

التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه
في كليات جامعة المجمعة

إعداد

أ/ سعد بن عبد الرحمن آل حمود
جامعة المجمعة

المستخلص:

التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقها في كليات جامعة المجمعة

سعت الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة و التعرف على أبرز معوقات نجاح تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الكليات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أعد الباحث استبانة أجاب عليها (٥٤) قائدا أكاديميا من مجتمع الدراسة (عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (٦١) قائدا أكاديميا، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن من وجهة نظر أفراد الدراسة متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمعة في الجوانب التالية: إيجاد مناخ تنظيمي، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، الاعتماد على القيادة الميدانية، دعم الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، وتوفير نظام اتصالات فعال، بينما كان توافر المقومات بدرجة متوسطة في مجالي ثقافة التحسين والتأهيل والتدريب، مما يشير إلى أهمية العناية بنشر ثقافة التحسين المستمر بالكايزن بين جميع منسوبي الكليات وتدريبهم على استراتيجيات وأدوات الكايزن، لاستكمال مقومات نجاح التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن في كليات الجامعة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في إمكانية نجاح تطبيق الجيمبا كايزن بين الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: جيمبا كايزن، التحسين المستمر

Continuous improvement of the Gemba Kaizen methodology and the possibility of successful application in the colleges of Al-Majmaah University

Saad-A- Alhmoud

Majmaah University

Abstract: The study sought to determine the availability of the requirements of the success of the continuous improvement of the Gimba Kaizen methodology in the colleges of the University of Majma'a and to identify the main obstacles to its success from the viewpoint of the academic leaders of these colleges. The researcher used the descriptive approach. The researcher prepared a questionnaire which was answered by 54 academic leaders from society. The study found that the requirements for the success of the continuous improvement of the Gimba Kaizen methodology from the point of view of the study members are widely available in the colleges of the University of Majma'a in the following aspects: Creating an organizational climate, encouraging Initiatives and creative ideas, reliance on field leadership, support of senior management, participation of all staff, provision of an effective communication system, while the availability of intermediate components in the culture of improvement, rehabilitation and training, which indicates the importance of fostering the culture of continuous improvement of the balance among all faculty staff and training. On the strategies and tools of Kaizen, to complete the elements of the success of the continuous improvement of the methodology of Gemba Kaizen in the faculties of the University, and the study showed no significant differences at the level (0.05) and less in the possibility of successful application of Gemba Kaizen between theoretical colleges and Applied Leat.

Keywords: Gimba Kaizen, Continuous Improvement

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات كبيرة وسريعة في معظم مناحي الحياة ألفت بظلالها على النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية، مما حدا بكثير من المنظمات إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة (الدعدي، ٢٠١١)، ومن التوجهات الإدارية الحديثة التحسين المستمر الذي يعتبره (الشلي، الخزاعي، وجابر، ٢٠١١) من أكثر السبل الفاعلة في التطوير، ومن أساليب التحسين المستمر التي حققت نجاحا كبيرا في المنشآت الصناعية أسلوب التحسين المستمر بمنهجية كايزن (kaizen) حيث أدى تطبيقها إلى خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحسين القدرة على المنافسة في السوق (كاظم، ٢٠١١). ولأن كانت انطلاقة منهجية جيمبا كايزن في المؤسسات الصناعية فإن تطبيقها في قطاع الخدمات قد أحدث تغييرا كبيرا ولموسا (السلمي، ١٤٣٧). وتعود جذور التحسين المستمر أو كايزون (KaiZen) إلى اليابان، حينما قامت الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية بعمليات إعادة البناء وتطبيق برنامج التحسين المستمر لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان (أبو النصر، ٢٠١٥). وكان أول تطبيق لها في ١٩٤٨ في شركة تويوتا، وتبعها شركات عديدة مثل توشيبا، ديملز، فورد، وكان الهدف من تطبيقها تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية والمالية حيث عنيت بأماكن العمل في الشركات (جمبا كايزن)، ثم تطورت منهجية كايزن على يد ماساكي ايماي عندما أسس مؤسسة كايزن عام ١٩٨٥ لنشر مفاهيم التحسين المستمر في كبرى الشركات اليابانية، وأصدر كتاب كايزن عام ١٩٨٦، ثم كتاب جمبا كايزن عام ١٩٩٧ (قمر، ٢٠١٩)، وكايزن عبارة عن جملة من كلمتين يابانيتين: كاي (change) وتعني التغيير، و زن (good) وتعني الجيد ويمكن أن تكون بمعنى التغيير إلى الأفضل أو التحسين المستمر (Dysko, 2011)، وتتميز فلسفة وتطبيقات كايزن بإمكانية استخدامها في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أيا كان نوعها (جمال الدين، المنورين والطوخي، ٢٠١٧)؛ لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائما للتحسين والتطوير (عبدالعال، ٢٠٠٩).

مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي تعد الكوادر البشرية وتوفر القوى العاملة على اختلاف مستوياتها (المحيميد، ٢٠١٦)، والجامعات في مسعاها لتحقيق هذا الأمر تتعامل مع أطراف متعددة، فداخليا تتعامل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وخارجيا تتعامل مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والقطاع الثالث، وهذا ما يجعل الجامعات أمام عدد كبير من التطلعات المختلفة التي يجب عليها مواكبتها، ولا سيما أنها أصبحت خاضعة للتقييم والتصنيف من قبل مراكز وهيئات محلية وإقليمية ودولية (شرفي، ٢٠١٦)، وهذا يستدعي قيام الجامعات بإجراء تحسينات مستمرة لتتمكن من مواكبة التطلعات ولتتمكن من الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها، وتحقيق مراكز متقدمة في معايير التصنيف المحلية والإقليمية والعالمية، وتحسين جودتها في ضوء الاتجاهات الحديثة. بالاستفادة من الأساليب والمنهجيات والأدوات التي تسهم في تحقيق التحسين المستمر (عباس، ٢٠١٥)، وذلك أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تركز على التحسينات المستمرة في كافة العمليات وفي المجالات الإدارية والأكاديمية والخدمية (دريب، ٢٠١٤). فتطبيق التحسين المستمر في الخدمات الجامعية أحد استراتيجيات تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتمتع بميزة تنافسية (عبدالرحمن وأحمد، ٢٠١٣). وهذا يقتضي إعداد رؤية واضحة وآليات عملية تشجع هذه المؤسسات على تطبيق التطوير والتحسين في العملية التعليمية (الهراشنة، ٢٠١٥). حيث أن برامج التطوير والتحسين المستمر أحد المرتكزات الرئيسة الداعمة لتحقيق الرؤى الاستراتيجية للجامعات، فليس من الممكن كما يذكر النحاس و

عرونس(٢٠١٦) إدارة تحديات المستقبل بنمط الإدارة في الماضي، ولا مواجهة المنافسات المحلية والأجنبية بدون خدمات جيدة، ومن الاتجاهات الحديثة الملائمة لقيادة الجامعات منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kai Zen) (الحربي، ٢٠١٧)، ومما يعزز هذا التوجه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين استراتيجيات الكايزن وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية كايزن والخدمات المجتمعية(عثمان، ٢٠١٧). إلا أن عمليات التطوير ينبغي أن تكون مبنية على خطط مدروسة يتم فيها تحديد عناصر النجاح الحرجة والشروط التي يجب تبنيتها من أجل تحقيق النجاح، ولتجنب المخاطر أو التهديدات التي قد تعيق عملية التطوير، لما لذلك من أثر على نجاح المؤسسة أو فشلها(الشميلي، ٢٠١٧)، وفي هذا السياق يذكر ستيفلتر (٢٠١٧) أن الإخفاقات في منطقة شرق آسيا في معظم الأحيان كانت بسبب الإخفاق في عملية التطوير. وتكمن مشكلة الدراسة في أنه مع هذه الأهمية لمنهجية منهجية جيمبا كايزن وتأكيد دراسات متعددة على العمل بها من أجل تحسين الأداء ووجود حاجة قائمة لترشيد الموارد في ظل التوجه لخصخصة التعليم وضرورة أن تطور الجامعات أداءها وتحسن مخرجاتها لتتمكن من المنافسة واستقطاب المستفيدين الذين يمثلون أحد الموارد الرئيسة ووجود تطلع من الجامعة في تطوير أدائها الإداري والمتمثل في الهدف الاستراتيجي الثالث من خطتها الاستراتيجية "تطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية"(جامعة المجمع، ١٤٣٦، ص ١٣٢) ومع هذا كله فإن منهجية جيمبا كايزن لم تحظ بالاهتمام والتطبيق من قبل الجامعة، ورغبة في سد هذه الثغرة وحتى يكون تطبيق هذه المنهجية بناء على دراسة علمية مما يساعد في إكمال الاستعدادات المطلوبة لتحقيق مقومات نجاحها وتجنباً لعمليات التطوير التي لا تقوم على أسس علمية مما ينجم عنه الفشل ومن ثم إحباط وردة فعل سيئة من العاملين مما يعيق مشاريع التطوير في الجامعة فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الآتي: ما إمكانية تطبيق التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الكليات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ماهي منهجية جيمبا كايزن في التحسين المستمر؟
٢. ما متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن؟
٣. ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. ما معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٥. هل هناك فروق دالة إحصائية بين الكليات التطبيقية والكليات النظرية بجامعة المجمع في إمكانية التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن؟

أهداف الدراسة:

- معرفة مدخل التحسين المستمر بالجيمبا كايزن.
- معرفة مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة.
- معرفة أبرز معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة.

- معرفة إمكانية نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة
 - معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين الكليات التطبيقية والكليات النظرية بجامعة المجمعة في إمكانية التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن.
- أهمية الدراسة :

يمكن تناول أهمية الدراسة من جانبين:

أولاً: الأهمية العملية

- يؤمل أن تسهم الدراسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الفاقد في الجهد والوقت والموارد، والرقي بمستوى الخدمات المقدمة في الجامعة.
- إن قياس استعداد وجاهزية الجامعات السعودية لاستخدام منهجية الجيمبا كايزن، يساهم في حسن الاستعداد والتطبيق مما يقي عملية التطوير من المحاولات الفاشلة وما تنطوي عليه من خسائر في الموارد وأثار سلبية على المؤسسة والعاملين.
- يؤمل أن تمد المسؤولين بمؤشرات تساعد على تنظيم أولويات التطوير والتخطيط الجيد لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن وحسن الاستعداد فيما يتعلق بتأهيل العاملين أو تعديل الأنظمة بما يتوافق مع منهجية الجيمبا كايزن.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القائمين على الجامعات السعودية وخاصة جامعة المجمعة في وضع تصور لتطوير الأداء وفق منهجية جيمبا كايزن.
- الوعي بمفهوم الجيمبا كايزن وفاعليته في إحداث التحسين المتتابع وتحسين مستوى الخدمات وجودتها وتقليل التكلفة، إضافة إلى توافر مؤشرات متطلبات نجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن، مما يشجع إدارة الجامعة والمسؤولين على الأخذ به وتطبيقه.
- عنيت هذه الدراسة بتطوير الإطار النظري المتعلق بمتطلبات نجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في الجامعات السعودية والمعوقات التي تحول دون ذلك، ويؤمل أن يساعد بإذن الله أي جامعة في معرفة مستوى جاهزيتها لنجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن وأيضاً التعرف على جوانب النقص التي ينبغي تداركها والعقبات التي ينبغي الاستعداد لها

ثانياً: الأهمية العلمية:

- يعد أسلوب كايزن أداة من أدوات التحسين المستمر في كافة الوحدات الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وأن دراسة هذه الأدوات والأساليب يعد من المواضيع الهامة في مجال تحسين مخرجات الجامعة وخدماتها وتقليل التكاليف.
- قلة الدراسات التي تمت عن تطبيق منهجية جيمبا كايزن في المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي، مما يشير إلى حاجة المكتبة العربية لمزيد من الدراسات في هذا المجال، ويؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق هذا المطلب

مصطلحات الدراسة:

إمكانية : جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة أمكن الأمر: سهل وتيسر وصار مستطاعاً، إمكانية: مصدر صناعي من إمكان: مقدرة، وسع، استطاعة (عمر، ١٤٢٩، ص ٢١١٥)، ويقصد

بالإمكانية في هذه الدراسة توفر مقومات نجاح تطبيق منهجية كايزن بالقدر الذي يجعل الجامعة قادرة على تطبيق منهجية كايزن.

