| ١٨٥ | تستخدم الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانرى للتطوير والتحسين المستمر والتقييم. | 1.324 | 0.441 | غير موافق | 29 |
| ١٨٦ | تعمل الجامعة الخاصة على خلق بيئة عمل منتجة وأمنة. | 2.374 | 0.791 | موافق | 6 |
| ١٨٧ | تعمل الجامعة الخاصة على تفويض السلطة لفرق العمل. | 1.910 | 0.637 | محايد | 14 |
| ١٨٨ | تحسين كيفية إجراء تنفيذ العمليات التشغيلية. | 1.840 | 0.613 | محايد | 24 |
| ١٨٩ | تراقب الجامعة باستمرار وظائفها الداخلية وفقا للقواعد المؤسسية. | 71٩1. | 57٦0. | محايد | 11 |
| ١٩٠ | تهتم الجامعة الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية. | .871١ | 0.624 | محايد | 20 |
| ١٩١ | تشجيع التعاون من خلال كافة المهام الوظيفية المختلفة للوصول إلى الإنجازات. | .363٢ | ٧٨٨0. | موافق | 9 |
| ١٩٢ | تضع الجامعات الخاصة سياسات لتنظيم عملية التوظيف. | 2.398 | 0.799 | موافق | 3 |
| ١٩٣ | تقدم الجامعة الخاصة الدعم الكافي لفرق هوشين كانرى. | 1.352 | 0.451 | غير موافق | 27 |
| ١٩٤ | تعمل الجامعة على تحسين عملية صنع القرار. | .861١ | 0.620 | محايد | 20 |
| ١٩٥ | تعمل الجامعة على تحسين مستوى أداء العمل. | .461٢ | ٨٢٠0. | موافق | 1 |
| ١٩٦ | تضع الجامعة الخاصة جدول زمني لتنفيذ مهام العمل بداخلها. | 1.863 | 0.621 | محايد | 16 |
| ١٩٧ | تركز الجامعة الخاصة على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية. | .363٢ | ٧٨٨0. | موافق | 9 |
| ١٩٨ | تنشئ الجامعة الخاصة نظام لتقييم أداء العمل بداخلها. | 2.398 | 0.799 | موافق | 3 |
| ١٩٩ | تقييم أداء العاملين سنويا لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا. | .461٢ | ٨٢٠0. | موافق | 1 |
| ٢٠٠ | تقييم البرامج والمناهج الدراسية بصفة مستمرة. | 71٩1. | 57٦0. | محايد | 11 |
| ٢٠١ | تقييم تصميم المباني الجامعية في ضوء أحداث المعايير العالمية. | 1.863 | 0.621 | محايد | 16 |
| ٢٠٢ | تقييم نتائج العمل داخل الجامعة الخاصة والاستفادة من نتائج التقييم. | 1.862 | 0.621 | محايد | 18 |
| ٢٠٣ | تعديل الخطط بصفة مستمرة اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية. | .861١ | 0.620 | محايد | 20 |
| ٢٠٤ | تطوير الجامعة الخاصة في ضوء التغذية الراجعة. | 1.391 | 0.464 | غير موافق | 26 |
| ٢٠٥ | تعتمد الجامعة الخاصة على القياس المرجعي لأداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المحلية والدولية. | 1.862 | 0.621 | محايد | 18 |

من الجدول السابق يتضح ان:

- ١- كانت العبارتين "تعمل الجامعة على تحسين مستوى أداء العمل"، "تقييم أداء العاملين سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا" هما الأولى في الترتيب لهذا البعد من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ٠.٨٢٠ وكان الوزن النسبي ٢.٤٦١ وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تعمل الجامعة على تحسين مستوى أداء العمل وبالتالي أصبح تحسين الأداء الإداري للجامعات الخاصة في مصر وتحسين أداء البيئة الأكاديمية للجامعات الخاصة في مصر، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تقييم أداء العاملين سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا لأختيار الأفضل الذي يستحق التوظيف في المناصب العليا.
- جاءت عبارة "تستخدم الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانرى للتطوير والتحسين المستمر والتقييم" في المرتبة التاسعة والعشرون من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ ٠.٤٤١ وكان الوزن النسبي ١.٣٢٤ وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة تستخدم الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانرى للتطوير والتحسين المستمر والتقييم لعدم معرفة أفراد العينة بمنهجية هوشين كانرى.

