

## فرص ومعوقات تطبيق منهجية الكايزن في ضوء تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة

د/ عاطف محمد عبد الباري مبروك

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بجامعة المجمعة بكلية العلوم والدراسات الإنسانية برماح

بريد الكتروني: a.mabrook@mu.edu.sa

### الملخص:

تسعى الدراسة الحالية لإلقاء الضوء على منهجية الكايزن والمفاهيم المرتبطة بها، وبيان فرص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، وبحث مدى وجود فروق جوهرية بين تقديراتهم لمراحل دائرة الجودة وفقاً لخصائص أعضاء هيئة التدريس. وتم تطوير الاستبيان من خلال تطبيقات جوجل، ومتابعة رصد الردود وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث بلغت الردود الصالحة للتحليل الإحصائي 326 استبانة. ومن أهم نتائج الدراسة أن الأعضاء يرون أن مراحل دائرة الجودة بصفة عامة متوافرة نسبياً، وإن اختلفت درجة التوافر من مرحلة لأخرى حيث كان التوافر بدرجة أكبر مع التخطيط، يليه التنفيذ، ثم المراجعة، وجاءت تصحيح الأخطاء في أقل تقدير، كما وجدت فروق جوهرية حول كل من مراحل دائرة الجودة وفقاً لكل من خبرة، وعمر عضو هيئة التدريس، وطبيعة العمل، في حين اقتصر وجود الفروق الجوهرية وفقاً للجنس في مرحلة التخطيط. ومما أوصت به الدراسة أهمية نشر ثقافة الكايزن ومشاركة الموظفين في آليات وسبل تفعيلها وبمراعاة الفروقات في القدرات والتوجهات والخبرات، والتركيز على آليات تنفيذ المهام بأفضل السبل في طريق التحسين، والمتابعة بمنهجية بين مراحل دائرة الجودة دون فواصل زمنية، والتوصية كذلك بإعداد مزيد من الدراسات في مجال الكايزن في جامعات أخرى وبالتطبيق على فئات بخلاف أعضاء هيئة التدريس من الموظفين والطلاب أو الجمع بين تلك الفئات.

### الكلمات المفتاحية:

الكايزن - دائرة الجودة - التخطيط - التنفيذ - المراجعة - تصحيح الأخطاء.

### Abstract:

The current study seeks to shed light on the Kaizen methodology and related concepts, and to identify the opportunities and obstacles of their application from the viewpoint of the faculty members in Majmaah University. The questionnaire was developed through Google applications, and follow-up monitoring and analysis of responses using SPSS, where the responses valid for statistical analysis were 326 questionnaires.

The most important results of the study is that the assessment of the members about the phases of the quality circle in general is relatively

medium, although the highest concentration with planning and then implementation, then review, and the correction of errors at the least, Substantial differences were found between the estimates of members on each stage of the quality circle according to the experience and age of the faculty member and the nature of the work, while the existence of gender differences was limited to the planning stage.

The most important recommendations of the study are: spreading the culture of Kaizen and the participation of employees in the mechanisms and means of activating them and taking into account the differences in abilities, attitudes and experiences, focusing on the mechanisms of implementing the tasks in the best way in the way of improvement, follow-up methodically between the stages of the quality department without time intervals, and preparing further studies in field of Kaizen at another universities and applying them to categories other than faculty members of employees and students or to mix those categories.

#### **key words:**

Execution - Auditing - Correcting Errors- Kaizen- Planning- Quality

Circuits.

#### **مشكلة الدراسة**

لقد أصبح موضوع الجودة بصفة عامة وما يتضمنه من تحسين مستمر من الموضوعات التي نالت من اهتمام المنظمات السلعية والخدمية وعلى المستويين المحلي والدولي، كما أصبحت المفاهيم التي تعمل على التطوير والتحسين المستمر للجودة من الأمور المسلم بها، وفي هذا المضمار وجد نصيب من الاهتمام نحو التوجه للمنهجية اليابانية المسماة بالكايزن.

وفي هذا الإطار بينت كثير من الدراسات ضرورة نشر ثقافة الكايزن في المؤسسات بصفة عامة، وأوصت بعض الدراسات مثل (Feijoo et al, 2014)، (Joshi, 2013) بتبني أسلوب الكايزن وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعول المجتمعات في تحقيق طموحاتها في ظل التوجهات الحديثة على الجامعات، نظراً لترقيتها ثمرات الجهود نتيجة قيامها بوظائفها المرتبطة بالعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبين كل من (Jignesh et al, 2014) أنه أصبح في الآونة الأخيرة أن الهدف النهائي لجميع الصناعات هو تعزيز الإنتاجية من خلال نظام مبسط وتحسينات تدريجية من خلال تطبيق بعض التقنيات الحديثة المتاحة. وأن الكايزن هو واحد من أكثر التقنيات المعروفة بالتطور المستمر. حيث أن التطبيق الفعال للكايزن يؤدي إلى نجاح ونمو المنظمة.