التحسين المستمر: يرى اشتبوي (٢٠١٨، ص ١٧) أن التحسين المستمر هو " مجموع العمليات الجماعية الهادفة إلى إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة في جميع مكونات العمل، بهدف تجويد العمل والخروج بأفضل النتائج تلبية للتغيرات في البيئة المحيطة ولتطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة". ويقصد بالتحسين المستمر في هذه الدراسة مجموع العمليات التي تتم بشكل مستمر في جميع وحدات وأقسام كليات الجامعة، للتخلص من أوجه الهدر في موارد الجامعة المادية والبشرية والمالية وتحقيق مستويات أداء أفضل.

القيادات الأكاديمية: عرف حمرون (٢٠١١، ص ٩٢) القيادات الأكاديمية بأنها " كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل رؤساء الأقسام، مشرفي الوحدات، وكلاء الكليات و العمادات، وكلاء الجامعة"، ويقصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة عمداء الكليات وكلاؤهم ورؤساء الأقسام العلمية.

جيمبا كايزن: كايزون (Kaizen) كلمة يابانية معناها التحسين المستمر وجيمبا (Gemba) تعني المكان الحقيقي أو المكان الذي تضاف فيه القيمة (إيماي، ١٤٣٦). ويعرف الباحث جيمبا كايزن بأنها منهجية للتحسين المستمر لإدارة الأداء من موقع الحدث وبمشاركة العاملين، في جميع الأقسام بكليات الجامعة وعلى كل المستويات لتقليل الهدر وعلاج العيوب والمشكلات في الأداء بإجراء تحسينات صغيرة ومتابعة بشكل مستمر باستخدام الموارد المتاحة، بما يحقق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

الإطار النظري

بعد النجاحات التي واكبت تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في اليابان ازدادت مساحات تطبيقها في مؤسسات متعددة من العالم ولأسيما في القطاع الخاص، كما لاقى اهتماما من كثير من الباحثين، ولتسليط مزيد من الضوء على التحسين المستمر بمنهجية كايزن سيتم تناولها في النقاط التالية:

أولاً: مناهج التحسين المستمر

التحسين المستمر يتضمن منهجين رئيسيين هما (الجبوري والغرباوي، ٢٠١٥) و(بوسالم وشهيد، ٢٠١٧) و (قمر، ٢٠١٩):

١- المنهج الياباني كايزن (Kaizen):

وهذا المنهج ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية تراكمية تأتي بشكل تدريجي في خطوات صغيرة مدروسة متتالية وبشكل مستمر، ولا تأتي على شكل دفعة واحدة، ويركز على العنصر البشري أكثر من العصر المادي التكنولوجي، وبعد أن كانت عمليات التحسين تقتصر على صيانة وإصلاح الحالات التي تصل إلى التوقف عن العمل أو التي تحتاج إلى الصيانة بشكل دوري حتى لا تتعطل، أصبحت عمليات التحسين المستمر في المدخل الياباني مطلباً مستمراً لا يتوقف عند مرحلة معينة. من خلال تحسينات صغيرة يومية لجعل العمليات والأنشطة أفضل، وهذا يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فتكسب رضا عملائها وتحقق أهدافها بكفاءة، وتعزز قدرتها التنافسية.

٢- المنهج الأمريكي (innovation)

يركز المنهج الأمريكي على الإبداع لإجراء تغييرات كبيرة وجذرية على المنتجات والعمليات في فترة قصيرة، ويكون دور الإدارة العليا متميزاً، ويتم التركيز على المنتجات والعمليات مع العناية بالجوانب التكنولوجية ويتطلب هذا المنهج موارد ضخمة.

ونظراً لأن الدراسة تعنى بتوظيف منهجية الكايزن في تحسين الأداء في كليات جامعة المجمعة، فسيتم تسليط الضوء عليها من خلال استعراض فوائدها و متطلبات نجاح تطبيقها و التعرف على مبادئها واستراتيجياتها ومعوقات تطبيقها على النحو الآتي:

ثانياً: فوائد تطبيق الكايزن

لتطبيق منهجية كايزن فوائد متعددة سواء فيما يتعلق بالعاملين أو المنظمة ومنتجاتها ويكمن إجمالها في الآتي (العقبواوي، ٢٠١٥) و (يوسف، ٢٠١٣) و (البلشي، ٢٠١٦) :

- إشاعة روح التعاون بين العاملين
- تعزيز رضا العاملين و انتمائهم وارتفاع إنتاجيتهم
- سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية
- التخلص من الهدر في العمليات والمكان والجهد والموارد والوقت
- خفض المستمر للتكلفة وزيادة الكفاءة والحد من التالف
- جودة المنتج أو الخدمة وجعلها في حالة تحسين ومراقبة مستمرة .

ثالثاً: متطلبات نجاح تطبيق الكايزن

لكي تتم عمليات تحسين الأداء في كليات الجامعة بمنهجية كايزن بنجاح، ينبغي العناية بعدد من المتطلبات وهي على النحو الآتي :

١- دعم الإدارة العليا

إن أهم عنصر لنجاح عملية الكايزن هو التزام الإدارة العليا(ايماي، ١٤٣٦)، فلا يمكن تطبيق برنامج التحسين فضلاً عن استمراره دون دعم والتزام ومساندة الإدارة العليا (الحميد، ١٤٣٧)

٢ - مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز

يتفق معظم الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي في الدافعية والإنجاز، وفي فعالية المنظمة وإنتاجيتها (العبادي، ٢٠١٥)، ويرى السبيعي (١٤٣٦) أن عمل أعضاء هيئة التدريس في إطار من التعاون والتشاور وإنجاز معظم الأعمال بشكل جماعي، يسهم في تحسين الأداء ودعم ضمان الجودة.

٣ - تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين

تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم بغض النظر عن صغرها ومكافأة المبدعين، يعزز ولاءهم ويزيد إنتاجيتهم (الحربي، ٢٠١٧) و(عمر، ٢٠١٨).

٤- مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير

مشاركة العاملين في تنفيذ عمليات التحسين المستمر ومنحهم الصلاحيات الكافية للتغيير عبر فرق العمل (بكر، ٢٠١٦)

٥- نظام اتصالات فعال

عمليات التحسين تتطلب الاتصال المباشر بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم عند تحديد المشكلات وتشخيص مسبباتها والحلول المقترحة لعلاجها وعرض مستوى التقدم في التطبيق (عمر، ٢٠١٨) و (برهمن، ١٤٣٣) و (خليل، ٢٠١٧).

٦- التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية

تطبيق الكايزن يتطلب تدريب العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم التنظيمية على منهجية كايزن وخطواتها وعلى استراتيجيات وأدواتها (الحميد، ١٤٣٧).

٧- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي

تطبيق الكايزن يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مساعدة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين لكي تتأزر كل الجهود في عملية التحسين (العاني، ٢٠١١) و (خليل، ٢٠١٧) و (عمر، ٢٠١٨).

٨- الاعتماد على القيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية

فلسفة الكايزن تقوم على حل المشكلات من خلال الوقوف عليها بشكل مباشر في مواقع العمل وذلك أنه يتيح التحديث مع المستفيدين والوقوف على أسباب المشكلة والتوصل لجذورها ومحاولة اتخاذ تدابير فورية لعلاجها وتحديد الإجراءات المناسبة لعدم تكرارها، والاعتذار للمستفيدين، والحضور السريع لموقع الحدث أو المشكلة يساعد على القضاء على ٥٠% من المشكلة (الحربي، ٢٠١٧) و (خليل، ٢٠١٧) و (عمر، ٢٠١٨).

رابعاً: مبادئ كايزن

هناك عدد من المبادئ لمنهجية الكايزن يمكن إجمالها في الآتي (الشهريلي وداود، ٢٠١٧) و (الشريف والسحت، ٢٠١٤) و (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٧). (خليل، ٢٠١٧):

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة
- التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة
- النتائج تتحسن بتحسين العمليات
- التركيز على تصحيح الأخطاء ومنع تكرار المشاكل وتجنب لوم المخطئين
- جعل العملاء (العاملين والزبائن) على رأس الأولويات وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم
- استخدام أفضل طريقة للأداء من أول مرة
- التركيز على الجودة والحذف الكامل للعيوب في كل المراحل
- نفذ ثم طور
- العمل الجماعي أفضل من العامل الذكي
- الاهتمام بأداء جميع العاملين
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم تحتوي على هدر والتخلص منه ينتج قيمة مضافة للعملية والمستفيد
- البدء بالعمليات السهلة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير

خامسا: استراتيجيات كايزن

هناك عدد من الاستراتيجيات التي تعد أعمدة للجيمبا كايزن لغرض تحسين العمليات والمنتجات والارتقاء بالخدمات المقدمة لتلبي تطلعات المستفيدين وفيما عرض لأبرزها:

١ - استراتيجية وضع قواعد التشغيل

قواعد التشغيل تطلق على مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف انتاج أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء، والتي يتم الوصل إليها بعد عمليات تطوير مستمرة للتوصل لإنجاز الأهداف بأعلى جودة ممكنة دون أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد (ابو النصر، ٢٠١٥) و (يوسف، ٢٠١٣)

٢ - استراتيجية (خطط - نفذ - راجع - طور)

من أبرز استراتيجيات كايزن استراتيجية (خطط - نفذ - راجع - طور) وهي بهذا تلتقي مع نموذج ديمينج (Deming) المسمى حلقة ديمينج (Deming Cycle)، ويطلق عليها اختصاراً (PDCA) للخطوات الأربع التي تتكون منها وتشمل هذه الحلقة المستمرة أربع خطوات أساسية المستمر وهي تتكون من الخطوات الأربع الآتية (Act, check, Do, Plan) (الحميد، ١٤٣٧) و(العنزي، ٢٠٠٩) و(العيشوني، ١٤٣١):

خطط : وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المتعلقة بعملية التحسين والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف في مدة زمنية معينة.

نفذ : وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه

راجع : وفي هذه المرحلة يتم فحص النتائج هل جاءت مطابقة لما خطط تحقيقه من الأهداف المواصفات .

حسن : إذا تحققت أهداف عملية التحسين، فيتم تدوين الحلول وجعلها طولا معيارية، وتعميمها والتدريب عليها، وإن كانت النتائج غير محققة للأهداف فيتم تحديد جوانب الانحراف أو الفجوة وتعاد العمليات الأربع مرة أخرى (PDCA) إلى أن يتم الوصول للنتائج المرغوبة.

٣- استراتيجية التطهير وإزالة المعوقات في بيئة العمل

إن وجود الأشياء غير المهمة والانشغال بها يمثل هدرا بالجهد والوقت والمال وينعكس سلبا على الانتاج، وتطهير العمل من هذه المعوقات أحد المتطلبات الرئيسة للجيمبا كايزن، وتشتمل عملية التطهير على الخطوات الخمس الآتية(إماي، ١٤٣٦) و (الشيباوي والموسوي، ٢٠١٦) و(بكر، ٢٠١٦):

التصفية : لتحديد ما هو ضروري وغير ضروري والتخلص من غير الضروري.

الترتيب : ترتيب الأشياء المتبقية بشكل منظم وآمن وعدم تغيير هذه الأماكن ليسهل الوصول إليها

التنظيف: إبقاء الأجهزة وبيئة العمل نظيفة

التأكيد : أن تتم عملية النظافة والفحص بشكل دوري مستمر.