ج-في المجال المجتمعي:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----|---|--------------|---------------------|---------------|---------|
| ٢٠٦ | تراقب الجامعة الخاصة البيئة المحيطة ورصد ما بها من تغييرات بصفة مستمرة. | 2.598 | 0.866 | موافق | 1 |
| ٢٠٧ | تتلائم أهداف الجامعة الخاصة مع المتغيرات في البيئة الخارجية. | 71٩1. | 57٦0. | محايد | 6 |
| ٢٠٨ | تستفيد الجامعة الخاصة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطويرها. | 1.863 | 0.621 | محايد | 7 |
| ٢٠٩ | ترصد الجامعة الخاصة المخاطر والتهديدات في المحيط الخارجي بصفة مستمرة. | 1.430 | 0.477 | غير موافق | 10 |
| ٢١٠ | تشارك الجامعة الخاصة جميع العاملين في تحليل نتائج التقييم. | 2.598 | 0.866 | موافق | 1 |
| ٢١١ | تلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات التعليمية والتربوية. | 1.863 | 0.621 | محايد | 7 |
| ٢١٢ | تهتم الجامعة الخاصة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع. | 2.488 | 0.829 | موافق | 4 |
| ٢١٣ | تهتم الجامعة الخاصة بالزيارات الميدانية للحصول على الوثائق لممارسة تقييم الأداء. | 1.854 | 0.618 | محايد | 9 |
| ٢١٤ | تعقد الجامعة الخاصة اتفاقيات تبادل علمي بينها وبين العديد من الجامعات الأوروبية والأمريكية. | 402٢. | ٨٠١0. | موافق | 5 |
| ٢١٥ | تشارك الجامعة الخاصة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال. | 2.598 | 0.866 | موافق | 1 |

من الجدول السابق يتضح ان:

- كانت العبارات "تراقب الجامعة الخاصة البيئة المحيطة ورصد ما بها من تغييرات بصفة مستمرة"، "تشارك الجامعة الخاصة جميع العاملين في تحليل نتائج التقييم"، "تشارك الجامعة الخاصة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (0.866) وكان الوزن النسبي (2.598) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تراقب الجامعة الخاصة البيئة المحيطة ورصد ما بها من تغييرات بصفة مستمرة لتحليل ما بها من أحداث ومتغيرات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منار محمد جابر بعنوان آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية، وتشير النسب

السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تشرك الجامعة الخاصة بجميع العاملين في تحليل نتائج التقييم عن طريق المشاركة الفعالة لهم مما يؤدي إلى تحسين أداء جميع العاملين، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تشارك الجامعة الخاصة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال ينبغي أن تقدم الحكومة حوافز للتعاون البحثي الذي تشارك فيه الجامعات الخاصة في مصر ودعم مشاريع البحث الأكاديمي مما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر.

- جاءت عبارة "ترصد الجامعة الخاصة المخاطر والتهديدات في المحيط الخارجي بصفة مستمرة" في المرتبة العاشرة من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٤٧٧) وكان الوزن النسبي (١.٤٣٠) وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة ترصد الجامعة الخاصة المخاطر والتهديدات في المحيط الخارجي بصفة مستمرة لان هذا الرصد يتم على فترات متباعدة وليس بصفة مستمرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منار محمد جابر بعنوان آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية.

د- في المجال التكنولوجي:

| م | العبارة | الوزن النسبي | متوسط شدة الاستجابة | درجة الموافقة | الترتيب |
|-----|--|--------------|---------------------|---------------|---------|
| ٢١٦ | تمتلك الجامعة الخاصة برامج متطورة لنقل وتحويل المعلومات والمعارف. | ٠.461٢ | ٠.٨٢٠0 | موافق | 3 |
| ٢١٧ | تتابع الجامعة الخاصة التطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة. | ٠.363٢ | ٠.٧٨٨0 | موافق | 6 |
| ٢١٨ | تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات قوى وفعال. | 2.563 | 0.854 | موافق | 1 |
| ٢١٩ | تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات الكتروني خاص بحفظ ومعالجة البيانات. | ٠.71٩1 | ٠.57٦0 | محايد | 7 |
| ٢٢٠ | تحدث الجامعة الخاصة نظم المعلومات بشكل مستمر. | ٠.862١ | 0.621 | محايد | 10 |
| ٢٢١ | تخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية. | ٠.461٢ | ٠.٨٢٠0 | موافق | 3 |
| ٢٢٢ | توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار. | 1.395 | 0.465 | غير موافق | 14 |
| ٢٢٣ | تيسير الوصول للمعلومات وتبادلها ووضعها تحت تصرف متخذي القرار. | 1.863 | 0.621 | محايد | 9 |
| ٢٢٤ | عمل شبكة للمعلومات بالجامعة الخاصة تضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية. | 2.563 | 0.854 | موافق | 1 |
| ٢٢٥ | تكامل نظام المعلومات الإلكتروني لإدارة جميع العمليات الإدارية داخل كليات الجامعة وإداراتها المختلفة. | ٠.71٩1 | ٠.57٦0 | محايد | 7 |
| ٢٢٦ | دعم الفريق التقني لإدارة وصيانة نظام المعلومات | 1.430 | 0.477 | غير موافق | 13 |
| ٢٢٧ | تنشئ الجامعة الخاصة وحدة مركزية لدعم وصيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات. | ٠.862١ | 0.621 | محايد | 10 |
| ٢٢٨ | تستخدم الجامعة الخاصة أدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء. | ٠.461٢ | ٠.٨٢٠0 | موافق | 3 |
| ٢٢٩ | تنشأ الجامعة ملفات إنجاز الكترونية لأعضائها، لتخزين مستويات الإنجاز ونتائج التقويم الخاصة بهم. | 1.840 | 0.613 | محايد | 12 |

