

متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية
في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN

إعداد

د/ محمد بن محمد أحمد الحربي

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية - جامعة طيبة بالمدينة المنورة

متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية

GEMBA KAIZEN جيمبا كايزن

د/ محمد بن محمد أحمد الحربي*

أولاً: مدخل الدراسة

المقدمة:

تدخل مؤسسات التعليم العالي الألفية الثالثة وهي محاطة بالعديد من المتغيرات العالمية والتحديات غير المسبوقة في مختلف المجالات؛ فضلاً عن تداعيات التنافسية والعولمة التي حملت معها توجهات حديثة في إدارة الجامعات، وتفرض هذه التحديات التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة، إلى تبني ممارسات قيادية فاعلة تعزز مبدأ المشاركة، والمحاسبية، والعمل بروح الفريق، وعدم اكتفاء القيادات الجامعية بإدارة مهامهم ومسؤولياتهم من المكاتب، بل تعزيز هذا الجانب بالنزول إلى الميدان، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة Stakeholder.

ولعلّ من الاتجاهات الحديثة الملائمة لقيادة الجامعات ما يعرف بمنهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN، التي ظهرت للوجود خلال الثمانينات الميلادية على يد الخبير الياباني ماساكي إماي Masaaki Imai، وهي فلسفة يابانية لتحسين العمليات طبقت في عدد من الشركات اليابانية، يؤكّد جوهرها على تشجيع الابتكار والتغيير وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المنظمة، وتمكينهم إدارياً بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يكلفون بها، وأكثر قدرة على إنجازها، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية العالمية للمنظمات، وتعزيز جهودها في هذا المجال (Thessaloniki, 2006).

وتتعامل كايزن مع إدارة التغيير على أساس مستمر وتدرجي لتحسين الوضع الراهن من خلال جلب قيمة مضافة. كما ترسخ مفهوم إدارة الزمان، وإدارة المكان، وتعمل على الاستخدام الأفضل للموارد وإضفاء المرونة على إجراءات العمل بما

* د/ محمد بن محمد أحمد الحربي: أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - قسم الإدارة التربوية، كلية التربية - جامعة طيبة بالمدينة المنورة.

يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين، وانخفاض تكلفة العمليات. كما أنّ التحسين المستمر شرط أساسي لاستمرار واكتساب القدرة التنافسية ميزة للمنظمات. (Joshi,2013).

كايزن KAIZEN استراتيجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية، وتركّز على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح بشكل دوري ومستمر (العثماني، ٢٠١٣).
وتعمل الدراسة الحالية على الاستفادة من منهجية جيمباكايزن لتحديد المتطلبات الرئيسة التي يمكن توظيفها لتحسين أساليب القيادة الجامعية.
مشكلة الدراسة:

تعوّل المجتمعات المتقدمة على الجامعات، كونها المنوطة بتحقيق تطلعاتها وطموحاتها، وتتوقع منها بذل أقصى جهودها للقيام بوظائفها الرئيسة المتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
إنّ أحد الأدوار المهمة للإدارة العليا يؤكد على التواجد في مواقع العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي المهمة التي توقف كثير من المديرين عن القيام بها، إضافة إلى ميل كثير من المنظمات للتركيز على المعرفة، وتجاهل القيم الإيجابية كالانضباط الذاتي، والنظام، وقيادة المنظمة لتعلم هذه القيم التي تتوافق مع تحقيق الإدارة المرنة. (Imai, 2012).

يعتبر التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة في جميع أرجاء العالم، وفي اليابان يطلق على التحسين المستمر: "الكايزن"، حيث تستخدم استراتيجية الكايزن في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرها فهي استراتيجية معاكسة للتجديد؛ فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما الكايزن فهو يطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة، ويحتاج إلى الصبر والمتابعة المستمرة كي تضمن النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل. (بوحجي، ٢٠١٢).

وتعمل منهجية كايزن على تغيير ثقافة العمل المكتبي للمديرين الذين لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم، ولا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في منظماتهم؛ لذا فهم غرباء عما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم

بموقع الأحداث تتفصل أيضاً علاقتهم بمنظماتهم وبموظفيهم وبمستفيديهم. (2012, Imai).

ومواكبة للتحويلات المستمرة في مجال التعليم العالي، وحاجة الجامعات إلى اختيار أفضل الكفاءات من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس تأهيلاً وأداءً؛ فإن ذلك يتطلب وجود قيادات جامعية واعية تتبنى أساليب قيادية متطورة، وتتعامل ميدانياً مع المشكلات الإدارية والأكاديمية للجامعة، وتعمل على تشجيع الإبداع والمشاركة، وتحسين المدخلات، وتطوير العمليات المتعلقة بها، وصولاً إلى جودة المخرجات وتميزها.

إن هذه الغاية يمكن أن تتحقق بتوظيف منهجية جيمبا كايزن Gemba Kizen التي تستهدف التغيير للأفضل والتحسين المستمر Continual Improvement والنقليل من الهدر بأنواعه، على أساس التحسين المستمر الذي لا ينتهي. (Joshi, 2013). ما ينتج عنه قيمة مضافة Added Value للعمليات الإدارية والأكاديمية، وللمستفيدين من نتائجها.

وفي هذا الصدد؛ فقد أكدت دراسة رمضان (٢٠١٤) على أهمية مشاركة القيادات الإدارية للعاملين، وتشجيع إبداعاتهم ومبادراتهم، وخاصة في الجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط المحفز للإبداع والتطوير، ما أسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بالعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع والتطوير التنظيمي لدى الموظفين والقيادات الإدارية كسمة للتطور والبقاء والمنافسة على الصعيد العالمي والمحلي، ما يمكن تحقيقه باعتماد الأنماط القيادية التي تهتم بالتحسين المستمر.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس الآتي:

؟GEMBA KAIZEN

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN؟

جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN

٢. ما متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN؟

٣. ما الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN لتحسين أساليب القيادة الجامعية؟
أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:

١. تعرف أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN.
 ٢. تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN.
 ٣. تعرف الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية الجيمبا كايزن GEMBA KAIZEN لتحسين أساليب القيادة الجامعية.
- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حاجة الجامعات إلى تغيير أساليب الإدارة التقليدية، والتي لم تعد ملائمة لمواكبة التطورات العلمية والاقتصادية المتسارعة، وضرورة التحول نحو تبني أساليب إدارية حديثة كنظرية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN وهي إستراتيجية يابانية تستهدف التغيير للأفضل، ويؤمل أن تسهم في تحسين أساليب القيادة الجامعية، وتطوير الأداء الأكاديمي، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف التعليم العالي.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة المصطلحات التالية:

- **الأساليب:** تعرّف بأنها الطرق الرفيعة الراقية فعلاً وقولاً التي يمكن إتباعها لتحقيق أهداف محددة. (<http://uqu.edu.sa/page/ar/25692>)، ويقصد بالأساليب في الدراسة الحالية: الوسائل الإدارية والأكاديمية التي ينتهجها القادة لتحقيق غايات وأهداف الجامعة.