وضع معايير : وضع معايير للخطوات السابقة لجعل العملية مستمرة وقابلة للتحسين.

٤ - استراتيجيات القضاء على الهدر

يكمن جوهر منهجية كايزن في تحديد الهدر وتقليله قدر الإمكان، بالقضاء على الأنشطة التي لا تضيف شيئاً للإنتاج وتؤدي إلى ضياع الثروات بما في ذلك أشكال الفساد و النفاق الإداري ، ويطلق عليها باليابانية مودا، وهي تشتمل على سبعة أنواع هي: هدر الانتظار، هدر النقل، هدر التشغيل هدر، الانتاج الزائد عن الحد، هدر التخزين، هدر الحركة، هدر الموارد البشرية (الشيياوي والموسوي، ٢٠١٦) و (يوسف، ٢٠١٣) و (الحמיד، ١٤٣٧)

سادسا: الأدوات المطبقة في كايزن

الأدوات التي يتم تطبيقها في كايزن متعددة و فيما يلي عرض لما يعرف بالأدوات الأساسية السبع لما تتميز به من فاعلية وسهولة في الاستخدام، فهي تقوم على طرق إحصائية بسيطة يمكن للموظف غير المتخصص التعامل معها ببسر (العيشوني، ١٤٣١)، وفيما يلي عرض موجز لها (الأخضر، ٢٠١٨) و(حسين، ٢٠١٦) و (عبد الرحمن وأحمد، ٢٠١٣) و(العيشوني، ١٤٣١) :

خرائط التدفق : خرائط التدفق عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العمليات الحالية التي يمر بها المنتج وتتابعها، وهذا يساعد على توضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم خدمة معينة أو عمل أحد المنتجات، وبالتالي تحديد نقاط اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية المناسبة في العمليات الإنتاجية و الأنشطة الخدمية.

تحليل باريتو (مخطط باريتو): وقد يشار الى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة ٢٠/٨٠ التي تعني أن ٨٠% من المشكلات تعود الى ٢٠% من الاسباب، استخدمه جوران تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب اعطاؤها الأولوية و الأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها ، حيث يمكن فمن خلال هذه التقنية ترتيب المشاكل ترتيبا تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل، وتحديد أهم المشاكل وأكثرها تأثيرا على الجودة ومن ثم التركيز على حلها غيرها.

قوائم الاختبار: إحدى التقنيات التي تستخدم لتسجيل و جمع البيانات الخاصة بعملية معينة بطريقة مبسطة وفعالة، سواء كانت جيدة أو غير جيدة، سلبية أو ايجابية مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها، لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية و من خلال تنظيم هذه البيانات يمكن تحليلها ، مما يساعد في حل مشاكل العملية وإجراء التحسين المستمر للعمليات المستهدفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

المدرج التكراري: وتعرف بالمدرجات التكرارية، وهي عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة بتحليل البيانات التي تم جمعها عن العمليات الإنتاجية والخدمية خلال أيام العمل وتحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل الوزن، الطول، ودرجة الحرارة، بطريقة تسمح بتوضيح مدى التشتت والاختلافات الموجودة في العملية، بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها.

مخطط السبب والنتيجة : ويعرف أيضا بمخطط (إيشيكاوا) نسبة للعالم الياباني الذي طور هذه التقنية، ويعرف أيضا بمخطط عظمة السمكة لكون المخطط المستخدم لتحليل المشكلة يشبه عظمة السمكة، ويستخدم لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة محل الدراسة، وتصنيفها في فئات ذات صلة بموضوع معين، كما تسمح هذه التقنية بتنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار العلاقة بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

مخطط التشتت (التبعثر) : هو أحد أدوات تحسين الجودة ، ويستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين، مثل أن يستخدم لمعرفة مدى وجود علاقة بين سرعة إنجاز الموظف لعمله وعدد العيوب في المنتج، فهو يستخدم في حل المشكلات لاكتشاف علاقة السبب - الأثر، للوصول للأسباب الجذرية للمشكلة.

خرائط المراقبة : وتعرف أيضا بخرائط التحكم وهي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة ، من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية ، من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الإنتاج بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو المتغير و اللذان يعكسان جودة المنتج.

سابعا: معوقات تطبيق الجيمبا كايزن

تشير دراسات متعددة إلى وجود معوقات لنجاح تطبيق منهجية الكايزن ينبغي توقيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من عملية التحسين، ويمكن إجمالها في الآتي (العقبواوي، ٢٠١٥) و (عثمان، ٢٠١٨) و (إبراهيم، ٢٠١٨) :

- معارضة القيادة العليا أو ضعف دعمها
 - غلبة ثقافة الفردية في أداء العمل على العمل بروح الفريق
 - المركزية في اتخاذ القرارات وإغفال مشاركة العاملين
 - مقاومة التغيير من العاملين
 - انهماك القيادة في الأعمال المكتبية وابتعادها عن الميدان
 - فشل مشاريع التحسين الماضية
 - إخفاء الحقائق عن القيادة.
- ثامنا: خطوات التحسين المستمر**

تلتقي عملية التحسين المستمر وفق منهجية كايزن مع نموذج ديمينج (Deming) المسمى حلقة ديمينج (Deming Cycle)، ويطلق عليها اختصارا (PDCA) للخطوات الأربع التي تتكون منها (Act, check, Do, Plan) (الحميد، ١٤٣٧) و(العنزي، ٢٠٠٩)، وفيما يلي عرض للعمليات الإدارية الرئيسية لتطبيق الكايزن (الحميد، ١٤٣٧) و (أبو طربوش، ١٤٣٥) و(عيشوني، ١٤٣١):

١- التخطيط (Plan) في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بالآتي:

- معاينة الواقع لتحديد أولويات فرص التحسين
- تحليل العمليات الحالية لقياس مدى تطابقها مع توقعات ورغبات العملاء
- تحديد أهداف التحسين والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك تحديد المعايير والمؤشرات للوضع المأمول.

٢- التنفيذ (Do): حيث يتم تنفيذ خطة التحسين

٣- افحص (Check): يتم قياس النتائج ومراقبة مستوى التحسن

٤- حسن (Act): إذا تحققت أهداف عملية التحسين، فيتم تدوين الحلول وجعلها حلولا معيارية، وتعميمها والتدريب عليها، وإن كانت النتائج غير محققة للأهداف فيتم تحديد جوانب الانحراف أو الفجوة وتعاد العمليات الأربع مرة أخرى (PDCA) إلى أن يتم الوصول للنتائج المرغوبة.

جدول للمراحل الإدارية لخطوات تطبيق الكايزن

المراحل الإدارية	خطوات كايزن	الأدوات المستخدمة
خط ١ Plan1	جمع البيانات عن الحالة الراهنة ودراسة الواقع من خلال المعاينة ومناقشة العاملين لمعرفة الهدر والضياع في الموارد والأنشطة ومن ثم تحديد المشاكل التي يجب أن تحل وأولويات فرص التحسين.	الملاحظة المباشرة - التوزيع التكراري - خرائط المراقبة خرائط التدفق - قوائم الاختبار- المقابلة الشخصية مخطط باريتو - مخطط السبب والنتيجة
خط ٢ Plan2	تحليل العمليات الحالية وتوثيقها؛ ويشمل ذلك تحديد المدخلات و الأنشطة الرئيسية في العملية وحدودها ومخرجاتها، لقياس مدى تطابقها مع توقعات ورغبات العملاء .	خرائط التدفق ، المدرج التكراري، مخطط التبعر ، مخطط السبب والنتيجة، خرائط المراقبة
خط ٣ Plan3	تحديد الأهداف المأمول تحقيقها استعراض البدائل المتاحة واختيار أنسبها، ومن ثم تحديد العمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك تحديد المعايير والمؤشرات للوضع المأمول.	الأسئلة الستة العصف الذهني مخطط باريتو
خط ٤ Plan4	اختيار استراتيجية كايزن المراد تطبيقها يمكن تطبيق أكثر من استراتيجية	كايزن المصغر الخطوات الخمس (5S)- نظام المقترحات - نظام منع الأخطاء - ترميز وتوحيد العمل
نفذ Do	في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بتنفيذ خطة التحسين - الاستمرار في توثيق المعلومات والبيانات من أجل قياس التقدم وتحديد موضع الخلل.	
افحص Check	في هذه المرحلة يتم قياس النتائج و مراقبة مستوى التحسن وفق المعايير ومؤشرات الأداء المحددة .	مخطط السبب والنتيجة خرائط التدفق- قوائم الاختبار- مخطط التبعر- التوزيع التكراري - خرائط المراقبة
حسن Act	إذا كانت النتائج محققة للأهداف المرسومة من عملية التحسين، فيتم تدوين هذه الحلول وجعلها حلاً معيارية، وتعميم الحلول المعيارية على جميع الموظفين على تطبيق الحلول المعيارية.	خرائط التدفق الرسوم التوضيحية
	إن كانت النتائج غير محققة للأهداف: فيتم تحديد جوانب الانحراف أو الفجوة تعاد العمليات الأربعة مرة أخرى (PDCA) إلى أن يتم الوصول للنتائج المرغوبة	الرسوم التوضيحية - قوائم الفحص والتدقيق - خرائط المراقبة - مخطط التدفق - مخطط التبعر

الجدول أعده الباحث مستفيداً مما ورد في كل من: (أبو طربوش، ١٤٣٥) و (الحميد، ١٤٣٧) و (عيشوني، ١٤٣١) و (الشيباوي و الموسوي، ٢٠١٦)

الدراسات السابقة

تناول باحثون بالدراسة منهجية كايزن في مجال التعليم، ومن ذلك دراسة سليمان (Soliman, 2019) التي هدفت إلى الكشف عن مدى إسهام إدارة التغيير في تطبيق نموذج جيما كايزن، لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر، من خلال مراجعة الأدبيات حول التعليم الجامعي وأهدافه و وظائفه ومكوناته ومشاكله، وكذلك نموذج جيما كايزن وأهدافه وخصائصه ومكوناته، التي يمكن استخدامها للتغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح العلاقة بين نموذج جيما كايزن لتحقيق الجودة ونشر ثقافة التميز وإدارة التغيير في التعليم الجامعي في مصر، وكشفت نتائج الدراسة أن تطبيق نموذج جيما كايزن يحقق التحسين المستمر في الجامعات ويعزز قدراتها عن طريق نشر ثقافة الجودة بين أعضاء المؤسسة الجامعية وتفعيل إدارة التغيير بطريقة تحقق تحسين نتائج العمليات لتحقيق الأهداف، وقدمت الدراسة مقترحا لتنفيذ جيما كايزن كنهج لتحسين التعليم الجامعي المصري.

بينما دراسة (الكسر، ٢٠١٨)، هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء، واستخدمت منهج دراسة الحالة الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة من الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء، وبينت نتائج الدراسة أن متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى عينة الدراسة، وحصل تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن على أقل من مرتفع، كما أوصت الدراسة أن تتبنى جامعة شقراء استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر.

وسعت دراسة (عمر، ٢٠١٨) إلى تقديم رؤية واضحة حول الأسلوب الياباني (كايزن) لتحسين وتطوير الأداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا، بالاعتماد على واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب (الكايزن) لتحسين وتطوير أدائهم، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة من خلال استجابات المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على استبانة الدراسة إلى أن موظفي كلية التربية جامعة المنيا يقومون بأداء مهامهم الوظيفية بشكل (متوسط) لا يرقى لدرجة الرضا عن هذا الأداء، فيما يختص بامتلاك هؤلاء الموظفين لمقومات القيام بالمهام والواجبات الوظيفية، أو الرغبة والسعي للتطوير والتحسين المستمر للأداء الوظيفي، أو الاهتمام بالمستفيد وخدماته في ظل إمكانيات ولوائح تنظيمية، أو الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وأعدت الدراسة تصورا لتطوير هذا الأداء في ضوء منهجية كايزن تناول المناخ التنظيمي داخل الكلية كاعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل من خلال إجراءات واضحة، وكذلك ما يختص بفنيات أداء الموظف لمهامه داخل الكلية كمحاولة الموظف لتطبيق إحدى فنيات أسلوب (كايزن) الداعمة للتخلص من الهدر في مكان عمله، كإجراءات داعمة للتحسين والتطوير المستمر لهؤلاء الموظفين.