وقد أشار (Swafy & Ghatass, 2003) إلى وجود اتجاه عام في أنظمة التعليم الدول النامية بالتركيز على منح الشهادات بصرف النظر عن تطوير المهارات والقدرات والمعارف لدى الطلاب، ولذلك تعاني كثير من الدول النامية من مشكلة البطالة المتعلمة، وهذا يدل على وجود فجوة بين برامج التعليم المقدمة من مؤسسات التعليم العالي وما يتطلبه سوق العمل، إذ أن زيادة عدد الطلاب لا يعد دليلاً على جودة الأداء أو جودة النظام التعليمي في الجامعات، حيث توجد جوانب أخرى يراعى أخذها في الاعتبار، والتي أشار إليها ( Alhawat et al, 2004) وهي التي تتعلق بنوعية النظام التعليمي، وجودة المخرجات المقدمة، وكفاءة أداء المؤسسات التعليمية، وهي جوانب رئيسة للحكم على أداء جودة المنظومة التعليمية.

ويتناول البحث الحالي بحث مدى توافر تطبيق منهجية الكايزن بإحدى الجامعات الحكومية الناشئة، والتي تنتمي لقطاع حيوي يُعدُّ أحد دعائم قاطرة التقدم من خلال التعليم والذي يحتاج دعم قدرته التنافسية على المستوى القومي والدولي، حيث أن تلك الجامعات، سيما وأن معظمها يواجه عدداً من التحديات والصعوبات، وإن كانت تختلف من جامعة لأخرى بشكل نسبي، ومن هذه الصعوبات أو التحديات: إعطاء الأولوية للعطاء الإداري على حساب العمل التدريسي، واشتمال هذه الجامعات على كليات للبنين والبنات، وأن التخصصات النظرية هي الغالبة فيها، وانخفاض مستوى مخرجات البرنامج الأكاديمي مقارنة بالجامعات القديمة، والمبادرة بفتح برامج وأقسام وكليات لتغليب الجانب الكمي على حساب الجانب الكيفي، فضلاً عن صعوبة استقطاب أعضاء هيئة تدريس سعوديين أو متعاقدين متميزين. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

**"ما مدى توافر محددات تطبيق نظام الكايزن في جامعة المجمعة، وما هي معوقات التطبيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى وجود اختلافات جوهرية بينها وفقاً لخصائص الأعضاء؟"**

#### **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالي:

- 1- إلقاء الضوء على منهجية الكايزن والمفاهيم المرتبطة بها لرفع مستوى الإدراك بشأنها.
- 2- بيان فرص تطبيق الكايزن في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- تحديد أهم معوقات تطبيق الكايزن في التعليم الجامعي.
- 4- بحث مدى وجود فروق جوهرية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول توفر مراحل دائرة الجودة وفقاً لخصائص الأعضاء.
- 5- تقديم مجموعة من المقترحات التطبيقية لتفعيل منهجية الكايزن بالجامعة.

## فروض الدراسة:

الفرض الأساسي:

- "توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لخصائص العينة (الخبرة- العمر - نوع الوظيفة - الجنس)".
- ويتم تناول هذا الفرض الرئيسي من خلال أربعة فروض فرعية كما يلي:
- 1- توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لخبرات أعضاء هيئة التدريس.
  - 2- توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لأعمار أعضاء هيئة التدريس.
  - 3- توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لجنس أعضاء هيئة التدريس.
  - 4- توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لنوع وظيفة أعضاء هيئة التدريس.

## أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

### الأهمية العلمية:

تمثل الدراسة الحالية محاولة لإثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بمنهجية الكايزن والتي تم استيفاؤها في الغالب من المراجع والدراسات الأجنبية. كما أنها تفيد الباحثين في مجال العمليات أو مجال الجودة والتحسين بصفة عامة وفي مجال التعليم الجامعي بصفة خاصة.

### الأهمية التطبيقية:

- 1- تمثل النتائج المتوقعة للبحث مرشداً للقياديين والقائمين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتحسين وفق منهجية الكايزن، وذلك بالوقوف على مدى توافر فرص تطبيقها ومعوقات التطبيق ومن ثم يتسنى لهم اتخاذ القرارات المناسبة نحو الاستفادة من الفرص المتاحة أو علاج معوقات التطبيق.
- 2- توجد أهمية تتعلق بمجال تطبيق الدراسة في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة والذي يخدم قطاعات أخرى، فضلاً عن كونه دعماً رئيساً في تحقيق رؤية المملكة 2030م.
- 3- تعد جامعة المجمعة إحدى الجامعات الناشئة التي لها طابع المبادرة، خاصة بعد حصولها على الاعتماد المؤسسي غير المشروط، وسعيها نحو الاعتماد البرامجي وفي إطار خطة زمنية مدتها ثلاث سنوات تنتهي مع العام الجامعي

1442/41هـ ، مما يجعل لتشخيص فرص تطبيق منهجية كايزن والوقوف على معوقات التطبيق أهمية خاصة في تلك المرحلة.