- **القيادة الجامعية:** تعرف القيادة بأنها: "جذب الأفراد إلى مدار الهدف ودفعهم إلى تحقيقه بالافتتاع أو الإلزام، ومحاورها الأساسية الجاذبية والفعالية الشخصية للقائد". (مصطفى، ٢٠١٣، ١٥٥) ويقصد بالقيادة الجامعية في الدراسة الحالية: الممارسات المقصودة التي يقوم بها مدير الجامعة، ووكلائها، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام لتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية ذات العلاقة بالمستفيدين.

- **كايزن KAIZEN**: كايزن كلمة يابانية تعني: التحسين المستمر". (Imai, 2012,1). وتتكون من الكلمتين اليابانيتين: KAI، وتعني التغيير، وZEN، وتعني المستمر. ويمكن أن تعني: التغيير إلى الأفضل، أو التحسين المستمر. (Dysko,2012). كما تعرّف بأنها نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات، وثقافة المنظمة، والإنتاجية، والسلامة والقيادة. (Thessaloniki, 2006).

ويقصد بها في الدراسة الحالية: عمليات التحسين المستمر لأساليب القيادة الجامعية.

- **جمبا GEMB**: وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي، أو بمعنى آخر، أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة؟ (بوحجي، ٢٠١٢).

- **جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN**: أسلوب إداري ياباني، بسيط في فكرته وتطبيقه، يهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، ويمكن ترجمة الكلمتين إلى "الإدارة من موقع الأحداث". (Imai, 2012,11). و"جيمبا" هي إدارة المكان، وهي تعني أن الإدارة تكون في الموقع الفعلي للأحداث، ولا تتفصل عنه، و"كايزن" هي إدارة الزمان، وتعني التطوير المستمر للعمل لتخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية. (Imai,2012,25).

ويقصد بجيمبا كايزن في الدراسة الحالية: إدارة عمليات تحسين أساليب القيادة الجامعية من الموقع الفعلي لممارسة هذه العمليات.

ثانياً: الإطار النظري

الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية:

على الرغم من وجود قواسم مشتركة بين الإدارة والقيادة، إلا أنّ الوظيفة الرئيسة للإدارة هي توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين أنّ الوظيفة الرئيسة للقيادة هي إحداث التغيير البنائي والتكيف. ويمكن تلخيص الفرق بين الإدارة والقيادة في أنّ المديرين ينفذون الأشياء بشكل صحيح، بينما القادة يعملون الشيء الصحيح. (آل ناجي، ١٤٣٢). ما يعني أنّ القيادة تسهم في تعزيز التحول نحو التغيير الإيجابي في أداء العاملين، والمنظمة بشكل عام.

وخلال العقود الثلاثة الأخيرة ظهرت العديد من النظريات والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية، لعلّ من أهمها:

١. الإدارة بالتجوال Management By Walking:

ظهرت هذه النظرية لأول مرة عام ١٩٨٢ حين قدم الباحثان المتخصصان في الإدارة (توم بيتر، وبوب واترمن) Waterman, B T. & Peter كتابهما الذائع الصيت (البحث عن التميز) وعرضا في الكتاب مفاهيم وآليات جديدة للإدارة كان من بينها مفهوم الإدارة بالتجوال، والذي يشير إلى حتمية تنازل المدير عن رفاهية الجلوس في مكتبه والتحرك المستمر بين الإدارات والعاملين، وهي وسيلة تمكن القائد من معرفة ما يجري في المنظمة بأن يظل على اتصال مباشر مع العاملين في مواقع العمل الفعلية لتعرف حاجاتهم الحقيقية والاستماع لوجهات النظر المتعددة، ما يتطلب أن يكون القائد ذو شخصية متزنة، يملك مهارة التحفيز واتخاذ القرارات الحاسمة. (العجمي، ٢٠١٠).

٢. القيادة الموقفية Situational Leadership:

تتميز نظرية القيادة الموقفية بمراعاة عامل الظروف المحيطة، ودورها في نجاح أو فشل أي قرار يتخذه القائد، ويرى أنصار هذه النظرية أنّ المواقف القيادية هي التي تظهر القائد وتجعله جديراً بقيادة المنظمة، وتتفي هذه النظرية وجود نمط قيادي محدد يمكن استخدامه في المواقف الإدارية المختلفة؛ إذ أنّ لكل موقف نمط قيادي خاص به. (آل ناجي، ١٤٣٢).

٣. القيادة التحويلية Transformational leadership:

مع بداية عقد التسعينيات الميلادية من القرن العشرين ظهرت القيادة التحويلية كأحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتها، كونها تقوم على علاقة أخلاقية تشاركية بين القادة والعاملين، ما يسهم كثيراً في تحقيق تغيير جوهري في أداء المنظمة، ويتطلب أن يمتلك القائد كاريزما التأثير القائم على القدوة، والحفز الإلهامي للمرؤوسين، واستثارة التفكير الإبداعي، والاهتمام بحاجات المرؤوسين. (الحري، ١٤٢٨).

٤. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الإداري العام في جميع المستويات، وذلك لأنها تهتم بضمان الجودة، ومشاركة العاملين، والحوافز، والعمل الجماعي، والتدريب، وتخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، في إطار عمليات منضبطة للتحسين المستمر تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة رضا المستفيدين. (Thessaloniki, 2006).

وبالنظر إلى مجالات اهتمام إدارة الجودة الشاملة ومركزاتها يتضح بأنها تتشابه كثيراً مع منهجية جمبا كايزن، وبالتالي فإنه يمكن الاستفادة منها لتحسين أساليب القيادة الجامعية.

٥. منهجية ٦ سيجما SIX SIGMA:

في الوقت الذي بدأت فيه إدارة الجودة الشاملة في الفتر، انتعش ما يسمى بمفهوم ٦ سيجما، نسبة إلى مفهوم الانحراف المعياري الإحصائي، وهو منهج كمي مرن يساعد على تحسين نمط القيادة ومستويات أداء المنشأة، باستخدام معادلات رياضية لتحديد مدى نجاح المنشأة في إنجاز عمل معين خلال مدة زمنية محددة. (العجلوني، ٢٠٠٦). وتسمى ٦ سيجما للوصول إلى رضا المستفيد وتقليل إهدار الوقت وتقليل العيوب. وتتكون أهدافها من ثلاثة مستويات، هي: التحول الجذري في ثقافة المنظمة، والتطوير الاستراتيجي، وحلّ المشكلات. (الشامان، ١٤٢٦).