من الجدول السابق يتضح ان:

- جاءت عبارة "تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات قوى وفعال"، "عمل شبكة للمعلومات بالجامعة الخاصة تضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية" في المرتبة الأولى من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٨٥٤) وكان الوزن النسبي (2.563) وكانت درجة الموافقة على العبارة موافق. وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات قوى وفعال ليوثر خدمات متكاملة ولتسهيل الاتصال بين بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب ، وتشير النسب السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارة عمل شبكة للمعلومات بالجامعة

الخاصة تضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية وفعال لتسهيل الاتصال الفعال ونشر ومعالجة المعلومات ولتقييم أنظمة الاتصالات والمعلومات بداخل الجامعة الخاصة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منار محمد جابر بعنوان آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية.

- جاءت عبارة "توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة عشر من حيث متوسط شدة الاستجابة والذي بلغ (٠.٤٦٥) وكان الوزن النسبي (1.395 وكانت درجة الموافقة على العبارة غير موافق، وتشير النسب السابقة إلى عدم موافقة أفراد العينة على عبارة توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار مما يؤكد على قلة توظيف المعلومات مما يعيق تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منار محمد جابر بعنوان آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية.

*نتائج البحث:

١- نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن عدد من النتائج تذكر الباحثة أهمها في نقاط الآتية:

حيث جاءت سبل تطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى من خلال ترتيب شدة الموافقة كالتالي:

أ- حيث جاء المجال البشرى من خلال ترتيب شدة الموافقة كالتالي:

- تستقطب الجامعة الجامعة الكفاءات المتميزة.
- تمكين جميع العاملين بالجامعة الخاصة من معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والخارجية.

- تشجيع التعاون من خلال كافة المهام الوظيفية المختلفة للوصول الى الإنجازات.

- تهتم الجامعة الخاصة باختيار أعضاء هيئة التدريس التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار.

- تعريف الطلاب بنظام التقييم في بداية العام الدراسي.

- تشرك الجامعة الخاصة جميع العاملين في تحليل نتائج التقييم.

- تضع القيادات الجامعية في الجامعة الأولويات الاستراتيجية.

- تمكين أعضاء هيئة التدريس من الاستخدام الأمثل للمعلومات.

- يسهم جميع العاملين في الجامعات الخاصة في وضع معايير لقياس أدائهم وكفاءتهم.

- يطلع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة في استخدام منهجية هوشين كانرى.
- توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو الأهداف البعيدة والقريبة.
- تقييم أعضاء هيئة التدريس للطلبة بصفة مستمرة.
- تمكين جميع العاملين بالجامعة الخاصة من معرفة العمليات التشغيلية في بيئتها الداخلية.
- تقييم العاملين مدى تقبلهم لبيئة العمل بالجامعة الخاصة.
- توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو الموارد وكيفية استخدامها.
- توحيد رؤية جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو السياسات والاستراتيجيات.
- توجيه جميع العاملين في الجامعة الخاصة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل.
- تتمكن القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة من رصد الانحرافات وتصحيح المسار.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس من إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.
- تعيين أعضاء هيئة تدريس كفاء وذوي مهارات جيدة ولديهم القدرة على اقتناص المعلومات ومعالجتها.
- يستطيع جميع العاملين توجيه مهامهم الروتينية اليومية لتحقيق الأولويات الاستراتيجية للجامعة الخاصة.
- تتعامل القيادات الجامعية مع العاملين باعتبارهم شركاء في العمل.
- تستعين الجامعة الخاصة بالخبراء المتخصصين في رصد تغييرات البيئة المحيطة بالجامعة.
- تشترك جميع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط لتحقيق الهدف.
- تقييم دورى من الطلبة لأعضاء هيئة التدريس.
- ب- حيث جاء المجال الإدارى من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:
- تعمل الجامعة على تحسين مستوى أداء العمل.
- تقييم أداء العاملين سنوياً لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا.
- تضع الجامعات الخاصة سياسات لتنظيم عملية التوظيف.
- تنشئ الجامعة الخاصة نظام لتقييم أداء العمل بداخلها.
- تعمل الجامعة الخاصة على ربط الأهداف السنوية بالأولويات الاستراتيجية.