بينما دراسة (عثمان، ٢٠١٧) سعت لاختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة بيشة -السعودية، وطبقت المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين العملية الإدارية في الجامعة، كما أشارت النتائج أيضاً لوجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين العملية التعليمية في الجامعة، إضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين الخدمات المجتمعية للجامعة.

وهدفت دراسة (السلمي، ١٤٣٧) للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن، وتحديد متطلبات تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية: نشر ثقافة العمل في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن للجودة، تطوير البيئة المدرسية، تبني نظام حوافز فعال، تطوير نظام المتابعة المستمرة، تطوير عمليات الاستخدام الأمثل للموارد المدرسية.

وسعت دراسة (الحربي، ٢٠١٧) للتعرف على أسس منهجية جمبا كايزن ومتطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوءها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى أن من المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن: تبني الجامعات لهذه المنهجية، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، واعتماد القيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية. كما أظهرت النتائج أن القيادة من موقع الحدث، والتقليل من الهدر، والالتزام بمبدأ التحسين، وتبني الأفكار الإبداعية، إجراءات رئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية

وقامت الحميد (١٤٣٧) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة معرفة منسوبات عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية محل الدراسة بمنهجية كايزن، وتحديد أنواع الهدر الموجودة في عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية محل الدراسة، إضافة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية كايزن للقضاء على الهدر في هذه العمادات، وتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن، وذلك من أجل تطوير نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن في عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: انخفاض درجة معرفة منسوبات عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية محل الدراسة بمنهجية كايزن. ووجود أنواع من الهدر في هذه العمادات وقدمت الدراسة مقترحات للدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية كايزن للحد من الهدر في هذه العمادات. وقدمت الدراسة مقترحات للحد من الهدر في ضوء منهجية كايزن.

كما قام فيجايا (Vijaya, 2016) بدراسة للتعرف على نظم الجودة المطبقة في خدمات التعليم العالي منذ ١٩٩٠ وحتى تاريخ إعداد الدراسة، وتحديد عوامل النجاح وأوجه القصور في مختلف مناهج الجودة (إدارة الجودة الشاملة، كايزن، ستة سيغما،...) المطبقة في خدمات التعليم العالي، من خلال البحث المكتبي في الدراسات المنشورة وأفادت الدراسة أنه لا يوجد ممارسة قوية مستدامة للجودة، واختتمت الدراسة بمناقشة الفرص المتاحة للبحث المستقبلي لتطوير أطر نوعية لخدمات التعليم العالي.

وسعت دراسة أوي (Awi, 2016) للتعرف على تأثير تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر على رضا الطلاب في قطاع التعليم العالي الماليزي، وطبقت المنهج التجريبي على مجموعتين من طلاب المرحلة الجامعية في ماليزيا، مجموعة واحدة مع تطبيق التحسين المستمر ومجموعة أخرى دون التحسين المستمر، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن استخدام تقنيات كايزن للتحسين المستمر ساعد على تحديد وتقليل الهدر من خلال التركيز على الأنشطة التي تؤدي إلى قيمة مضافة والتخلص من العمليات التي ليس لها قيمة مضافة. كما أظهرت النتائج هذه الدراسة أن متوسط رضا المجموعة التي طبقت التحسين المستمر وفق منهجية كايزن كان أعلى من المجموعة الأخرى، وأن التحسين المستمر وفق منهجية كايزن يمكن تطبيقه بنجاح في قطاع التعليم العالي.

وأجرت يوسف (٢٠١٣) دراسة للتعرف على أسلوب جيما كايزن وكيفية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي المصري، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأكدت الدراسة على أهمية التزام الإدارة العليا بالتغيير، والتركيز على مواقع العمل الفعلية، ومشاركة جميع العاملين في عملية التغيير. وأكدت الباحثة أن أسلوب كايزن يتميز بأنه لا يتطلب موارد مالية جديدة، وإنما الاستخدام الأمثل لما هو موجود مما يجعله مناسباً للجامعات المصرية بظروفها الحالية

وسعت برهمين (٢٠١٢) إلى معرفة مستوى أداء الجامعات السعودية في تطبيق الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية وفق تصور مديري الجامعات السعودية ووكلائهم، الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة أداة البحث لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (١٩) جامعة من الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات السعودية - محل البحث- للأبعاد الإدارية والسياسية والاجتماعية ممتاز بينما في البعد الاقتصادي جيد وختمت الدراسة بتصور لتطبيق الإدارة المرئية في ضوء فلسفة كايزن على الإدارات الجامعية لضمان تحسين أدائها.

وأعد ديسكو (Dysko,2011) ورقة علمية تحتوي على تعريف عام لفلسفة كايزن، أكدت على أهمية الاستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيق التحسن المستمر بتطبيق فلسفة كايزن والجيما كايزن، وتناولت بعض الأمثلة العملية للوفورات والتحسينات التي نتجت من تطبيقه

بينما هدفت دراسة تيقنور (TIGNOR,1999) لإعداد دليل يستند إلى كايزن لمساعدة الرؤساء في قرارات الترقية والتعيين في كلية ميسوري الشمالية الوسطى، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بتحسين جودة قرارات الترقية والتعيين، قام الباحث بإعداد دليل لإجراءات التعيين والترقية على ضوء منهجية كايزن وتحكيمة من قبل ثمانية من مديري التعليم في ميسوري وكانساس ثم تنقيحه تم تطوير الدليل والإجراءات والأدوات للاستخدام في كلية نورث سنترال ميسوري، يمكن تكييفها للاستخدام في الكليات الأخرى التي تدعم مفاهيم كايزن.

التعليق على الدراسات السابقة

وبالنظر للدراسات السابقة يلاحظ أنها في مجملها طبقت المنهج الوصفي وركزت على معرفة منهجيات التحسين المستمر مع التركيز على منهجية كايزن ودراسة إمكانية تطبيق منهجية كايزن في تحسين الأداء عدا دراسة أوي (Awi,2016) التي طبقت المنهج التجريبي، وعنيت بمعرفة أثر تطبيق منهجية كايزن على رضا الطلاب، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي العناية بالجوانب المعرفية لأسلوب الجيما كايزن إلا أنه وبالنظر للدراسات السابقة يمكن ملاحظة الآتي: بعض الدراسات مثل دراسة سليمان (Soliman,2019) ودراسة الحربي (٢٠١٧) وفيجايا (Vijaya,2016) ويوسف (٢٠١٣) وديسكو (Dysko,2011) اقتصرت على الدراسة المكتبية في الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها وعنيت بالتعرف على أسلوب جيما كايزن وكيفية الاستفادة منه، بينما هذه الدراسة عنيت بالجانب المكتبي والميداني في جمع البيانات، وهدفت إلى معرفة إمكانية توافر مقومات نجاح تطبيق الجيما كايزن في الكليات الجامعية، واختلفت عن بعض الدراسات الأخرى من حيث مجتمع الدراسة أو هدفها فبعض الدراسات ركزت على الجوانب البشرية مثل دراسة السلمي (١٤٣٧) التي استهدفت تطوير العاملين في التعليم العام (قيادات المدارس الثانوية) وكذلك دراسة أوي (Awi,2016) التي ركزت على أثر تطبيق منهجية كايزن على رضا المستفيدين والمتمثل في الطلاب، بينما هذه الدراسة عنيت بالجانب المؤسسي والمتمثل في كليات الجامعة، وتختلف عن دراسة (برهمين، ٢٠١٢)

ودراسة (الحميد، ١٤٣٧) ودراسة تيقنور (TIGNOR, 1999) من حيث الهدف والمجال الذي تستهدفه، فدراسة برهمين سعت لقياس مستوى تطبيق الإدارة بمفاهيم كايزن في الجامعات ودراسة الحميد سعت لتقديم نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن في عمادات تطوير المهارات في الجامعات السعودية محل الدراسة، ودراسة تيقنور سعت لتوظيف منهجية الكايزن في إعداد دليل لقرارات الترقية والتعيين لمساعدة الرؤساء في قرارات الترقية والتعيين في كلية ميسوري الشمالية، بينما هذه الدراسة عنيت بالتعرف على إمكانية نجاح تطبيق منهجية جيما كايزن في تطوير الأداء في الكليات الجامعية وتحديدًا جامعة المجمعة، وأقرب الدراسات السابقة لموضوع هذه الدراسة؛ دراسة (الكسر، ٢٠١٨) ودراسة (عمر، ٢٠١٧) ودراسة (عثمان، ٢٠١٧)، وتختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات في مجتمع الدراسة فهي الوحيدة من بين تلك الدراسات مجتمعها من القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى أنها لم تقتصر على كلية واحدة بل شمل مجتمع الدراسة كليات متعددة إنسانية وتطبيقية وبحث تأثير نوع الكلية على نجاح تطبيق منهجية الكايزن للتحسين المستمر بينما اقتصرت تلك الدراسات على كلية التربية، كما أن هذه الدراسة عنيت بدراسة المعوقات وقياس درجة وجودها بخلاف الدراسات السابقة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها، وجمع المعلومات عنها من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وإجابات عينة الدراسة ومن ثم تفسيرها وتحليلها وتقويمها، وربط مدلولاتها للوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية (الرجال) بكليات جامعة المجمعة وعددهم (٦١) قائدًا أكاديميًا.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي ١٤٣٩/٣٨ هـ

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على كليات جامعة المجمعة الآتية: التربية، الطب، علوم الحاسب والمعلومات، العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير، الهندسة، إدارة الأعمال.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة حول إمكانية توافر متطلبات نجاح تطبيق الكايزن في كليات جامعة المجمعة ومعوقات نجاح تطبيقها.