إنّ الرسالة الرئيسة لهذا النموذج تؤكد على الالتزام بإدارة الجودة، وفلسفة التميّز، وتحسين الأداء بما يرضي المستفيدين والعاملين. (باندي، وهولب، ١٤٢٧). كما تعدّ منهجية ٦ سيجما أحد المراحل المهمة لتطور فلسفة الجودة والتي بدأت بمرحلة ضبط الجودة، ثمّ مرحلة ضبط الجودة الإحصائي، ومرحلة ضبط الجودة الشاملة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وانتهاءً بمرحلة 6 Sigma. (الأحمري، ١٤٣٠).

٦. نظرية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN:

ظهرت نظرية الكايزن للوجود عام ١٩٨٤ على يد الخبير الياباني ماساكي إماي الذي قال: "استراتيجية كايزن هي أحد المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية، ومفتاح نجاح المنافسة اليابانية، وتهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة والمديرين والعاملين" (Dysko, 2012)، وتعدّ جزءاً من مفهوم الإدارة المرنة Lean Management التي تركز على التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أولاً بأول وكذلك كايزن. (بو حجي، ٢٠١٢). وكايزن هي إدارة الزمان، بينما جمبا هي إدارة المكان، وترتكز على وضع المستفيدين في المقام الأول، بمعنى أن يكون المستفيد هو مخرجات ومدخلات كافة العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة. (المحرزي، ٢٠١٥).

جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN

يتضح مما سبق بأن عدداً من الاتجاهات الحديثة تلتقي في بعض خصائصها القيادية مع منهجية جيمباكايزن، ما يعني إمكانية الاستفادة منها لتطبيق منهجية جيمباكايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية. ويوضح الجدول الآتي أوجه الشبه بين اتجاهات القيادة الحديثة، ومنهجية جيمباكايزن.

الجدول (١)

أوجه الشبه بين اتجاهات القيادة الحديثة، ومنهجية جيمباكايزن

أهم خصائصها القيادية	الاتجاهات القيادية الحديثة
- التواصل مع العاملين في مواقع العمل الفعلية.	الإدارة بالتجوال
- اتخاذ القرارات القيادية وفق ظروف الموقف.	القيادة الموقفية
- الكاريزما الشخصية للقائد. - استثارة التفكير الإبداعي. - الاهتمام بحاجات العاملين.	القيادة التحويلية
- تحسين الأداء الإداري العام. - مشاركة العاملين وتحفيزهم. - العمل الجماعي. - تخفيض التكلفة. - التحسين المستمر وإرضاء المستفيدين.	إدارة الجودة الشاملة
- التحسين المستمر. - التخلص من الهدر.	منهجية ٦ سيجما
- القيادة من قلب الحدث. - التحسين المستمر. - التقليل من الهدر.	منهجية جيمباكايزن

ماهية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN:

تسعى فلسفة الكايزن إلى تحسين جميع العوامل المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يسمى التحسين المستمر الذي لا ينتهي. (Joshi, 2013).

وكل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم داخل المنظمة يجب ألا تحتوي على أي هدر "waste" من أي نوع، سواء أكان مادياً، أم معنوياً، أم فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللمستفيدين من نتائجها، وتعدّ فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيس للتغيير من خلال الكايزن، ولذلك يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة. (Imai, 2012).

ويندرج تحت مفهوم الكايزن KAIZEN عدد من المفاهيم المهمة، ومنها:

- **جمبا GEMBA**: وهي المكان الحقيقي في المنظمة حيث تحدث الأمور والمشاكل والعيوب، وكذلك التغيير والتحسين، وجمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً، أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً. (بو حجي، ٢٠١٢). كما يشار إلى الجمبا بأنها المكان الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء. (Daiya,2012). - **جيمبوتسو GEMBUTSU**: وتشير إلى الأشياء الملموسة الحقيقية في موقع العمل، مثل الآلات والمعدات والأدوات.. وغيرها. (Joshi,2013).

- **مودا MUDA**: وهي كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة، وتركز كايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جمبا) موقع العمل، وتعني مودا ببساطة الهدر، أو النشاط الذي لا يضيف قيمة للمنظمة، ولذلك يجب القضاء على جميع أشكال الهدر في المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية وخفض تكاليف التشغيل. (بو حجي، ٢٠١٢).

ويوضح الجدول (٢) أهم مصطلحات منهجية الكايزن، وما يقابلها من المفاهيم ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية.

جدول (٢)

مصطلحات ومفاهيم منهجية الكايزن

المفاهيم	مصطلحات الكايزن	
المكان الحقيقي لتنفيذ الأعمال (إدارة المكان)	GEMBA	جمبا
التحسين المستمر (إدارة الزمان)	KAIZEN	كايزن
الإدارة من موقع الحدث	GEMBA KAIZEN	جمبا كايزن
الأشياء الملموسة في موقع العمل (أدوات، أجهزة..)	GEMBUTSU	جيمبوتسو
الأنشطة التي لا تقدم قيمة مضافة (الهدر)	MUDA	مودا

فلسفة الكايزن:

تعتمد فلسفة (كايزن) على أنّ واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين:

جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN

الإدامة Maintenance والتحسين Improvement، ويقصد بالإدامة: وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها، ويقصد بالتحسين: تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى. وعادة ما يتطلب تطبيق فلسفة كايزن الالتزام بالتطوير والثقافة والحوافز والتدريب وتعزيز الاتصال وطرق الأداء. (عنانزه، ١٤٣٤). وتركز فلسفة الكايزن على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال نهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي، بدلاً من استحداث وظائف جديدة، والتزام الإدارة العليا، والمديرين والمشرفين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق صفر من الأخطاء. (Thessaloniki, 2006).

وتختلف منهجية كايزن عن أساليب الإدارة التقليدية في كثير من جوانبها، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٣)

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بأسلوب كايزن *

الإدارة بأسلوب كايزن	الإدارة التقليدية
العمليات هي المشكلة	الموظفون هم المشكلة
يتعاون الجميع لانجاز العمل	كل شخص يقوم بعمله
كل شخص يعرف كيف يتناسب عمله مع إجراءات العمل	كل شخص يفهم بعمله
تركز على قياس الأداء بشكل عام	تركز على قياس أداء الأفراد
تعمل على تغيير العمليات	تعمل على تغيير الأشخاص
تعمل على تقليل الأخطاء	تعمل على تصحيح الأخطاء
تهتم بالذي سمح بحدوث الأخطاء	تهتم بمن ارتكب الخطأ

* (Joshi,2013)

وتختلف منهجية كايزن عن أساليب الإدارة التقليدية بأنها تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، بينما يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط، وفي الوقت الذي تستلهم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين، ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه، نجد أنّ إدارة كايزن تطبق الأفكار فوراً وتكافئ أصحابها، إضافة إلى أنّ الإبداع في الإدارة التقليدية يقتصر على الإدارة العليا فقط، بينما يملك الموظفون في كايزن صلاحيات كثيرة في عملهم اليومي. (العثماني، ٢٠١٣).