- تشارك جميع المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية.
- تعمل الجامعة الخاصة على ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة.
- تعمل الجامعة الخاصة على خلق بيئة عمل منتجة وأمنة.
- تشجيع التعاون من خلال كافة المهام الوظيفية المختلفة للوصول إلى الإنجازات.
- تركز الجامعة الخاصة على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية.
- تحدد الجامعة الخاصة طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تراقب الجامعة باستمرار وظائفها الداخلية وفقاً للقواعد المؤسسية.
- تقييم البرامج والمناهج الدراسية بصفة مستمرة.
- ترابط جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة لتحقيق الأهداف.
- تعمل الجامعة الخاصة على تفويض السلطة لفرق العمل.
- تضع الجامعة الخاصة جدول زمني لتنفيذ مهام العمل بداخلها.
- تقييم تصميم المباني الجامعية في ضوء أحدث المعايير العالمية.
- تقييم نتائج العمل داخل الجامعة الخاصة والاستفادة من نتائج التقييم.
- تعتمد الجامعة الخاصة على القياس المرجعي لأداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المحلية والدولية.
- تمكين الإدارة العليا بالجامعة الخاصة من إدارة الأولويات الاستراتيجية.
- تهتم الجامعة الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية.
- تعمل الجامعة على تحسين عملية صنع القرار.
- تعديل الخطط بصفة مستمرة اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية.
- ترابط خطط التنفيذ في جميع المستويات الإدارية بالجامعة الخاصة، " تحسين كيفية إجراء تنفيذ العمليات التشغيلية.
- تطوير الجامعة الخاصة في ضوء التغذية الراجعة.
- تقدم الجامعة الخاصة الدعم الكافي لفريق هوشين كانرى"
- تتبنى الجامعة الخاصة خطة استراتيجية تنافسية طويلة المدى.
- تستخدم الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانرى للتطوير والتحسين المستمر والتقييم.

- ج- حيث جاء المجال المجتمعي من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:
- تراقب الجامعة الخاصة البيئة المحيطة ورصد ما بها من تغييرات بصفة مستمرة.
 - تشرك الجامعة الخاصة جميع العاملين في تحليل نتائج التقييم.
 - تشارك الجامعة الخاصة في المشاريع التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة وقطاع رجال الأعمال.
 - تهتم الجامعة الخاصة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع.
 - تعقد الجامعة الخاصة اتفاقيات تبادل علمي بينها وبين العديد من الجامعات الأوروبية والأمريكية.
 - تتلائم أهداف الجامعة الخاصة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
 - تستفيد الجامعة الخاصة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطويرها.
 - تلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات التعليمية والتربوية.
 - تهتم الجامعة الخاصة بالزيارات الميدانية للحصول على الوثائق لممارسة تقييم الأداء.
 - ترصد الجامعة الخاصة المخاطر والتهديدات في المحيط الخارجي بصفة مستمرة.
- د- حيث جاء المجال التكنولوجي من خلال ترتيب شدة الموافقة كالاتى:
- تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات قوى وفعال.
 - عمل شبكة للمعلومات بالجامعة الخاصة تضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية.
 - تمتلك الجامعة الخاصة برامج متطورة لنقل وتحويل المعلومات والمعارف.
 - تخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية.
 - تستخدم الجامعة الخاصة أدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء.
 - تتابع الجامعة الخاصة التطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة.
 - تنشئ الجامعة الخاصة نظام معلومات الكتروني خاص بحفظ ومعالجة البيانات.
 - تكامل نظام المعلومات الإلكتروني لإدارة جميع العمليات الإدارية داخل كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.
 - تيسير الوصول للمعلومات وتبادلها ووضعها تحت تصرف متخذي القرار.
 - تحدث الجامعة الخاصة نظم المعلومات بشكل مستمر.