صدق أداة الدراسة: حُكِّم الأداة عدد من الأساتذة في الجامعات السعودية للتحقق من صدقها الظاهري، وتم تدارك الملحوظات الواردة منهم، ولمعرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين البنود ودرجة المحور الذي تنتمي إليه وفق الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباطات لبيرسون لأبعاد ومحاور الدراسة بالدرجة الكلية للبعد نفسه وبالدرجة الكلية للمحور

المحور الأول: مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة								
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
إيجاد مناخ تنظيمي								
**٠,٨٤٤	**٠,٩١٩	٥	**٠,٧٦٦	**٠,٩٢٢	٣	**٠,٧٠٤	**٠,٨٦٦	١
			**٠,٨١٤	**٠,٩٢١	٤	**٠,٦٧٧	**٠,٨٤٦	٢
البعد الثاني: دعم الإدارة العليا								
**٠,٨٣٧	**٠,٩٢١	١٠	**٠,٨٠٦	**٠,٩٠٦	٨	**٠,٨٢٣	**٠,٨٠٦	٦
٠,٧٤٥	**٠,٨٤٣	١١	**٠,٧٦٨	**٠,٨٨١	٩	*٠,٤٩٩	**٠,٦٤٤	٧
تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية								
**٠,٨١٨	**٠,٩٤٢	١٤	**٠,٨٥٥	**٠,٩٥٦	١٣	**٠,٨٢١	**٠,٩٧٥	١٢
مشاركة جميع العاملين								
			**٠,٨٦٣	**٠,٩٣٤	١٦	**٠,٧٧١	**٠,٩٤٠	١٥
توفير نظام اتصالات فعال								
**٠,٨٧٤	**٠,٩٠٠	١٩	**٠,٧٥٩	**٠,٨٦٩	١٨	**٠,٦٣٢	**٠,٨٣٢	١٧
التأهيل والتدريب								
**٠,٤٠٧	**٠,٨٤٢	٢٢	**٠,٦٣٣	٠,٨٧٣	٢١	**٠,٧٨٤	**٠,٨٤٢	٢٠
ثقافة التحسين								
**٠,٧٩٢	**٠,٧٧٣	٢٥	**٠,٤٥٩	**٠,٨٥٥	٢٤	**٠,٦٤٢	**٠,٩١٠	٢٣
الاعتماد على القيادة الميدانية								
**٠,٧٠٣	**٠,٩٠٣	٢٨	**٠,٨٥٤	**٠,٩١١	٢٧	**٠,٦٦٨	**٠,٨٦٠	٢٦
المحور الثاني: معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة								
								رقم العبارة
								١
								٢
								٣
								٤
								٥
								٦
								٧
**٠,٨٥٦	**٠,٨٣٣	**٠,٨٧٦	**٠,٨٢٤	**٠,٧٩٣	**٠,٧٣٨	**٠,٧٠٥	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها ومع الدرجة الكلية للمحور (في كلا المحورين) موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة،

فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ، والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	إيجاد مناخ تنظيمي	٥	٠,٩٣٦
٢	دعم الإدارة العليا	٦	٠,٩١٠
٣	تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية	٣	٠,٩٥٥
٤	مشاركة جميع العاملين	٢	٠,٨٦٠
٥	توفير نظام اتصالات فعال	٣	٠,٨٣٣
٦	التأهيل والتدريب	٣	٠,٨٠١
٧	ثقافة التحسين	٣	٠,٧٩٨
٨	الاعتماد على القيادة الميدانية	٣	٠,٨٦٨
	محور مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	٢٨	٠,٩٦٨
	محور معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	٧	٠,٩٠٩
	الثبات الكلي للاستبانة	٣٥	٠,٩٢٠

يتضح من الجدول السابق أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٢٠) وهي درجة ثبات عالية، كما بلغ معامل الثبات (ألفا) لمحور متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة (٠,٩٦٨) وبلغ معامل الثبات (ألفا) لمحور معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة (٠,٩٠٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتحديد استجابة عينة الدراسة، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل وفق الآتي: كبير جداً=٥، كبير=٤، متوسط=٣، قليل=٢، قليل جداً=١ وتم توزيع تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة= (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة= (٥-١) ÷ ٥=٠,٨٠=٥ ÷ لنحصل على التوزيع التالي:

جدول (٣) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات*	مدى المتوسطات** او الوزن النسبي
كبير جدا	٥-٤,٢١	اكثر من ٨٤%
كبير	٤,٢٠-٣,٤١	٦٩%-٨٤%
متوسط	٣,٤٠-٢,٦١	٥٣%-٦٨%
قليل	٢,٦٠-١,٨١	٣٦%-٥٢%
قليل جدا	١,٨٠-١	اقل من ٣٦%

* المتوسط الحسابي من ٥ ** المتوسط الحسابي من ١٠٠

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة المجمعة محل الدراسة وبلغ عددهم (٦٥) قائدا أكاديميا .

خصائص عينة الدراسة: توضح الجداول التالية وصف عينة الدراسة وتوزيعاتها

١- العمل الحالي

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي

العمل الحالي	العدد	عدد الاستمارات المرسله	عدد الاستمارات المستردة	النسبة
عميد	٦	٦	٦	٩,٢٣%
وكيل	٢٢	٢٢	٢٢	٣٣,٨٤%
رئيس قسم	٣٧	٣٧	٢٦	٤٠%
المجموع	٦٥	٦٥	٥٤	٨٣,٠٧%

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة تكون من (٦٥) قائدا أكاديميا تم إرسال الاستبانة لهم وبلغ مجموع الاستبانات المستردة (٥٤) استبانة بنسبة بلغت (٨٣,٠٧٪)، وأن (٢٦) من أفراد العينة يمثلون (٤٠٪) عملهم الحالي (رئيس قسم)، وأن (٢٢) يمثلون (٣٣,٨٤٪) عملهم (وكيل)، وأن (٦) يمثلون (٩,٢٣٪) عملهم (عميد)، ويلاحظ أن نسبة عدد الوكلاء قريبة من نسبة عدد رؤساء الأقسام ولعل مرد ذلك أن عددا ملحوظا من الوكلاء يتولون رئاسة الأقسام بالإضافة إلى عملهم في الوكالة، واكتفوا بتسجيل بياناتهم بصفتهم وكلاء.

٢- الرتبة العلمية

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	٤٦	٨٥,٢%
أستاذ مشارك	٦	١١,١%
محاضر	٢	٣,٧%
المجموع	٥٤	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق أن (٤٦) من أفراد العينة يمثلون (٨٥,٢٪) رتبته العلمية (أستاذ مساعد)، وأن (٦) يمثلون (١١,٧٪) رتبته العلمية (أستاذ مشارك)، بينما (٢) يمثلون (٣,٧٪) رتبته العلمية (محاضر). وهذا التوزيع غير مستغرب في جامعة ناشئة.

٣- نوع الكلية

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الكلية

نوع الكلية	التكرار	النسبة
نظرية	٣٠	٥٥,٦
تطبيقية	٢٤	٤٤,٤
المجموع	٥٤	١٠٠٪

يتبين من الجدول السابق أن (٣٠) من أفراد العينة يمثلون (٥٥,٦٪) من إجمالي أفراد العينة من كليات (نظرية)، في حين أن (٢٤) يمثلون (٤٤,٤٪) من كليات (تطبيقية). ويلاحظ أن أفراد الكليات النظرية أكثر ولعل مرد ذلك لأمرين: أن عدد الأقسام في الكليات النظرية أكثر من الكليات التطبيقية، وأن بعض الوكلاء في الكليات التطبيقية تسند لهم رئاسة الأقسام مع الوكالة.

نتائج أسئلة الدراسة :

فيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وقد تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال الإطار النظري، وفيما يلي الإجابة عن بقية أسئلة الدراسة المرتبطة بالدراسة الميدانية على النحو التالي:

السؤال الثالث: ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة المجمع على مدى توافر ابعاد او مقومات متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٧)

استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة على أبعاد أو مقومات متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة

م	أبعاد أو مقومات متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	إيجاد مناخ تنظيمي	٤,١٢	٠,٩٢	٨٢,٤	١	كبير
٢	دعم الإدارة العليا	٣,٨٥	٠,٩٣	٧٧	٤	كبير
٣	تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية	٤,٠٦	١,١١	٨١,٢	٢	كبير
٤	مشاركة جميع العاملين	٣,٨١	١,٠٧	٧٦,٢	٥	كبير
٥	توفير نظام اتصالات فعال	٣,٨١	١,٠٣	٧٦,٢	٦	كبير
٦	التأهيل والتدريب	٣,١٤	٠,٩٧	٦٢,٨	٨	متوسط
٧	ثقافة التحسين	٣,٣١	١,٠٦	٦٦,٢	٧	متوسط
٨	الاعتماد على القيادة الميدانية	٣,٩٠	٠,٩٩	٧٨	٣	كبير
	المتوسط العام مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	٣,٧٥	٠,٨٤	٧٥		كبير

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن من وجهة نظر أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي ودرجة توافر المقومات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة كانت كالتالي إيجاد مناخ تنظيمي بمتوسط (٤,١٢ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩٢) بدرجة توافر كبيرة ، يليها تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية بمتوسط (٤,٠٦ من ٥) وانحراف معياري (١,١١) بدرجة توافر كبيرة ، ثم الاعتماد على القيادة الميدانية بمتوسط (٣,٩٠ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩٩) بدرجة توافر كبيرة ، ثم دعم الإدارة العليا بمتوسط (٣,٨٥ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩٣) بدرجة توافر كبيرة ، ثم مشاركة جميع العاملين بمتوسط (٣,٨١ من ٥) وانحراف معياري (١,٠٧) بدرجة توافر كبيرة ، ثم توفير نظام اتصالات فعال بمتوسط (٣,٨١ من ٥) وانحراف معياري (١,٠٣) بدرجة توافر كبيرة ، ثم ثقافة التحسين بمتوسط (٣,٣١ من ٥) وانحراف معياري (١,٠٦) بدرجة توافر متوسطة ، وأخيراً التأهيل والتدريب بمتوسط (٣,١٤ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩٧) بدرجة توافر متوسطة.

وعند مقارنة هذه النتيجة بالنتائج التي جاءت في دراسة (الكسر، ٢٠١٨) ودراسة (عمر، ٢٠١٧) وموضوعهما مشابه لموضوع هذه الدراسة، فيمكن ملاحظة أن نتائج هذه الدراسة جاءت موافقة لما جاء في دراسة الكسر في الأبعاد الآتية: مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز ، دعم الإدارة العليا ، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين، الاعتماد على القيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية ، وبينما جاءت النتيجة في مجال (نظام اتصالات فعال) بدرجة (أكبر) في هذه الدراسة وفي دراسة الكسر بدرجة (متوسطة) ولعل مرد التقارب بين الدراستين في

النتائج يرجع إلى تشابه بيئتي العمل، فالجامعتان متجاورتان وكلاهما من الجامعات الناشئة، أما في دراسة (عمر، ٢٠١٧) فقد دلت المؤشرات على افتقاد العاملين لبيئة عمل محفزة، وميل العاملين إلى الأعمال الروتينية وضعف الاهتمام بالتجديد والابتكار. ولعل مرد الاختلاف في النتائج يرجع إلى اختلاف الظروف والأساليب الإدارية والقيادية المعمول بها في كل من كليات جامعة المجمعة وكلية المنيا بجامعة أسيوط.

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة وذلك من خلال الجداول التالية:

١- مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة على مدى توفر مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز

م	العبارة	درجة التوفر													
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
٤	تهتم عمادة الكلية بتوفير الجو العلمي الملائم لنجاح العملية التعليمية	١	١,٩	٢	٣,٧	٧	١٣	١٨	٣٣,٣	٢٦	٤٨,١	٤٠,٩٥	٨٤,٤	١	متأرجح
١	يسود الكلية مناخ طيب من العلاقات الإنسانية	٣	٥,٦	٢	٣,٧	٢	٣,٧	٢٠	٣٧	٢٧	٥٠	٤٠,٩٥	٨٤,٤	٢	متأرجح
٣	تتعامل عمادة الكلية مع منسوبيها بعدالة وبدون تحيز	٢	٣,٧	٢	٣,٧	٦	١١,١	٢١	٣٨,٩	٢٣	٤٢,٦	٤٠,٩٥	٨٢,٦	٣	كبير
٥	تهيء عمادة الكلية بيئة عمل تحفز منسوبي الكلية على أداء مهامهم باتقان	٢	٣,٧	١	١,٩	١١	٢٠,٤	١٦	٢٩,٦	٢٤	٤٤,٤	٤٠,٩٥	٨١,٨	٤	كبير
٢	تشجع عمادة الكلية هيئة التدريس في مجال البحث العلمي	١	١,٩	٤	٧,٤	١٥	٢٧,٨	١٢	٢٢,٢	٢٢	٤٠,٧	٤٠,٩٥	٧٨,٦	٥	كبير
		المتوسط الحسابي العام										٤٠,٩٥	٨٢,٤	٥	كبير

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات مناخ تنظيمي المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) على (٥) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين) من البعد بدرجة (كبير جداً) وهما الفقرات رقم (٤-١) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٤,٢٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٤,٢١ إلى ٥,٠٠) وتشير إلى درجة توافر بدرجة كبيرة جداً على مقياس أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (٣) فقرات من البعد بدرجة توافر بدرجة (كبيرة)

وهي على الترتيب الفقرات رقم (٣-٥-٢) حيث تتراوح متوسطاتها الحسابية من (٣,٩٣ الى ٤,١٣) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، والتي تتراوح ما بين (١,٦٧ الى ٢,٣٣) وتشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة) على أداة الدراسة.