الخصائص العامة لمنهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN:

تتفرد منهجية جمباكايزن عن الأنماط الإدارية الأخرى بعدد من الخصائص، لعلّ من أهمها: أنّ أفكار كايزن متجددة دائماً، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار الثابتة التقليدية، وأنه يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان التحسن طفيفاً، وأنّ الحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة ١٠٠% ولكنها دون تنفيذ، وأنها لا تحتاج إلى استثمارات عالية لتطبيقها، إضافة إلى أنّها تهتم بالاستماع للعاملين، وجمع الأفكار من الجميع في كل مكان، والقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة، وليس آثارها فقط، وتركّز على العمليات أكثر من النتائج، ونشر ثقافة المنظمة التي لا تتسامح مع الهدر. (Dysko,2012)، إضافة إلى إيمانها بأنّ النتائج الكبيرة تأتي من التغييرات الصغيرة التي تراكمت على مر الزمن، ولها أكبر الأثر في تحسين الأداء على المدى الطويل (www.kaizen.com/).

وتقوم منهجية جمبا كايزن على عدد من المبادئ، ومنها: إيقاف العمل لملاحظة المشكلة وتعريف جذورها ومن ثمّ إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، ومنع حدوث المشكلات، ومعاينة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين، والإحساس المستمر بالتقصير والسعي من أجل معالجته. (العثماني، ٢٠١٣). كما يؤكّد Dysko (٢٠١٢) على أنّ منهجية جمبا كايزن تركّز على تشجيع العاملين لتقديم اقتراحات تحسين صغيرة على أساس منتظم ومستمر. كما تتميز بالتأثير الواضح والتركيز على الأماكن الأهم استراتيجياً، وتحقيق نتائج سريعة تحافظ على استمرارها (<https://uqu.edu.sa/news/ar/1485>)، وتستند هذه المنهجية على إجراء تغييرات صغيرة على أساس منتظم، والعمل على تحسين الإنتاجية، والحد من الهدر، وتشجيع الابتكارات والتحسينات الجذرية، والتقدم التدريجي الذي يؤتي ثماره على المدى الطويل، وهي أيضاً أسلوب منخفض المخاطر حيث يمكن للمديرين دائماً العودة إلى الطريقة التقليدية دون تكبد تكاليف كبيرة. (Joshi,2013).

استراتيجية تطبيق منهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN:

تتضمن استراتيجية تطبيق منهجية جمبا كايزن عدداً من الإجراءات لكي تحقق أهدافها بفاعلية، ومن هذه الإجراءات:

١. **تبني الإدارة العليا لمنهجية جيما كايزن والالتزام بها:** لا يمكن أن تزدهر منهجية جيما كايزن إلا في ظل التزام الإدارة العليا بها على المدى الطويل، وكثيراً ما يذكر أن أحد الفروق الرئيسية بين أساليب الإدارة اليابانية والإدارة الغربية الأطر الزمنية؛ فالمدير الياباني لديه منظور طويل الأجل، في حين أن المديرين في الغرب يميلون إلى تحقيق النتائج على المدى القصير، (Imai, 2012).
٢. **اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية جيما كايزن:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية، يركّز قائد الكايزن على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة، ما يتطلب أن يكون قائد فريق كايزن مدرباً على مهارات الانضباط، وإدارة الوقت، وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم، والمشاركة، والتواصل مع الآخرين. (Joshi, 2013). وتلعب الإدارة دوراً قيادياً في تحقيق جودة عمليات التغيير التي تشمل بناء الأنظمة، وتدريب الموظفين، وإعداد السياسات واللوائح ونشرها. (Imai, 2012).
٣. **نشر ثقافة الكايزن:** على الرغم من أنّ استراتيجية كايزن تهدف إلى التحسين المستمر؛ إلا أنّ تأثيرها قد يكون محدوداً إذا لم يشارك الجميع في أنشطتها، ولذلك ينبغي للإدارة وضع أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتسمى هذه العملية نشر الثقافة. (Joshi, 2013).
٤. **تعزيز ثقافة العمل الجماعي:** تدور استراتيجية كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، لعلّ من أهمها: مجموعات العمل، مجموعات حل المشكلات، مجموعات التوظيف، فرق العمل المختصة بالتنفيذ، وفرق العمل الصغيرة، وهذا يعني أن القواعد المتعلقة بفريق العمل يجب أن تتضمن الأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع، والتفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار، وتوجيه النقد للعمليات وليس للأفراد. (Imai, 2012).
٥. **تشجيع الأفكار والمبادرات الابداعية للعاملين:** يعدّ نظام الاقتراحات والأفكار جزءاً لا يتجزأ من منهجية جيماكايزن، كونه يعزز المشاركة الإيجابية للعاملين من خلال تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الاقتراحات مهما كانت صغيرة. كما تساعد المبادرات الابداعية على الانضباط الذاتي للعاملين، وتعزز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة.

٦. **القضاء على الهدر:** تهدف منهجية جمباكايزن إلى القضاء على الهدر، وتحقيق المرونة الكافية لاستيعاب التقلبات في طلبات المستفيدين؛ ولتحقيق نظام الإنتاج المثالي، تتفقد هذه المنهجية سلسلة من الأنشطة الخارجية بشكل مستمر للقضاء على المشاكل غير المتعلقة بالقيمة المضافة، وتقليل التكلفة بشكل كبير، وتسليم المنتج في الوقت المناسب، وهو ما يعزز إلى حد كبير أرباح المؤسسة. (Imai,2012).

وبشير جوشي (Joshi,2013) إلى أن هناك خمس استراتيجيات ذهبية لإدارة عمليات جمبا كايزن يمكن إيجازها فيما يلي:

١. عندما تحدث مشكلة انتقل إلى مكان الحدث أولاً ولا تنتظر التقارير عن المشاكل التي وقعت.

٢. تحقق من الأشياء الملموسة التي يمكنك وضع يديك عليها وملاحظتها، كالألات، وشكاوى المستفيدين، وذلك بالانتقال مباشرة إلى أماكن وجودها وإلقاء نظرة عليها والتعامل معها.

٣. اتخاذ تدابير فورية مؤقتة على الفور، ومن ذلك: إذا كان الجهاز متعطلاً حاول إصلاحه، وإذا كان المستفيد غاضباً ستحتاج إلى الاعتذار له، أو حتى إعطاء بعض الهدايا لاسترضائه.

٤. طرح الأسئلة لمعرفة السبب الجذري للمشكلة.

٥. تحديد الوسائل المناسبة للوقاية من تكرار المشكلة بمجرد تحديد السبب الجذري لحدوثها.