- تنشئ الجامعة الخاصة وحدة مركزية لدعم وصيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات.
- تنشأ الجامعة ملفات إنجاز الكترونية لأعضائها.
- لتخزين مستويات الإنجاز ونتائج التقييم الخاصة بهم.
- دعم الفريق التقني لإدارة وصيانة نظام المعلومات.
- توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار.
- ٢- نتائج الأطار النظرى:
- تجعل منهجية هوشين كانرى الجامعة الخاصة تركز بأكملها على الأولويات الاستراتيجية الحيوية، والتي تعتبر ضرورية لاستدامة المؤسسات.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على تتوافق الخطط والبرامج المحلية بشكل كامل مع الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على تتكامل الخطة الإستراتيجية مع الإدارة اليومية.
- تقدم منهجية هوشين كانرى استعراض منهجي للتقدم الاستراتيجي فى الجامعات الخاصة.
- تضمن منهجية هوشين كانرى أن جميع العاملين فى الجامعة الخاصة يتشاركون فى نفس الأهداف.
- توجه منهجية هوشين كانرى جميع وظائف ومهام الجامعة الخاصة لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة عليها.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على التعديل الفعال لأهداف وأنشطة الجامعة الخاصة بطريقة تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط.
- تحديد منهجية هوشين كانرى الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الدفع من أداء الجامعة الخاصة.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على دمج جميع العاملين فى الجامعة الخاصة نحو الأهداف الرئيسية باستخدام وسائل غير مباشرة بدلاً من الضغط المباشر، مما يخلق شعوراً بالضرورة والقناعة.
- تعمل منهجية هوشين كانرى على تكامل كافة المهام سواء كانت روتينية أو تحسينية حسب الأهداف الرئيسية للجامعة الخاصة وتنسيق كافة الجهود والموارد.

-تعمل منهجية هوشين كانرى على إعادة تنظيم الأهداف والأنشطة بشكل فعال وفقاً لبيئة المتغيرات.

-تعمل منهجية هوشين كانرى على تحسين العلاقات بين العاملين بالجامعات الخاصة فى مصر.

خامساً: التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة باستخدام منهجية هوشين كانرى.

١- منطلقات التصور المقترح: ويقصد بها مجموعة من القنوات التى انطلقت منه الباحثة فى صياغة التصور المقترح ويمكن إيجازها فيما يلى:

أ-منطلقات نظرية تمثلت أهم المنطلقات النظرية فيما يلى:

-توصيات المؤتمرات والندوات العلمية والبحوث والدراسات السابقة بضرورة تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر بما يلبي احتياجات التنمية وسوق العمل.

-التطورات التكنولوجية المتسارعة وما تفرضه على الجامعات فى مصر من ضرورة مواكبته التحقيق الاستباقية فى توجهاتها الريادية..

ب-منطلقات واقعية (محلية - عالمية): وتتمثل أهم المنطلقات الواقعية (المحلية- العالمية) فيما يلى:

-وجود توجه رسمى لتطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠).

-ما توصل إليه البحث الحالى من ضعف ملحوظ فى تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى.

-حتمية وجود شراكات وتعاون مع جامعات أجنبية مرموقة على المستوى الدولى.

-حتمية اطلاع أعضاء هيئة التدريس على تجارب بعض الجامعات المتميزة فى استخدام منهجية هوشين كانرى.

٢- أهداف التصور المقترح: يهدف التصور المقترح إلى :

-تقديم رؤية جديدة لتطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى.

-تطوير منظومة التعليم والتدريب فى الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تطوير أداء الجامعات الخاصة فى مصر .
- توظيف نظم وآليات الأداء الإدارى والأكاديمى والمالى للجامعات الخاصة فى مصر بما يضمن الاستقلالية والشفافية والتوجيه والرقابة لأداء الجامعات الخاصة فى مصر .
- الارتقاء بجودة البحث والتطوير والابتكار فى الجامعات الخاصة فى مصر، بما يمكنها من توليد أفكاراً جديدة تدر عائداً اقتصادياً.
- ٣-الأسس التى يقوم عليها التصور المقترح:
- يرتكز هذا التصور المقترح على مجموعة من المحاور والأسس، تتمثل فيما يلى:
- وجود منهجية واضحة ومحددة تستند عليها عمليات التطوير والتحديث بما يتناسب مع الجامعات الخاصة فى مصر مع ضرورة توضيح جوانب هذه المنهجية لكافة العاملين بالجامعات الخاصة لمعالجة أى غموض بها.
- تنمية الكوادر القيادية على المستوى الجامعة الخاصة اعتماداً على تطبيق الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة التى تتواءم مع العصر والتي تساعد على نجاح تطبيق منهجية هوشين كانرى.
- ٤-مجالات التصور المقترح:
- بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة المتعلقة بمنهجية هوشين كانرى، وتطوير أداء الجامعات وكذلك الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث ودراسة واقع أداء الجامعات الخاصة فى مصر باستخدام منهجية هوشين كانرى تم اقتراح مجالات التصور الآتية:
- المجال البشرى:ويقصد به تطوير وتدريب جميع العاملين بالجامعات الخاصة للاشتراك فى تحقيق الأهداف .
- المجال الإدارى: ويقصد بيه اشتراك جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فى وضع الخطط الاستراتيجية، وتبنى الجامعة الخاصة لمنهجية هوشين كانرى كأسلوب إدارى حديث.
- المجال المجتمعى: ويقصد بيه تعزيز الروابط بين الجامعة الخاصة والأوساط الأكاديمية والصناعية والحكومية، والشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع.