ثانياً: تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات مناخ تنظيمي المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣,٩٣ الى ٤,٢٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات مناخ تنظيمي المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع) قد بلغ (٤,١٢ درجة من ٥)، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة). واختلفت هذه النتيجة عن ما ورد في دراسة (عمر، ٢٠١٧) و دراسة (الحמיד، ١٤٣٧) ولعل مرد ذلك إلى عدة عوامل منها: توافر الجو الملائم للعمل والتميز بكليات الجامعة واهتمام قيادات الجامعة بالمناخ التنظيمي كخطوة مهمة في دعم وتطوير عمل الجامعات وايمانهم بتأثير المناخ التنظيمي الكبير على العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم، وكذلك مرحلة التأسيس التي عاشتها الجامعة وما تتطلبه من تكاتف العاملين والعمل بروح الفريق، فضلاً عن أن تدوير المناصب القيادية أسهم في إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعة إلى أهمية المحافظة على علاقات طيبة مع زملائهم، كل تلك الاعتبارات أسهمت في وجود مناخ تنظيمي جيد محفز على الإنتاج في كليات جامعة المجمع.

٢- دعم الإدارة العليا

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة على مدى توفر دعم الإدارة العليا

م	العبارات	درجة التوفر														
		قليل جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٦	تساند عمادة الكلية أية إجراءات تساهم في تحسين الأداء	١	١,٩	٣	٥,٦	٧	١٣	١٦	٢٩,٦	٢٧	٥٠	٤,٢٠	١,٠٠	٨٤	١	كبير
٨	يتم تفويض رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة بتطبيق حلول جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته في نطاق مسؤولياتهم	٣	٥,٦	٢	٣,٧	١٣	٢٤,١	١٣	٢٤,١	٢٣	٤٢,٦	٣,٩٤	١,١٦	٧٨,٨	٢	كبير
١٠	تشمل عملية التحسين المستمر جميع إدارات وأقسام وأنشطة الكلية	٣	٥,٦	٤	٧,٤	٩	١٦,٧	١٩	٣٥,٢	١٩	٣٥,٢	٣,٨٧	١,١٥	٧٧,٤	٣	كبير

م	العبارات	درجة التوفر															
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١١	يتم إجراء تغيير في الأدوات والأساليب المستخدمة إذا كان ذلك سيحقق تحسين الأداء	٢	٣,٧	٦	١١,١	٩	١٦,٧	١٩	٣٥,٢	١٨	٣٣,٣	٣,٨٣	١,١٣	١,١٣	٧٦,٦	٤	كبير
٩	يتم تقديم الدعم والتوجيه و تخصيص الموارد الكافية لعمليات التحسين المستمر	٢	٣,٧	٧	١٣	١١	٢٠,٤	٢١	٣٨,٩	١٣	٢٤,١	٣,٦٧	١,١٠	١,١٠	٧٣,٤	٥	كبير
٧	يمكن إضافة وحذف وحدات إدارية في الهيكل التنظيمي عند الحاجة لذلك	٣	٥,٦	٨	١٤,٨	١٣	٢٤,١	١٥	٢٧,٨	١٥	٢٧,٨	٣,٥٧	١,٢١	١,٢١	٧١,٤	٦	كبير
		المتوسط الحسابي العام										٣,٨٥	٠,٩٣	٧٧	كبير		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات دعم الإدارة العليا المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع) على (٦) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات البعد) بدرجة (كبيرة) وهي الفقرات رقم (٦-٨-١٠-١١-٩-٧) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٥٧ الى ٤,٢٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ الى ٤,٢٠) وتشير الى درجة توافر بدرجة كبيرة على اداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات دعم الإدارة العليا المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣,٥٧ الى ٤,٢٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات دعم الإدارة العليا المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع) قد بلغ (٣,٨٥ درجة من ٥)، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة) على مقياس أداة الدراسة. ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقة القيادات العليا بالجامعة في قدرات القيادات الوسطى والتنفيذية لكليات الجامعة في تحمل مسؤولياتهم ونشاطاتهم والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر في سير عملهم لتحقيق زيادة الأداء والكفاءة والفعالية، فضلا عن أن التوزيع الجغرافي الواسع لكليات الجامعة يستدعي مثل هذا الأمر لتسهيل عمليات التنفيذ والإنجاز. وهذا يتفق مع ما ذكره (ايمي، ١٤٣٦) من أن أهم عنصر لنجاح عملية الكايزن هو التزام الإدارة العليا، وما دعت له أيضا دراسة (الحميد، ١٤٣٧) من أنه لا يمكن تطبيق برنامج التحسين فضلا عن استمراره دون دعم والتزام ومساندة الإدارة العليا.

٣- تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين

جدول (١٠) استجابات أفراد الدراسة على مدى توفر تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين

م	العبارات	درجة التوفر														
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١٢	ترحب عمادة الكلية باقتراحات العاملين في جميع المستويات الوظيفية حول سير العمل	٣	٥,٦	٣	٥,٦	٧	١٣	١٣	٢٤,١	٢٨	٥١,٩	٤,١١	١,١٨	٨٢,٢	١	كبير
١٤	تشديد القيادات الأكاديمية بكل فرد ساهم بإجراء تحسين وتطوير للأداء في العمل	٢	٣,٧	٤	٧,٤	٦	١١,١	١٦	٢٩,٦	٢٦	٤٨,١	٤,١١	١,١١	٨٢,٢	٢	كبير
١٣	تتم دراسة الأفكار الإبداعية المقدمة من العاملين للإدارة بغرض الاستفادة منها	٣	٥,٦	٥	٩,٣	٦	١١,١	١٧	٣١,٥	٢٣	٤٢,٦	٣,٩٦	١,٢٠	٧٩,٢	٣	كبير
												٤,٠٦	١,١١	٨١,٢		كبير
																المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع) على (٣) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات البعد) بدرجة (كبيرة) وهي الفقرات رقم (١٢-١٤-١٣) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٦ إلى ٤,١١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة توافر بدرجة كبيرة على أداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣,٩٦ إلى ٤,١١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمع) قد بلغ (٤,٠٦) درجة من (٥)، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة) على مقياس أداة الدراسة. وهذه النتيجة تأتي متفقة مع ما توصلت له دراسة (الكسر، ٢٠١٨)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عناية جامعة المجمع بالمبادرات الإبداعية والاحتراف بها مما أسهم في حصول الجامعة على براءات اختراع وجوائز دولية متعددة، وهذا يأتي منسجماً مع قيم الخطة الاستراتيجية للجامعة التي كان منها

"رعاية الإبداع والموهبة تجاه جميع المستفيدين والشركاء والأطراف ذات العلاقة"(جامعة المجمعة، ١٤٤٠، ص١٢٣)، وهذا يتفق مع ما دعت له دراسة (عمر، ٢٠١٧) من أهمية أن يكون للكلية توجه ابتكاري يشجع الموظفين للمبادرة ويعطيهم فرصة لاختيار الطريقة التي يؤدون بها العمل.

٤- مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير

جدول (١١) استجابات أفراد الدراسة على مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير

م	العبارات	درجة التوفر														
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١٦	تحرص الكلية على إجراء عمليات التحسين من خلال فرق العمل	٢	٣,٧	٥	٩,٣	٩	١٦,٧	١٨	٣٣,٣	٢٠	٣٧	٣,٩١	١,١٢	٧٨,٢	١	كبير
١٥	تتم دراسة مشكلات العمل عبر فرق عمل مكونة من مختلف الوحدات ذات العلاقة	٣	٥,٦	٦	١١,١	١٠	١٨,٥	١٩	٣٥,٢	١٦	٢٩,٦	٣,٧٢	١,١٧	٧٤,٤	٢	كبير
	المتوسط الحسابي العام											٣,٨١	١,٠٧	٧٦,٢		كبير

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات أو متطلبات مشاركة جميع العاملين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) على (فقرتين) وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (الفقرتين) بدرجة (كبيرة) وهما الفقرات رقم (١٦-١٥) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٣,٩١ ، ٣,٧٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ الى ٤,٢٠) وتشير الى درجة توافر بدرجة كبيرة على مقياس أداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات أو متطلبات مشاركة جميع العاملين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم (٣,٧٢-٣,٩١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات أو متطلبات مشاركة جميع العاملين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) قد بلغ (٣,٨١) درجه من (٥) ، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة) على أداة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القرارات في النظام الجامعي تنبثق من المجالس واللجان ولا تتم بشكل فردي، وهذا يتوافق مع فلسفة الجيمبا كايزن وهذه النتيجة تأتي مع متسقة مع ما ورد في دراسة (الحميد، ١٤٣٧) حيث أبدت عينة الدراسة رضاها عن الإدارة في منحها الفرصة لإبداء آرائها والأخذ بمقترحاتها، ويتفق كذلك مع ما دعت له دراسة (عمر، ٢٠١٧) من أهمية إيجاد بيئة تشجع العمل بروح الفريق. ودراسة سليمان (Soliman,2019) التي أكدت على أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، وما دعت له أيضا دراسة (الشريف و السحت، ٢٠١٤) من أهمية تدريب العاملين للعمل كفريق.

٥- نظام اتصالات فعال

جدول (١٢) استجابات أفراد الدراسة على مدى توفر نظام اتصالات فعال

م	العبارات	درجة التوفر														
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١٧	يوجد شبكة اتصال فعالة بين جميع أقسام ووحدات الكلية	٣	٥,٦	٢	٣,٧	٦	١١,١	١٥	٢٧,٨	٢٨	٥١,٩	٤,١٧	١,١٣	٨٣,٤	١	كبير
١٩	يمكن عند حل المشكلات التواصل الفعال بين مختلف الوحدات والأقسام ذات العلاقة	٤	٧,٤	٢	٣,٧	١٠	١٨,٥	٢٠	٣٧	١٨	٣٣,٣	٣,٨٥	١,١٦	٧٧	٢	كبير
١٨	يوجد وحدة لدعم العاملين في الحصول على المعلومات الكافية لأداء مهامهم	٤	٧,٤	١١	٢٠,٤	١١	٢٠,٤	١٤	٢٥,٩	١٤	٢٥,٩	٣,٤٣	١,٢٨	٦٨,٦	٣	كبير
		المتوسط الحسابي العام										٣,٨١	١,٠٣	٧٦,٢	١	كبير

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر توفير نظام اتصالات فعال المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) على (٣) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات البعد) بدرجة (كبيرة) وهي الفقرات رقم (١٧-١٩-١٨) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٣ الى ٤,١٧) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ الى ٤,٢٠) وتشير الى درجة توافر بدرجة كبيرة على اداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات توفير نظام اتصالات فعال المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (٣,٤٣ الى ٤,١٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات توفير نظام اتصالات فعال المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) قد بلغ (٣,٨١ درجة من ٥) ، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبيرة). وهذه النتيجة مختلفة عن ما توصلت له دراسة (الكسر، ٢٠١٨) من أن توافر نظام اتصالات فعال كان بدرجة متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاتصال الفعال مكون أساس في نجاح أي منظومة إدارية كما يعكس إدراك الجامعة لذلك ولذا عنيت بتوفير نظام فعال للتواصل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وهذا مما يساعد في نجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة.

وهذا يتفق مع ما دعت إليه دراسة سليمان (Soliman,2019)، من أهمية وجود تواصل فعال مع العاملين لتنم عملية التغيير بنجاح.