إجراءات الاستفادة من منهجية جمبا كايزن في المؤسسات الجامعية:

يقوم التعليم العالي بدور فريد لا غنى عنه في رعاية الصالح العام، وإثراء معرفة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وبقية المستفيدين، وهو ما يشكل تحدياً جوهرياً لقيادات التعليم العالي، وذلك لأنهم لا يستطيعون فعل ذلك دون تعاون بقية أطراف العملية الإدارية ولأكاديمية داخل الجامعة وخارجها (كيزار، وآخرون، ١٤٣١)، وتتألف الجامعة من كيان فريد يتضمن المهن والعلوم والأقسام الأكاديمية والكليات وأهداف تتعلق بمهامها وغاياتها، ويمكن لقائد استراتيجي ماهر دمج كل هذه الأجزاء، وزيادة الجدوى المؤسساتية، وتحسين الإنتاجية وبالتالي استثمار الموارد المتوفرة للوصول إلى التغيير الإيجابي. (غروشيا، وميلر، ١٤٢٨)، وتتطلب القيادة الجامعية العمل

بروح الفريق الواحد، واحترام قدرات العاملين، وتحقيق الانتماء للجامعة، واستثمار قدرات العاملين للمصلحة العامة، وتوظيف الموارد والإمكانات لخدمة غايات وأهداف الجامعة. (الرشيدي، والرديني، ١٤٢٨).

ومن المهام الرئيسة للقيادة الجامعية العمل على بناء وتشجيع الإبداع والابتكار بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على التعلم وصناعة القرارات الأكاديمية، وفهم عملية التحول والتغيير داخل المؤسسة الجامعية والالتزام بالتحسين المستمر. (Cunningham, & Cordeiro, 2011).

يعتمد تطبيق منهجية كايزن على مبدأ التغيير وفق خطوات استراتيجية منظمة تتطلب رؤية قيادية تقوم بتنفيذ عدد من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تطبيق خطة التغيير في الجامعة بفاعلية، ومن هذه الإجراءات: توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، والمشاركة مع العاملين لتحديد الأهداف الخطة، وتحديد أهداف ومؤشرات الأداء، وتشكيل فريق العمل من المتخصصين والمهتمين بالتغيير، وتحفيز العاملين، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ونشر ثقافة التغيير في الجامعة. (راولي، وشيرمان، ١٤٢٨). والتأكيد على تحفيز العاملين لقيادة عمليات التحسين والتغيير طواعية، ودون الشعور بأنهم يقومون بهذا العمل من أجل امتيازات مالية، بل من أجل حبهم للعمل. (أرناندر، ٢٠١٤)، ومراعاة التواجد في موقع الحدث فور حدوث مشكلة لأن ذلك سيقضي على ٥٠% منها، وعدم الاعتماد على التقارير؛ لأنها عادة ما تكون متحيزة إلى إحدى وجهتي النظر، ونقسيم العمل إلى أربعة مراحل: التخطيط، التطبيق، المراجعة، والتطوير، وهذه المراحل هي دورة أي عمل ناجح. (http://k128.com/public_magazine/view/).

ثالثاً: الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية منهجية جيمبا كايزن كأحد الاتجاهات الحديثة في قيادة المنظمات؛ إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والمتخصصين إلا خلال السنوات العشر الأخيرة، ما أسهم في قلة الدراسات حولها، وخاصة العربية منها التي يمكن وصفها بالنادرة، ولعلّ من الدراسات المهمة في هذا المجال:

دراسة قلوfer، وآخرون (Glover, et al, 2011) وهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، ودور منهجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة. طبقت الدراسة المنهج التجريبي على

عينة شملت (٨٥) من العاملين في (٨) من المنظمات الصناعية. أظهرت الدراسة حدوث تغير إيجابي في المنظمات التي اعتمدت منهجية الكايزن لتحسين الموارد البشرية على المدى الطويل.

وهدفت دراسة واتانابي (Watanabe,2011) (٢٠١١) إلى استكشاف النماذج الناجحة لتطبيق إدارة المعرفة بالاستفادة من فلسفة الكايزن، واستخدمت منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين، ومجموعة من العاملين في إحدى المنظمات الصناعية. وأظهرت نتائج الدراسة إمكانية نجاح تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمة عند الاعتماد على استراتيجيات الكايزن، وضرورة الاستعانة بخبرات الممارسين لهذه الاستراتيجية لتخطيط، وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها، وأوصت الدراسة باعتماد التغيير التدريجي في العمليات الإدارية والتنظيمية التي تجري في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل.

وقام دياسكو (Dysko,2012) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف منهجية جمبا كايزن للاستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيق التحسين المستمر في المنظمات، وزيادة قدرتها التنافسية. استخدمت منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها. توصلت نتائج الدراسة إلى تصميم مخطط للجمبا كايزن يعتمد على أربع خطوات هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية، والتنفيذ. قدمت الدراسة توصيات لتحقيق التحسين المستمر، وخفض النفقات، وزيادة الموارد المالية.

وأجرى جوشي (Joshi,2013) دراسة هدفت إلى تعريف المفاهيم الأساسية لفلسفة كايزن، وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر في إحدى المنظمات الصناعية. أظهرت نتائج الدراسة أنّ التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة، سواء أكان ذلك ما يتعلق بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات، أو العلاقة بين العمال والإدارة الجديدة، إضافة إلى التحسن في الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أظهرت النتائج أن جميع هذه الأنشطة تنضوي تحت مظلة كايزن. وأوصت الدراسة بالاستفادة من منهجية كايزن لتشجيع العاملين على الخروج باقتراحات التحسين على أساس منظم، ليست مرة واحدة في الشهر، أو مرة في السنة، ولكن باستمرار.

وحاولت دراسة قلوهر، وآخرون (Glover, et al,2013) تعرف خصائص منهجية جمبا كايزن: الإدارة من موقع الحدث، وكذلك قياس نتائج تجربة هذه

المنهجية ميدانياً وذلك عن طريق إجراء المقابلات الشخصية في (١٦) موقعاً من مواقع الصناعات التحويلية، والخدمات الحكومية. وأوصت الدراسة بتبني منهجية جيمبا كايزن في إدارة المنظمات على اختلاف أنشطتها، والاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين خصائص منهجية جيمبا كايزن، وتلافي الأخطاء عند تطبيقها في منظمات أخرى.

أما دراسة رمضان (٢٠١٤) فقد سعت إلى الكشف عن علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من (٣٦٠) موظف إداري بمختلف الجامعات الجزائرية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ النمط القيادي الإبداعي هو النمط السائد في المؤسسات الجامعية الفعالة. توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة العالمية والمحلية، والعمل على تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين.