-المجال التكنولوجي: ويقصد بيه تقنية المعلومات والاتصالات التي تساعد على عملية التعليم والتعلم والابتكار والبحث العلمي، ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحقيق الاستباقية في التوجهات الريادية ولتحقيق الميزة التنافسية.

٥- متطلبات تطبيق التصور المقترح.

أ. متطلبات تشريعية وقانونية: تتمثل المتطلبات التشريعية والقانونية فيما يلي:

- وضع اللوائح والتشريعات والآليات التي تشجع وتنظم الشراكة بين الجامعات الخاصة في مصر ، والقطاع العام، والمؤسسات الإنتاجية، وحاضنات المعرفة، ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ب. متطلبات إدارية: وتتمثل المتطلبات الإدارية فيما يلي:

- التزام ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترح.

البدء بوضع الخطط والبرامج الكفيلة بالتطبيق الناجح للتصور المقترح

ج. متطلبات مالية ومادية ومعنوية: تتمثل المتطلبات المالية والمادية والمعنوية فيما يلي:

- توفير موارد مالية كافية لتطبيق التصور المقترح

- تخصيص الدعم المادي والمعنوي الكافي لتطبيق التصور المقترح.

د. متطلبات بشرية وتدريبية: وتتمثل المتطلبات البشرية والتدريبية فيما يلي:

- توفير عنصر بشري موهوب من (إداريين، وأكاديميين، وطلاب) في الجامعات الخاصة في مصر.

- اختيار القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون قيادة ريادية.

٦-مراحل تنفيذ التصور المقترح لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام ومنهجية هوشين كانرى :

١-تكوين فريق لتطبيق الريادة الاستراتيجية: يتم تحديد فريق من العاملين بالجامعة من

الأكاديميين والإداريين الذين سيقومون بمهام تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر

باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى ، بحيث يتضمن هذا

الفريق:

*رئيس الجامعة و نواب الجامعة وعمداء وأمناء بعض كليات الجامعة، وبعض أعضاء هيئة

التدريس ممن لديهم القدرة علي تحديد أهداف الجامعة ولديهم القدرة على وضع رؤية

استراتيجية ورسالة واضحة وموجهة نحو تحقيق الميزة التنافسية و التكيف مع

ديناميكيات المستقبل، ومعرفة التطورات الحادثة في البيئة الخارجية للجامعة، ويمثلوا متخذي القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

* اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي والتفكير الريادي، وتحليل المعلومات وتركيبها، ووضع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، بحيث يكونوا مسئولين عن نشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

* اختيار بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يمثلون حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، بما يدعم الاتصال المتبادل من أعلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.

* اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين يكون لديهم نشاط حيوي دائم في العمل، وقدرة علي العمل الجماعي والعمل في فريق بروح عمل جماعية عالية، و يكونوا هم الأساس في تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار بالجامعة.

* تدريب الفريق على مهام منهجية هوشن كانري والتي تتمثل في وضع رؤية المؤسسة، ووضع خطة المؤسسة، وتحديد الأهداف السنوية، ونشر الأهداف ووسائل تحقيقها، والتنفيذ، والمراجعة الدورية، والمراجعة السنوية (وتعرف كل منهم بمهامه واختصاصاته، مع وضع جدول زمني للعمل لتنفيذ هذه المهام).

٣- تحديد الاحتياجات من المعلومات المطلوب جمعها عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة
٤- جمع المعلومات عن المحيط الخارجي للجامعة من مصادرها المختلفة، ويمكن الاعتماد في ذلك علي الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٥- تحليل ومعالجة المعلومات وتفسيرها، وانتقاء المعلومات الهامة منها والمفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٦- وضع رؤية الجامعة، وصياغة الأهداف الأساسية والفرعية، وتحديد الأهداف طويلة ومتوسطة المدى، وعمل مصفوفة X matrix بحيث تضم بداخلها الأهداف طويلة المدى، والأهداف السنوية، والأولويات ومقاييس التحسين الخاصة بخطة العمل.