٦- التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية

جدول (١٣) استجابات أفراد الدراسة على مدى توفر التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية

م	العبارات	درجة التوفر														
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٢٠	يتم تدريب منسوبي الكلية على إجراء عمليات التحسين المستمر من خلال فرق العمل	١	١,٩	١١	٢٠,٤	١١	٢٠,٤	٢٢	٤٠,٧	٩	١٦,٧	٣,٥٠	١,٠٦	٧٠	١	كبير
٢١	يتم تدريب منسوبي الكلية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء	١	١,٩	١٣	٢٤,١	١٩	٣٥,٢	١٤	٢٥,٩	٧	١٣	٣,٢٤	١,٠٣	٦٤,٨	٢	متوسط
٢٢	تنظم الكلية دورات تدريبية لمنسوبي الكلية على استخدام أدوات واستراتيجيات كايزن	١٥	٢٧,٨	٨	١٤,٨	١٦	٢٩,٦	١٠	١٨,٥	٥	٩,٣	٢,٦٧	١,٣٢	٥٣,٤	٣	متوسط
		المتوسط الحسابي العام										٣,١٤	٠,٩٧	٦٢,٨	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات التأهيل والتدريب المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمععة) على (٣) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرة واحدة) بدرجة (كبيرة) وهي رقم (٢٠) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٠) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ الى ٤,٢٠) وتشير الى درجة توافر بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين) بدرجة (متوسطة) وهما رقم (٢١-٢٢) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٣,٢٤-٢,٦٧) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٢,٦١ الى ٣,٤٠) وتشير الى درجة توافر بدرجة متوسطة على أداة الدراسة. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (الحميد،١٤٣٧) التي بينت انخفاض درجة معرفة عينة الدراسة بمنهجية كايزن، كما تتفق مع ما دعت له دراسة (كاظم، ٢٠١١) من حاجة العاملين للتدريب على منهجية كايزن ليتمكنوا من فهمها بصورة وافية، وما دعت له أيضا دراسة (الشريف و

السحت، ٢٠١٤) من أهمية تدريب العاملين لتأهيلهم لتطبيق منهجية كايزن، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منهجية جيمبا كايزن من المفاهيم الجديدة والحديثة على بيئتنا العربية وكان تطبيقها أساساً في المنظمات الصناعية -و على حد علم الباحث- لم يسبق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات السعودية مما أثر على العناية بها وتدريب العاملين على أدواتها واستراتيجياتها.

٧- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي

جدول (١٤) استجابات أفراد الدراسة على نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي

م	العبارات	درجة التوفر															
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل		قليل جداً							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٢٥	تعزز الكلية الشعور لدى كل فرد فيها بأنه المسؤول عن نجاحها	١	٧١,٤	١	٢٧,٣	٣	٥٧,٣	٢٥,٩	١٤	٣٧	٢٠	١٤,٨	٨	١٣	٧	٩,٣	٥
٢٣	يتم متابعة التزام الأقسام والوحدات بالإجراءات المعتمدة للتحسين المستمر	٢	٦٩,٦	١	١٩,٣	٣	٤٨,٣	٢٢,٢	١٢	٣١,٥	١٧	٢٥,٩	١٤	١٣	٧	٧,٤	٤
٢٤	تسعى الكلية لنشر ثقافة التحسين المستمر بالكايزن بين جميع منسوبيها	٣	٥٧,٨	١	٣١,١	٢	٨٩,٢	١١,١	٦	٢٤,١	١٣	٢٩,٦	١٦	١٣	٧	٢٢,٢	١٢
المتوسط الحسابي العام		متوسط	٦٦,٢	١	٠,٦	٣,٣١											

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً: يتضمن بعد (مدى توفر مقومات ثقافة التحسين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) على (٣) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين) بدرجة (كبيرة) وهما رقم (٢٣-٢٥) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٣,٤٨-٣,٥٧) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وتشير إلى درجة توافر بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، بينما جاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرة واحدة) بدرجة (متوسطة) وهي رقم (٢٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٩) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وتشير إلى درجة توافر بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (مدى توفر مقومات ثقافة التحسين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (٢,٨٩ إلى ٣,٥٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (مدى توفر مقومات ثقافة التحسين المتعلقة بمنهجية الكايزن للتحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة) قد بلغ (٣,٣١ درجة من ٥)، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (متوسطة) على مقياس أداة الدراسة. ويرى الباحث أن توافر بعض الجوانب

درجة كبيرة ليس لوجود عناية بتطبيق منهجية كايزن ولكن يأتي هذا الاهتمام من روافد أخرى ومن ذلك القيم الإسلامية التي يتحلى بها القادة الأكاديميون في كليات الجامعة وأيضاً لوعيهم بأهمية هذه الجوانب في نجاح العمل، وهذا مما يعزز من فرصة نجاح تطبيق الجيمبا كايزن في كليات الجامعة، بينما كانت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة (٣٤) بدرجة (متوسط)، فمتوسطها الحسابي بلغ (٢,٨٩)، مما يشير إلى أهمية العناية بنشر ثقافة التحسين المستمر بالكايزن بين جميع منسوبي الكليات، لاستكمال مقومات نجاح تطبيق الجيمبا كايزن في تطوير كليات الجامعة. وهذا ما أكدت عليه عدد من الدراسات ومن ذلك دراسة (عمر، ٢٠١٧) ودراسة (جمال الدين وآخرين، ٢٠١٧) ودراسة (الحמיד، ١٤٣٧) ودراسة (الشريف و السحت، ٢٠١٤) من أن من متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية الكايزن تغيير ثقافة العمل داخل الكلية، ونشر مبادئ الكايزن والتحسين المستمر بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

٨- الاعتماد على القيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية

جدول (١٥) استجابات أفراد الدراسة على مدى الاعتماد على القيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية

م	العبارات	درجة التوفر								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة		
		كبير جداً		كبير		متوسط		قليل							قليل جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						%	ك
٢٨	تعد الزيارات الميدانية جزءاً مهماً من آليات تشخيص المشكلات وعلاجها	٤	٧,٤	٢	٣,٧	٧	١٣	١٧	٣١,٥	٢٤	٤٤,٤	٢٤	٤٤,٤	١	كبير	
٢٧	تحرص القيادات الأكاديمية على الالتقاء بالعاملين وأخذ تصور كامل عن جوانب المشكلات محل الدراسة	١	١,٩	٦	١١,١	٧	١٣	٢٣	٤٢,٦	١٧	٣١,٥	٣	٣,٩١	٢	كبير	
٢٦	توزع القيادات الأكاديمية وقتها بين القاعات الدراسية وبين عملها المكتبي	٢	٣,٧	٨	١٤,٨	٤	٧,٤	٢٧	٥٠	١٣	٢٤,١	٣	٣,٧٦	٣	كبير	
المتوسط الحسابي العام											٧٨	٠,٩٩	٣,٩٠	كبير		

يتضح من الجدول السابق أن إجابة أفراد الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٦ و ٤,٠٢)، وبلغ المتوسط العام لإجابة أفراد الدراسة (٣,٩٠ من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس، والتي تشير إلى درجة توافر بدرجة (كبير)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص القيادات الأكاديمية بكليات المجمع على الزيارات الميدانية التي تعد جزءاً مهماً من آليات تشخيص المشكلات وعلاجها، وحرص القيادات الأكاديمية على الالتقاء بالعاملين وأخذ تصور كامل عن جوانب المشكلات محل الدراسة. وهذه الممارسات تتفق مع منهجية الجيمبا كايزن

وتهيء الفرصة لنجاح تطبيقها، وهذا يتفق مع ما دعت له دراسة (عمر، ٢٠١٧) وكذلك دراسة (الحربي، ٢٠١٧) من أهمية التركيز على القيادة الميدانية والنزول للميدان الذي تقع فيه المشكلات والالتقاء بالعاملين وأخذ تصور كامل عن جوانب المشكلات محل الدراسة، ليتم تصورها بشكل سليم واكتشاف حلول لها إبداعية واقعية بمشاركة العاملين من خلال المعاينة.

السؤال الرابع: ما معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على ما معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة على محور معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٦) استجابات أفراد الدراسة على محور معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة

م	العبارة	درجة وجود المعوق															
		قليل جداً		كبير		متوسط		قليل		كبير جداً							
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٣	مقاومة العاملين للتغيير	٩	١٦,٧	١٠	١٨,٥	١٨	٣٣,٣	١١	٢٠,٤	٦	١١,١	٢٢,٩	١١,١	٢٣,٢	٥٨,٢	١	متوسط
١	غلبة ثقافة الفردية في أداء العمل على العمل بروح الفريق	٧	١٣	١٤	٢٥,٩	١٧	٣١,٥	١١	٢٠,٤	٥	٩,٣	٢,٨٧	١,١٧	١,١٧	٥٧,٤	٢	متوسط
٢	المركزية في اتخاذ القرارات وإغفال مشاركة العاملين.	٨	١٤,٨	١٨	٣٣,٣	١٢	٢٢,٢	١٠	١٨,٥	٦	١١,١	٢,٧٨	١,٢٤	١,٢٤	٥٥,٦	٣	متوسط
٥	انهمك القيادة في الأعمال المكتبية وابتعادها عن حقيقة ما يجري في الميدان	١٥	٢٧,٨	٨	١٤,٨	١٦	٢٩,٦	١١	٢٠,٤	٤	٧,٤	٢,٦٥	١,٢٩	١,٢٩	٥٣	٤	متوسط
٧	ضعف رغبة العاملين في التعاون مع القيادات الأكاديمية	١٦	٢٩,٦	١٤	٢٥,٩	٨	١٤,٨	١٠	١٨,٥	٦	١١,١	٢,٥٦	١,٣٨	١,٣٨	٥١,٢	٥	قليل
٦	خوف العاملين من معرفة القيادة بالمشاكل التي تؤثر على جودة الأداء	١٦	٢٩,٦	١٢	٢٢,٢	١٤	٢٥,٩	٨	١٤,٨	٤	٧,٤	٢,٤٨	١,٢٧	١,٢٧	٤٩,٦	٦	قليل
٤	ضعف دعم القيادة العليا لعمليات التحسين المستمر	١٨	٣٣,٣	١٢	٢٢,٢	١٢	٢٢,٢	٩	١٦,٧	٣	٥,٦	٢,٣٩	١,٢٧	١,٢٧	٤٧,٨	٧	قليل
		المتوسط الحسابي العام										٢٢,٦٦	١,٠٢	٥٣,٢	١	متوسط	

من خلال نتائج الجدول رقم (١٦) يتضح اجمالاً موافقة أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة المجمعة بدرجة متوسطة على مدى توافر معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا

كايزن في كليات جامعة المجمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٢,٦٦) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢,٦١) الى (٣,٤٠) و تشير إلى درجة (متوسط) بالنسبة لأداة الدراسة مما يوضح موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على مدى توافر معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة.

كما يتضح من النتائج ان هناك تقارب في موافقة افراد الدراسة على مدى توافر معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الموافقة بدرجة متوسطة على (٤) فقرات من محور (معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة) بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٦٥ الى ٢,٩١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى خيار (متوسط) بالنسبة لأداة الدراسة، في حين جاءت الموافقة بدرجة قليل على (باقي فقرات المحور) و عددها (٣) فقرات من محور (معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة) بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٣٩ الى ٢,٥٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى خيار (قليل) بالنسبة لأداة الدراسة. ومع أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٢,٦٦) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس إلا أنه في أدنى درجات المتوسط وقريب من فئة قليل التي يقع مداها بين (١,٨١-٢,٦٠)، و وجود هذه المعوقات يتفق ما أشار إليه عدد من الباحثين مثل (العقبوي، ٢٠١٥) و (عثمان، ٢٠١٨) و (ابراهيم، ٢٠١٨)، كما يلاحظ أن مقاومة التغيير جاءت في مقدمة المعوقات، وذلك لما تنطوي عليه عملية التغيير من مخاوف من القادم المجهول أو ما تتطلبه من تكاليف أو مهارات خلافا لما اعتاد عليه العاملون أو خشية فقدان لمكاسب حصلوا عليها، وأي كان الأمر فإن تطبيق منهجية الكايزن ينبغي أن تراعى فيه قواعد التغيير تجنباً لمقاومة العاملين ولا سيما أن منهجية الكايزن تعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين وتفاعلهم. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الشريف والسحت، ٢٠١٤) و كذلك دراسة (الشيخ و عبد الرحمن، ٢٠١١)، التي أشارت إلى أن من المعوقات التي تواجه المنظمات لتطبيق التحسين والتطوير وجود مقاومة من العاملين.