وسعت دراسة فيجو، وآخرون (Feijoo, et al, 2014) إلى التعريف بتقنيات الكايزن الخمسة، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وخلصت الدراسة إلى إنّ تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر، وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين. يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينتهي. وأوصت الدراسة بتبني هذه الاستراتيجيات، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخاصة المجالات الإدارية والأكاديمية منها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتسمت الدراسات السابقة بالتركيز على خصائص منهجية جيمباكايزن وتطبيقها في المنظمات الصناعية بشكل عام، حيث تطرقت لها معظم الدراسات. كما اهتمت دراسة رمضان (٢٠١٤) بالأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات، وكذلك دراسة فيجو، وآخرون (Feijoo, et al, 2014) التي تطرقت إلى تطبيق استراتيجيات تقنيات الكايزن لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وهذه

الدراسة تعدّ الأقرب لموضوع الدراسة الحالية التي تتفق مع الدراسات السابقة في تركيزها على منهجية جمبا كايزن كأسلوب قيادي للمنظمات المختلفة. وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في اقتصارها على دراسة متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، وهي الدراسة الوحيدة محلياً على حد علم الباحث.

رابعاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية عامة، ومنهجية جمبا كايزن على نحو خاص، إضافة إلى الدراسات السابقة في هذا المجال.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، ومراجعة الدراسات السابقة؛ يتناول الباحث في هذا الجزء عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN؟

تعدّ منهجية جمباكايزن إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين بما يعرف بالإدارة المرنة Lean Management التي تركز على التغيير وخفض الفاقد شكلاً وموضوعاً، ومن خلال تعاريف خبراء الإدارة والقيادة لمصطلحات ومفاهيم جمباكايزن، يلاحظ عدم اتفاقهم على وصف معين يحدد ماهيتها؛ فبينما يشير عراب كايزن الخبير الياباني أماي (Imai, ٢٠١٢) إلى أنها استراتيجية إدارية، يؤكد (Thessaloniki, 2006) أنها نظام إداري. كما يذكر (Joshi, 2013) بأنها فلسفة إدارية، ويصفها متخصصون بأنها أحد أساليب الإدارة المرنة Lean Management. وعلى الرغم من ذلك يمكن تعريف جمبا كايزن بأنها: منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل، تلتقي في

خصائصها مع عدد من الاتجاهات القيادية الحديثة، كالقيادة التحويلية، والإدارة بالتجوال، والقيادة الموقفية، وإدارة الجودة الشاملة لكنها تتفرد بتركيزها على مبدأ الإدارة من موقع العمل وخفض التكاليف، وهي بذلك إدارة للزمان وللمكان. وترتكز منهجية جمبا كايزن على عدد من المبادئ والخصائص العامة، ومنها:

- التطوير والتغيير والتحسين المستمر على المدى الطويل، وبخطوات صغيرة.
- تقليل الهدر في الإجراءات والعمليات والموارد والوقت والإنتاج الزائد.
- تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية للعاملين وتبنيها على أرض الواقع.
- قيادة الأعمال، ومشاركة العاملين من أرض الحدث، أكثر جدوى من إدارة العمل بالجلوس في المكاتب.
- انخفاض المخاطر حيث يمكن للمديرين العودة إلى الطرق الإدارية التقليدية دون تكبد تكاليف كبيرة.
- الحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة ولكنها دون تنفيذ.
- التركيز على العمليات أهم من التركيز على النتائج.
- وتعمل منهجية جمبا كايزن على تحقيق عدد من الأهداف المهمة، ومنها:**
- ترسيخ ثقافة القيادة بدلاً من الإدارة، والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- التحسين المستمر، وصولاً إلى تطوير الأداء، وإرضاء المستفيدين، والتغيير على المدى الطويل.
- التخلص من الهدر، أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، إضافة إلى التقليل من الأعمال الورقية والتقارير.
- منح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين.
- توفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات.
- خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن
GEMBA KAIZEN؟

تعمل منهجية جمباكايزن على التحول الإيجابي في أداء الجامعات بشكل عام، وأساليب القيادة الجامعية، بما ينعكس على الأداء العام لأعضاء هيئة التدريس

والموظفين، وفق آلية منظمة تتضمن عدداً من المتطلبات الأساسية. ويمكن إيجاز متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن فيما يلي:

١. **تبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بتطبيقها:** لا يمكن النجاح لهذه المنهجية دون أن تحظى باهتمام الجامعات وتبنيها انطلاقاً من التطورات المتجددة في مجال التعليم العالي، والتنافسية المحلية والعالمية، وسعي الجامعات للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الوطني والعالمي، وهو ما يتفق مع دراسة فيجو، وآخرون (Feijoo, et al, 2014) التي أكدت أنّ استخدام تقنيات جمباكايزن يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

٢. **اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر:** يعتبر كثير من خبراء القيادة التربوية بأنّ القيادات الجامعية هم السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقوة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة؛ فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات، وهم من يوفر الموارد للتحسين، وهو ما يتفق مع دراسة واتانابي (Watanabe, 2011) التي أوصت بضرورة الاستعانة بخبرات الممارسين لاستراتيجية كايزن لتخطيط وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها.

٣. **ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي:** حيث تصبح منهجية جمبا كايزن أكثر فعالية عندما يعمل الجميع لتحقيق أهدافها.

٤. **الاعتماد على القيادة الميدانية، بدلاً من الإدارة المكتبية:** يعدّ التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات قيمة مضافة للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في الكليات والأقسام الأكاديمية.

٥. **تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين:** إنّ تشجيع القيادة الجامعية للمبادرات والأفكار الإبداعية الفردية أحد أسرار نجاح منهجية جمبا كايزن، كونها تلغي المركزية وتضع صلاحية التحسين والتطوير في يد الموظف الذي يطبق العمليات بشكل يومي، ولا يتم الاكتفاء بذلك بل تعمل على مكافأة المبدعين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكلما ازدادت أفكارهم الإبداعية زادت مكافآتهم المعنوية والمادية. وهو ما يوضحه الشكل (١)



الشكل (١)

متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية جمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية؟

اتجهت الجامعات العالمية الرائدة خلال السنوات الأخيرة إلى تبني الاتجاهات القيادية التي أثبتت نجاحها في تحقيق التغيير للأفضل، وتحسين الممارسات الإدارية والأكاديمية، ومن هذه الاتجاهات منهجية جمبا كايزن التي أضحت عاملاً مؤثراً لتحسين أساليب القيادة الجامعية.

ويمكن لمنهجية جمبا كايزن الاسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات الآتية:

١. القيادة من موقع الحدث: تهتم منهجية جمبا كايزن بإدارة الزمان والمكان، ولذلك من المفترض أن تركز أساليب القيادة الجامعية على قيادة عمليات التغيير والتطوير من الموقع الفعلي للأحداث، بدلاً من متابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه "مكتب المدير"، والاكتفاء بالإطلاع على التقارير الدورية التي قد لا تقدم صورة حقيقة عن الواقع الفعلي كما أشار إلى ذلك (Imai,2012)، إضافة إلى أن أسلوب الإدارة المكتنبية سيسهم في تعطيل اتخاذ

القرارات الفورية اللازمة لعلاج المشكلات الإدارية والأكاديمية؛ حيث يؤكد خبراء الجمبا كايزن أنّ التواجد السريع في موقع الحدث أو المشكلة يقضي على ٥٠% منها.