٧- التنفيذ، بحيث يتم تنفيذ خطة العمل، وتنفيذ الأهداف الموضوعية، ويتم الاعتماد في تنفيذ خطة العمل علي أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري مثل (أسلوب التوافق التفاعلي "Catchball"، ودورة (PDCA) (خطط- نفذ- ارجع- تصرف)، ودورة (FAIR)(التركيز-المواءمة-التكامل-المراجعة) بمايضمن التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف .

٨- عمل مراجعة سنوية في نهاية العام لتعرف على ما تم انجازه والوقوف على نقاط الضعف حتى يمكن تفاديها لاحقاً.

٧- معوقات محتملة أمام التصور المقترح:

- غياب الرؤية الواضحة لتطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر باستخدام أسلوب الريادة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري.

- المركزية المفرطة، والبيروقراطية الشديدة واللوائح الجامدة منذ سنوات طويلة.

٨- سبل التغلب على المعوقات والتحديات والتهديدات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح:

للتغلب على المعوقات والتحديات السابقة يتسنى للدراسة الحالية وضع مجموعة من الحلول الاستباقية للتغلب على هذه التهديدات والتي من بينها:

- تبني مشروع قومي بالتعاون مع وسائل الإعلام وعقد المؤتمرات والندوات العلمية حول

تطوير أداء الجامعات الخاصة، وذلك للكشف عن أهمية تطوير أداء الجامعات الخاصة

في مصر كضرورة عصرية ملحة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والأزمات

الاقتصادية العالمية والتوجهات العلمية والتكنولوجية والتنافسية العالمية لتي تمثل في

جملتها تحديات، ونشر رؤية ورسالة الجامعة الخاصة من خلال وسائل الإعلام

- نشر الوعي بأهمية منهجية هوشين كانري للجامعات الخاصة في مصر ومراحل

تطبيقها، عبر الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الجامعية.

٩-توصيات البحث:

لضمان تحقيق النتائج المرجوة من البحث توصي الباحثة بتطبيق التصور المقترح.

المراجع المراجع العربية

- ١- أحمد محمد بدح (٢٠١٤): درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. مجلة كلية التربية. مج (٢٤). ع (٢). الأردن: كلية التربية- جامعة اسكندرية، الربيع.
- ٢- أمل محمد يوسف (٢٠١٧): إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال ل كايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية : دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. مجلة التجارة والتمويل. ع (٤) جامعة طنطا- كلية التجارة. ديسمبر. القاهرة.
- ٣- ايمان محمود محمد عبد النعيم (٢٠٢١): آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانرى. مجلة البحث العلمى فى التربية. مج (٢٢)، ع (١٢)، القاهرة: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس، ديسمبر.
- ٤- بن عمر عواج و دليلة بن أحمد (٢٠٢١): إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية. مج (٧). ع (١). المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية. الجزائر. ص ١٩.
- ٥- طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصرى (٢٠١٨): القيادة الإدارية والتمكين الإدارى. القاهرة : المكتب العربى للمعارف.
- ٦- عادل رفاعى (٢٠١٨): منهجية سيجما ٦- آفاق جديدة فى جودة التعليم وإدارة التميز. القاهرة: دار الفكر العربى.
- ٧- مارى طنبوس عبد السيد (٢٠١٧): الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها فى تطوير سياسات المؤسسة. مجلة البحوث المالية والتجارية. مج (١٨). ع (٢). ج (٢). كلية التجارة- جامعة بورسعيد. الربيع.
- ٨- منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانرى بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية. ع (٤). مصر : جامعة جنوب الوادى- كلية التربية بالغرقة. ابريل.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Alaa Hashim Hetria and Mohammad Saleem Al-Zboun (2019): The Degree of Implementing Hoshin Kanri Methodology in Developing Quality of Culture at the Jordanian Secondary Schools. Journal of Education and Practice. Vol.(10). No.(36).
- 2-Andrea Chiarini (2016): Corporate social responsibility strategies using the TQM- Hoshin kanri as an alternative system to the balanced scorecard. The TQM Journal. Vol. (28). No. (3).
- 3-Andrei Octavian PARASCHIVESCU (2018): Hoshin Kanri and Total Quality Management. Economy Transdisciplinarity Cognition. Vol. (21). Issue (1).
- 4-Barry J. Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. Journal of Business Studies. Vol.(53).No.(3) . February.
- 5-Bruce DeRuntz (2014): "Hoshin Kanri X-Matrix Drives Engineering Leadership Program Success". 121st ASEE Annual Conference & Exposition. American Society for Engineering Education. IN June 15-18. Indianapolis.
- 6-Buket Karatop and others (2012): Effects Of Hoshin Kanri And Balance Scorecard With Integrated Strategic Plan To Sustainable Development: "Application To Chamber Of Commerce And Industry. Application To Chamber Of Commerce And Industry". 3rd International Symposium on Sustainable Development. May 31 - June 01. International Burch University. Sarajevo.
- 7-Carlos Fernando Martins and others (2017): Implementation of Hoshin Kanri: focus. alignment and synergy in the deployment of goals of an Operating Unit of SESI Santa Catarina. Journal of Lean Systems. Vol. (2). No. (4).
- 8-Chang Zhu and Merve Zayim-Kurtay (2019): University Governance and Academic Leadership in the EU and China. The United States of America :IGI Global.
- 9- Damir Ilić and Tatjana Ilić-Kosanović (2019). Engineering an excellence model in higher education based on Baldrige criteria and Hoshin Kanri principles. Serbian Journal of Engineering Management. Vol. (4). No. (1). November.
- 10-Douli soudad and others (2017): Planning using Hoshin Kanri. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol.(6). No.(4).