السؤال الخامس: هل هناك فروق دالة إحصائية بين الكليات التطبيقية والكليات النظرية بجامعة المجمعة في إمكانية تطوير الأداء بالأقسام العلمية وفق منهجية جيمبا كايزن؟

للتعرّف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة، تُعزى لاختلاف الكليات التي يعملون بها (تطبيقية، نظرية)، تم استخدام اختبار "Independent Samples Test"، لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج التالية:

جدول (١٧) نتائج اختبار (Independent Samples Test) للفروق بين إجابات افراد الدراسة طبقاً للكليات التي يعملون بها

المحاور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	نظرية	٣٠	٣,٧٤	٠,٨٥	٠,١٥	٠,٨٨
	تطبيقية	٢٤	٣,٧٧	٠,٨٤		
معوقات نجاح تطبيق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة	نظرية	٣٠	٢,٨٣	١,٠٢	١,٣٦	٠,١٨
	تطبيقية	٢٤	٢,٤٥	٠,٩٩		

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل، في إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة، يعزى لاختلاف الكليات التي يعملون بها (نظرية، تطبيقية)؛ حيث أن مستويات الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الكليات التطبيقية والكليات النظرية بجامعة المجمعة في إمكانية تطوير الأداء وفق منهجية جيمبا كايزن.

ويلاحظ من عرض إجابة أسئلة الدراسة أن النتيجة العامة المتعلقة بإمكانية تطبيق أسلوب الجيمبا كايزن في تطوير الأداء في كليات جامعة المجمعة جاءت متسقة مع نتائج الدراسات التي أشارت إلى إمكانية تطبيق أسلوب الجيمبا كايزن في تطوير الأداء، مثل دراسة (الكسر، ٢٠١٨) و(الحربي، ٢٠١٧) و (مزمّل، ٢٠١٧) و(السلمي، ١٤٣٧) و(الحميد، ١٤٣٧) و أوي (Awi,2016)، وهذا مما يعزز قبول النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة في إمكانية نجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في تحسين الأداء في كليات جامعة المجمعة.

توصيات الدراسة:

- أن تتبنى إدارة الجامعة تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في كلية نظرية وأخرى تطبيقية وتقييم التجربة وتطورها.
- أن تقدم عمادة الجودة وتطوير المهارات دورات و ورش عمل لتعريف العاملين في الجامعة بمنهجية الجيمبا كايزن وتدريب العاملين على تطبيقها.
- أن تطبق الجامعة نظاما فعالا لتحفيز العاملين وتعزيز ولائهم للجامعة.
- أن تتم مراعاة قواعد التغيير عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في كليات الجامعة.
- أن تشكل لجنة عليا تعنى بإدارة تطبيق منهجية الجيمبا كايزن في كليات الجامعة والإشراف والمتابعة وتقديم الدعم والمساعدة لوحدة الجامعة المختلفة كما تعنى بعمليات التطوير والتحسين وتصميم برامج الدعم والتدريب والتطوير.
- أن يتم وضع جائزة على مستوى الجامعة لأفضل الممارسات في تطبيق منهجية الجيمبا كايزن

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، رماز (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية : دراسة استشرافية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (٦) الصفحات ١٥٣-١٨٤.
- أبوالنصر، مدحت. (٢٠١٥م). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو طربوش، سامية. (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن. الرياض: دار الأوصحاب للنشر والتوزيع.
- الأخضر، خراز (٢٠١٨). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر
- الأخضر، خراز (٢٠١٨). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر
- اشتيوي، محمد (٢٠١٨). مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (١٠)٣، الصفحات ١٤-٣٥.
- إيماني، ماساكي. (١٤٣٦). جيمبا كايزن طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر. الرياض: دار الرواد للنشر.
- برهمين، أميرة. (٥١٤٣٣). مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بكر، نادية. (٢٠١٦م). مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر، المجلة العربية للإدارة، (١)٣٦، الصفحات ٢٣٩-٢٦٠.
- البلشي، محمد. (٢٠١٦م). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (KaiZen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، مجلة القراءة والمعرفة (١٧٧)، الصفحات ٢١٩-٢٤٠.
- بو سالم، أبو بكر؛ شهيد، هدى (٢٠١٧). دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر لهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار، محلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (٨)، الصفحات ٦٢٦-٦٤٠.
- جامعة المجمعة. (٥١٤٣٦). الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة (١٤٤٠-٢٠٢٠)، مطبوعات جامعة المجمعة.
- الجبوري، نصيف؛ الغرباوي، حازم (٢٠١٥). تكامل نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على تخفيض التكلفة وتعظيم الإنجاز، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (١٩)، الصفحات ١-٣٠.

جمال الدين، نادية؛ المنورين، زليخا؛ الطوخي، هيثم (٢٠١٧). التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة- كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٥(١)، الصفحات ٢٤٢-٢٦٥.

الحربي، محمد. (٢٠١٧م). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Gemba Kaizen. العلوم التربوية. ٢٥(١)، الصفحات ٢٣٤-٢٦٢.

حسين، باشيوة (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس (سطيف)، رسالة دكتوراه غير منشورة، امعة الدكتور/ محمد لمين دباغين-سطيف-٢، الجزائر

حمرون، ضيف الله. (٢٠١١م). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. رسالة الخليج العربي (١١٩)، الصفحات ٨٥-١٣٤.

الحميد، نور. (٥١٤٣٧). تحسين أداء عمادات التطوير الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كايزن نموذج مقترح، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الملك سعود.

خليل، أمل (٢٠١٧). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لكايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا- كلية التجارة، (٣)، الصفحات ١-٧٩.

دريب، محمد. (٢٠١٤م). معوقات و متطلبات التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية (١٥)، الصفحات ٨١-١١٢.

الدعدي، دلال. (٥١٤٣٣). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى.

السيبي، عبيد. (٥١٤٣٦). المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (٦)، الصفحات ١٧١-٢٥٤.

ستيغلتر، جوزيف (٢٠١٧). ثلاثة عقود من اقتصاد العولمة (العولمة وإحباطاتها)، ترجمة خالد هندي شلهوب، دمشق: دار ومؤسسة رسلان، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع.

السلمي، عائض. (٥١٤٣٧). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الشبلي، هيثم، الخزاعي، حسين؛ جابر، نصر الدين. (٢٠١١م). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية -نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري (٣٥)، الصفحات ٣٧-٦٩.

شرفي، خليل (٢٠١٦). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الشريف، راشد؛ السحت، مصطفى. (٢٠١٤م). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن KaiZen) للتحسين المستمر. مجلة كلية التربية (٥٦)، الصفحات ٣٨-١.

الشميلي، عائشة (٢٠١٧). برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي تطبيق نظرية الانحراف المعياري السداسي (*six sigma*) في المؤسسة، ط١، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشهرلي، إنعام؛ داود، محمد. (٢٠١٧م). أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات (في مدينة بابل الأثرية السياحية). *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، (٣)، الصفحات ٣٨-٦١.

الشيياوي، حامد؛ الموسوي، سعد. (٢٠١٦م). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء منظمات التعليم العالي (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* (٤٠)، الصفحات ٢٣٦-٢٥٥.

العاني، وجيهة. (٢٠١١م). نشر ثقافة الجودة في المدرسة باستخدام نموذج كايزن KaiZen، *مجلة التطوير التربوي* (٦٦)، الصفحات ٤٠-٤٣.

العبادي، عائدة. (٢٠١٥م). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، الأردن.

عباس، ياسر. (٣-٥ مارس ٢٠١٥م). تكامل أسلوب سبعة سيجما وتقليل الفقد كمنهجية للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم، جامعة الشارقة، الإمارات.

عبد العال، جمال. (٢٠٠٩م). مفهوم التغيير الإداري عند كايزن، *مجلة التنمية الإدارية* (١٢٢)، الصفحات ٢٦-٢٧.

عبدالرحمن، مهند؛ أحمد، رشا. (٢٠١٣م). أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (٣٦)، الصفحات ٢٢٧-٢٥٢.

عثمان، عبد الرحمن (٢٠١٨). محددات تطبيق نظام التحسين التدريجي المستمر (كايزن): دراسة تطبيقية على صناعة منتجات الأخشاب، *مجلة التجارة والتمويل*، (١)، الصفحات ١٠٢-١٥٤.

عثمان، مزمل (٢٠١٧). إختبار أثر إستراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة بيشة المملكة العربية السعودية، *أماراباك*، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، (٢٥)٨، الصفحات ٦٩-٨٠.

العقباوي، عيبر. (٢٠١٥م). *الكايزن*، جدة: نور المعرفة.

علي، محمد. (١٤٣٢هـ). *موسوعة المصطلحات التربوية*. عمان: دار المسيرة.

عمر، أحمد (١٤٢٩هـ). *معجم اللغة العربية المعاصرة*، المجلد الأول، ط١، القاهرة: عالم الكتب.

عمر، علاء (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، *مجلة كلية التربية*، (٤)٣٤، الصفحات ١٨٠-٢٤٨.

العنزي، قاسم. (٢٠١١م). استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي دراسة ميدانية في كلية الآداب/جامعة الكوفة، *مجلة مركز دراسات الكوفة* (٢١)، الصفحات ٣٣٥-٣٥٨.

عيشوني، محمد. (٢٠١٠م). *الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة*. سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

قمر، شادية (٢٠١٩). *تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية، أماراتك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ١٠ (٣٢)، الصفحات ١٢٥-١٥٠*

كاظم، حاتم. (٢٠١١م). *التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (KaiZen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف*. مجلة مركز دراسات الكوفة (٢١) الصفحات ١٥٩-١٨٨.

الكسر، شريفة (٢٠١٨). *نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٢) الصفحات ١٥-١٨٧*.

المحيميد، سعد. (٥١٤٣٧). *الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية*. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية (٢٦)، الصفحات ٦٦-٩٥.

النحاس، صفوت؛ عرنوس، ناهد (٢٠١٦). *آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، ط١، شبين الكوم - المنوفية: دار دلتا للنشر*.

الهرامشة، حسين. (٢٠١٥م). *التطوير والتحسين المستمر في العملية التعليمية لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية*. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي* (١٩)، الصفحات ٣١-٤٥.

يوسف، داليا. (٢٠١٣م). *كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري*. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس* (٣٥)، الصفحات ٣٥١-٣٦٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Binti Awi, N. A. (2016). *The Effect of Lean Kaizen Application on Student's Satisfaction in Malaysian Higher Education Sector*(Doctoral dissertation, Coventry University).

Dysko D. 2011. *Gamba KAIZEN: Utilization of the human potential to achieve continuous improvement of the company*. The International Journal of Transport and Logistics, ISSN 1451-107X

Emiliani, M.L. (2005), "Using Kaizen to improve graduate business school degree programs", *Quality Assurance in Education* , Vol. 13 No. 1, pp. 37-52.

Soliman, A. M.(2019). *Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study*. *Journal of Faculty of Education, Assiut University*, vol. 35, p. 1, pp. 1-35.

- Tignor, M (1999) "RESEARCH AND DEVELOPMENT OF A GUIDE FOR USING KAIZEN IN PROMOTION AND TENURE DECISIONS AT ONE COMMUNITY COLLEGE", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree DOCTOR OF EDUCATION, College of Education Kansas State University Manhattan, Kansas
- Vijaya Sunder M., (2016) "Constructs of quality in higher education services", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 8, pp.1091-1111, <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJPPM-05-2015-0079>