وقياساً على ما سبق، يمكن الاستفادة من القواعد الذهبية لإدارة جمبا كايزن عندما حدوث مشكلة، والتي تضمنتها دراسة جوشي (Joshi, 2013)، وهي: الانتقال إلى مكان حدوث المشكلة فوراً، والتحقق من الأشياء الملموسة التي يمكن ملاحظتها، مثل: الآلات والأدوات، وشكاوى المستفيدين، والقاعات الدراسية، ومراكز البحث العلمي، وذلك بالانتقال مباشرة إلى أماكن وجودها، والتحدث مع المستفيدين بشأنها، وطرح الأسئلة التي تساعد على معرفة سبب حدوث المشكلة، أو الشكوى على الفور، واتخاذ تدابير فورية مؤقتة، ومنها على سبيل المثال: محاولة إصلاح الأجهزة المتعطلة، أو الاعتذار للمستفيد إن كان غاضباً، أو حتى إعطاء بعض الهدايا لاسترضاء المراجعين المتذمرين وتهديتهم، ومعرفة السبب الجذري لحدوث المشكلة، وتحديد الوسائل المناسبة للوقاية من تكرار المشكلة بمجرد تحديد السبب الجذري لحدوثها، بحيث لا تتكرر مرة أخرى.

٢. توظيف الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجامعية: يحرص القادة الإيجابيون على اختيار أفضل الأنماط والأساليب لقيادة مرؤوسهم نحو تحقيق غايات وأهداف الجامعة، وحيث أنّ منهجية جمبا كايزن تتضمن كثيراً من خصائص الإدارة بالتجوال، والقيادة الموقفية والقيادة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تفرداها بالتأكيد على القيادة من موقع الحدث، والتحسين التدريجي المستمر؛ فإنّها تعدّ منهجية مناسبة لتكون أسلوباً قيادياً مؤثراً في العاملين وتحفيزهم، وهو ما يتفق مع دراسة رمضان (٢٠١٤) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية بين أنماط القيادة ومستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للعاملين والمنظمة بشكل عام.

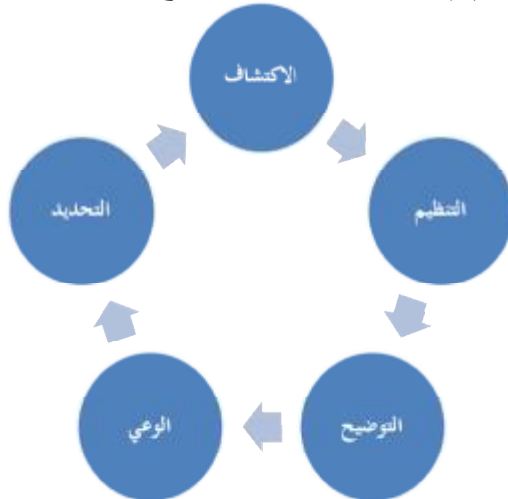
٣. اعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل: تتركز منهجية جمبا كايزن على مبدأ التغيير التدريجي، وصولاً إلى إحداث التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة، ويمكن توظيف هذا المبدأ لتحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال عدم استعجال نتائج تطبيق هذه المنهجية في مختلف المجالات الإدارية والأكاديمية، وتحقيق خطوات صغيرة ومستمرة في كل نشاط

من أنشطة الجامعة، ليتمكن بذلك تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل. وهو ما يتفق مع دراسة واتاناوي (Watanabe, 2011) التي أوصت باعتماد التغيير التدريجي في العمليات الإدارية والتنظيمية التي تجري في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل. ودراسة قلوفر، وآخرون (Glover, et al,2011) التي أظهرت نتائجها حدوث تغير إيجابي في المنظمات التي اعتمدت منهجية الكايزن لتحسين الموارد البشرية على المدى الطويل.

٤. اعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين: يسهم اعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين في تحقيق أفضل النتائج والأهداف المنشودة، ومن أشهر هذه النماذج:

* النموذج الأول FOCUS، ويتضمن استراتيجيات التحسين الآتية:

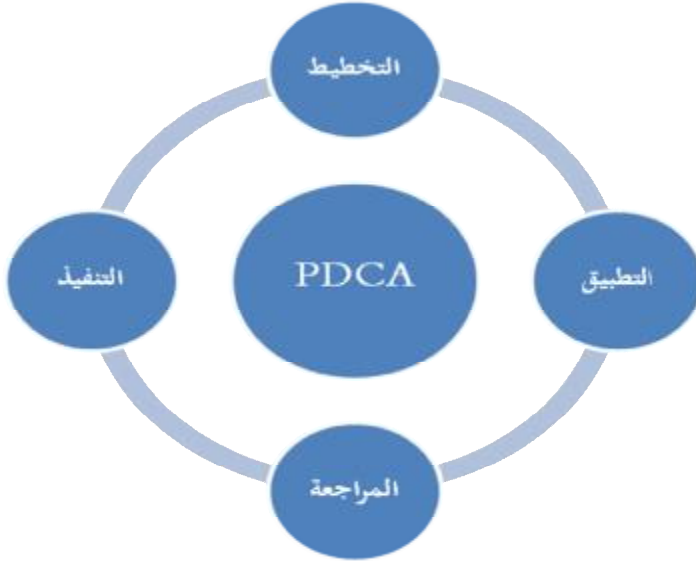
- اكتشاف جوانب التحسين Find.
 - تنظيم عمليات التحسين Organize.
 - توضيح إجراءات التحسين Clarify.
 - الوعي بالإمكانات المتاحة للتحسين Understand.
 - تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحسين Select.
- ويوضح الشكل (٢) استراتيجيات هذا النموذج.



الشكل (٢) نموذج FOCUS للتحسين المستمر

* **النموذج الثاني PDCA**، ويتضمن استراتيجيات التحسين الآتية:

- التخطيط لتطبيق منهجية التحسين Plan.
 - تطبيق المنهجية ميدانياً Do.
 - مراجعة عمليات التحسين Check.
 - تنفيذ التغييرات اللازمة لاستمرار التحسين Act.
- ويوضح الشكل (٣) استراتيجيات هذا النموذج.



الشكل (٣) نموذج PDCA للتحسين المستمر

٥. **التقليل من الهدر waste**: تؤكد منهجية جمبا كايزن على الحد من الهدر بمختلف أشكاله، ويمكن أن يسهم هذا المبدأ في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال تركيز القيادات الجامعية على تخفيض معدلات الهدر الإداري والمالي والأكاديمي، ومن أمثلته:
- زيادة عدد البرامج والمشاريع في الخطة السنوية دون أن تشكل قيمة مضافة Added Value للجامعة.
 - ارتفاع معدلات الرسوب والحذف والتأجيل بين الطلبة.
 - استمرار تسجيل الطلبة في تخصصات أكاديمية لا يحتاجها سوق العمل.