- 11-Ekrem SÜZEN (2020): HOSHIN KANRI AND BALANCED SCORECARD APPLICATIONS IN TERMS OF STRATEGIC PERFORMANCE EVALUATION IN CIVIL AVIATION. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. Vol. (17). No. (7). Egypt.
- 12-Federico Barnabè and Maria Cleofe Giorgino (2017): Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation. The TQM Journal. Vol. (29). No. (4). Emerald Publishing. April.
- 13-H C Ho and K E N Soebandrija (2021): Hoshin Kanri's Strategic Planning Methodology through Dijkstra Algorithm within Industrial Engineering and Stakeholder Perspectives, In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering . Vol. (1115). No. (1). IOP Publishing. March.
- 14-Hanaa Ouda Khadri Ahmed(2016): A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. European Scientific Journal. Vol.(12). No.(16) . Faculty of Education- Ain Shams University. June.
- 15-Jeffrey T. Luftig and Steven M. Ouellette(2012): BUSINESS PERFORMANCE EXCELLENCE- Drive profitability Focus strategy Realize potential. London: Qatar FINANCIAL CENTER AUTHORITY. Bloomsbury Information Ltd.
- 16-Jolayemi JK (2008): Hoshinkanri and hoshin process: A review and literaturesurvey. Total Quality Management. Vol.(19). No. (3).
- 17-Marek Ćwiklicki and Hubert Obora (2011): HOSHIN KANRI: POLICY MANAGEMENT IN JAPANESE SUBSIDIARIES BASED IN POLAND. BUSINESS. MANAGEMENT AND EDUCATION. Vilniaus Gediminas Technical University (VGTU). Vol.(9). No. (2).
- 18-Marvin E. Gonzalez et al (2021):Global education: using lean tools to explore new opportunities. Journal of International Education in Business. Vol. (14). No. (1).
- 19-Matthias Thürer and others (2019): On the integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri. Management Research Review. Vol. (42). No. (3).
- 20-Mohammed Hamed Ahmed (2016): HOSHIN KANRI- HOW TOYOTA CREATES A CULTURE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT TO ACHIEVE LEAN GOALS. Charleston. SC. USA. December.
- 21- Mohammed Hamed Ahmed Soliman (2020): The Toyota Way to Effective Strategy Deployment: How Organizations Can Focus Energy on Key Priorities Through Hoshin Kanri to Achieve the Business Goals. Journal of Operations and Strategic Planning. Vol(3). issue (2).
- 22-Paulo Sampaio and Pedro Saraiva (2016): Quality in the 21st Century- Perspectives from ASQ Feigenbaum Medal Winners. Berlin. Switzerland : Springer International Publishing.

- 23-Peter Chemweno and others (2014):" Hoshin kanri: a strategic approach to maintenance performance management. Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM) Conference 2014. 4th& 5thSeptember. Vol.(1). No. (1).Portugal: Coimbra .Coimbra University Press.
- 24-Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF APPROACHES. INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJM&P). Vol. (11). No. (7). November - December.
- 25-Søren Leth and others (2019): LESSONS FOR CONSTRUCTION: DELIVERING MEGA PROJECT ON TIME THROUGH CULTURE AND HOSHIN KANRI. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC) Dublin. Ireland. July.
- 26-Su Mi Dahlgaard-Park (2015): The SAGE encyclopedia of quality and the service economy. Thousand Oaks. California: SAGE Publications.
- 27-Thomas L. Jackson (2017): Hoshin Kanri for the Lean Enterprise- Developing Competitive Capabilities and Managing Profit. England: Taylor & Francis Group.
- 28-William Giordani da Silveira and others (2018): Identification of guidelines for Hoshin Kanri initiatives. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. (67) .No. (1).
- 29-Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości & z siedzibą w Wałbrzychu (2017): PRACE NAUKOWE. WZIP NR.T. 42 (3). Printed in Poland.