- تداخل الصلاحيات، وغياب اللوائح المنظمة للعمل، وطول وقت عمليات خدمة المستفيدين.
 - البدء من نقطة الصفر عند تكليف قيادات جديدة، وسيادة العمل الفردي بدلاً من العمل المؤسسي.
- ويوضح الشكل (٤) الخطوات التي يمكن أن تسهم بها منهجية جيمباكايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية.



الشكل (٤) خطوات كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية

ملخص نتائج الدراسة:

يمكن من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة عرض ملخص لأبرز نتائجها فيما يأتي:

١. عدم اتفاق متخصصي الإدارة الحديثة على وصف محدد لماهية جيمباكايزن GEMBA KAIZEN؛ إذ يطلق عليها استراتيجية، أو فلسفة إدارية، ويصفها البعض بأنها أحد أساليب الإدارة المرنة Lean Management. وتعرّف بأنها: منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل، تركز على مبدأ الإدارة من موقع العمل الفعلي وخفض التكاليف، وهي بذلك إدارة للزمان وللمكان.
٢. من المتطلبات الرئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن: تبني الجامعات لمنهجية جيمبا كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات

المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة الميدانية، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين.

٣. يمكن لمنهجية جمبا كايزن الإسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات الآتية: القيادة من موقع الحدث، وتوظيف الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجامعية، واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، والتقليل من الهدر، واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.

سادساً: توصيات ومقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، توصل الباحث لعدة توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، وذلك على النحو الآتي:

١. تبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر والقيادة من موقع الحدث، وذلك من خلال تجربة تطبيقها في بعض الجامعات، ومن ثم تعميمها على بقية الجامعات.
٢. اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة، والتي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير وتخفيض الهدر بأنواعه، وذلك من خلال ترشيحهم للمشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في الجمبا كايزن وإدارة الجودة الشاملة.
٣. توفير المتطلبات الأساسية التي يمكن أن يكون لها دور مؤثر في تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء هذه المنهجية، وذلك بالتحول نحو القيادة من موقع العمل بدلاً من الإدارة المكتبية، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، وتشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية الفردية.
٣. توظيف منهجية جمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وذلك من بالاستفادة من الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين المستمر، والحد من الهدر.
٤. إجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق منهجية جمبا كايزن في تطوير أداء القيادات الجامعية في الكليات والأقسام الأكاديمية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أرناند، فريدريك. (٢٠١٤). كلنا قادة: القيادة ليست منصباً بل أسلوب تفكير. الرياض: مكتبة جرير.
- الأحمري، عبدالرحمن. (١٤٣٠). تطبيقات 6 سيجا في التعليم العالي. ورقة عمل مقدمة لندوة الجودة وتطبيقاتها في التعليم العالي، جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة للتطوير والجودة، الرياض.
- آل ناجي، محمد. (١٤٣٢). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. ط٤، جدة: السروات للنشر.
- الحري، قاسم. (١٤٢٨). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، أحمد، والرديني، فاطمة. (١٤٢٨). إدارة التربية والتعليم وتخطيطها في الألفية الثالثة، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.
- الشامان، أمل. (١٤٢٦). تطبيق سيجا ستة في المجال التربوي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثامن عشر، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، الرياض. ص ص ٢٥ - ٥٥.
- العجلوني، إبراهيم طه (٢٠٠٦). ٦ سجا كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط٢، عمان: دار المسيرة.
- العثماني، نزيه. (٢٠١٣). التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن والكايكو اليابانية. <http://nothmany.kau.edu.sa>.
- العنانزه، خالد. (١٤٣٤). الإدارة اليابانية الحديثة (كايزن): التطوير المستمر أصبح ضرورياً. مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٧٢٤، جمادى الآخرة ١٤٣٤.
- المحزري، خليفة. (٢٠١٥). التدريب على استراتيجية كايزن اليابانية: التحسين المستمر. الرياض: مركز صناعة العبقرية للتدريب.

باندي، بيت، وهولب، لاري (١٤٢٧): ما هي سيجما ستة؟ ترجمة: أمل الشامان، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

بو حجي، محمد. (٢٠١٢). بخطوة واحدة صغيرة تستطيع أن تغير حياتك.

<http://www.itqan.net/ar/index.php>

راولي، دانييل، وشيرمان، هيربيرت. (١٤٢٨). من التخطيط إلى التغيير: تطبيق

الخطة على مستوى التعليم العالي. ترجمة: ياسين كلاس، ط١، الرياض:

مكتبة جرير.

رمضان، عمومن. (٢٠١٤): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري

والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية وفق نموذج الشبكة الإدارية

لبلاك وموتون. دراسة مقدمة إلى كلية الاجتماع، جامعة قاصدي مراح،

الجزائر.

غروشيا، جيمس، وميلر، جوديث (١٤٢٨). الوصول إلى جامعة منتجة:

استراتيجيات لتقليل النفقات وزيادة جودة التعليم العالي. ترجمة: فاطمة

صبري، الرياض: مكتبة العبيكان.

مصطفى، محمد. (٢٠١٣). معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية،

الاستخدام. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

كيزار، أدريانا، وتشيمبرز، توني، وبيركهارد، جون. (١٤٣١). التعليم العالي لخدمة

الصالح العام، ترجمة: إبراهيم الشهابي، الرياض: مكتبة العبيكان.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

Cunningham, W., Cordeiro, P. (2012). Educational Leadership:

A problem based approach. Person Education ,inc.

prentise Hall, New Jersey.

Dysko, D. (2012). GEMBA KAIZEN: Utilization Of human

potential to Achieving continuous improvement of

company. The International Journal of Transport &

Logistics, Volume 12/2012, ISSN 1451-107X.

Daiya, B.,(2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in

cement plant: A case study. Journal of Engineering,

Volume 2, Issue 9 (September 2012), PP 01-06.

-
- Glover,W., Farris, J., Aken,E.(2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. International Journal of Production Economics, Volume 132, Issue 2, August 2011, Pages 197–213.
- Glover, W, Hsing, L., Farris,J. Aken,E, (2013). Characteristics of established kaizen event programs: an empirical study. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Iss: 9, pp.1166 – 1201.
- Feijoo,A., Arce-Fariña, Suárez, Alvarez, R. Maceiras. (2014). Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Technique. 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117, Pages: 915-920.
- Joshi. A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065. P.p. 1- 29.
- Imai, M., Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. McGraw Hill, New York. Second Edition.
- Thessaloniki, R. (2006). KAIZEN: Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvment. www.michailolidis.gr.
- Watanabe, R., (2011). Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. Emerald Group Publishing Limited. http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/.http://kl28.com/public_magazine/view/public1709.
www.Kaizen.com.
<http://uqu.edu.sa/page/ar/25692>.