### الإطار النظري:

#### استراتيجية دورة ديمينج.

تعتبر دورة ديمينج إحدى الاستراتيجيات لتطبيق منهجية كايزن داخل المؤسسات، حيث تتضمن أربعة مراحل هي (خط- نفذ- افحص- حسن)، ويمكن بيان هذه الخطوات الأربع في هذه الدورة كما يلي:

- **خط (Plan):** وتشير هذه المرحلة إلى تحديد الهدف من التحسين المستمر وتوضع خطة العمل من أجل تحقيق هذا الهدف، ومن ثم فهي تهتم بما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات اللازمة لتحسين الأداء وفق معايير ومواصفات كفيلة بتحقيق الرضا والاشباع.
- **نفذ (Do):** وهذه المرحلة يتم تنفيذ ما سبق تخطيطه بالآليات المناسبة للخطة، ومراقبة تقدمها وتجميع البيانات وتوثيق كافة ما يحدث وبما يساعد فريق العمل من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ ما يلزم من تعديلات. ويرى (ديبون، 2008: 159) أنه "يمكن أن يتم ذلك من خلال عمل تغييرات على مستوى صغير في البداية لتجربتها مع تدريب أعضاء الفرق المكلفين لتنفيذ الطرق الجديدة المقترحة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المحددة".
- **افحص (Check):** حيث تشير هذه المرحلة إلى بيان ما إذا كانت آليات تطبيق الأهداف تم استخدامها بالشكل السليم، وتحقق التحسين المخطط له من عدمه، حيث يتم تقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من عملية التحسين ومقارنتها بالأهداف والمواصفات المستهدفة (Imai, 1997).
- **حسن (Act):** حيث أنه وفقاً لنتائج التقييم يتم إجراء التعديلات على العملية بهدف التحسين، ثم العودة للمرحلة الأولى لتعديل التخطيط لمنع العودة أو تكرار المشكلة الأصلية ومن ثم يستمر سير الحلقة أو الدائرة (34).

#### مصطلحات في مجال الكايزن:

- **كايزن Kaizen:** باللغة اليابانية تتكون كلمة كايزن من كلمتين "Kai" وتعني بالانجليزية Change وبالعربية التغيير، و"Zain" وتعني بالانجليزية Good وبالعربية الأحسن أو الأفضل، وترجم الكلمتان معاً للإنجليزية (Continual Improvement) بمعنى التحسين المستمر هي إدارة الزمان بما يعني التحسين المستمر للعمل بهدف رفع الإنتاجية وخفض التكاليف، (Imai, 2012, 25).
- **جيمبا Gemba:** وتعني إدارة المكان، بمعنى أن تكون الإدارة في موقع الأحداث ولا تنفك عنه.
- **جيمبا كايزن Gemba Kaizen:** وهو أسلوب إداري ياباني يهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد

الإنتاجية، ويمكن ترجمة معنى الكلمتين في "الإدارة من موقع الأحداث" (Imai, 2012, 11).

- نظرية جيمبا كايزن Gemba Kaizen Theory: نتجت هذه النظرية من أفكار شخصية يابانية تدعى ماساكي إمامي، حيث اعتبر استراتيجيات كايزن أحد أهم المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية، وتعد مفتاحاً لنجاح المنافسة في اليابان، وهدفها التحسين المستمر لكل من المؤسسة والقياديين والموظفين (Dysko, 2012).
- مودا Muda: الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة بمعنى أنها تمثل الهدر أو إفراط. وتوجد سبعة مظاهر للمودا تسمى بـ 7 Wastes أي الأوجه البعة للهدر وتتمثل فيما يلي (العمرى وآخرون، 2015):
  - 1- مودا الإفراط: والذي قد يرجع للخوف من أوقات الشدة، ويترتب عليه تكديس في المواد والإنتاج.
  - 2- مودا التخزين: من خلال وجود كميات من المعدات والأشياء التي لا تنتمي للنشاط.
  - 3- مودا الأخطاء: والتي تتطلب وقتاً وجهداً للتصحيح.
  - 4- مودا الحركة: والتي تتعلق بالحركات الزائدة للبحث عن الأدوات أو جلب معدات.
  - 5- مودا التدفق: والتي تنتج من عدم انسيابية العمليات بين الأقسام.
  - 6- مودا الانتظار: والناجمة من انتظار العامل لكي يؤدي عمله عاملاً آخر يسبقه، بسبب عدم التنسيق بين المهام.
  - 7- مودا النقل: والتي تنتج من عمليات النقل بلا طائل.
- موري Muri وتعني تخفيض إجهاد الفرد والآلة.
- مورا Mura وتعني التقليل من الاختلاف والتغيرية، وتخفيض عدم التناغم والاتساق والثبات في النظام

### خصائص الكايزن:

تعتبر الكايزن عملية تحسين دائم وتتميز بتميز بما يلي:

- 1- مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين معاً، بما يعني أنها مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- 2- وهي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بالتأثير الواضح.
- 3- تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً.
- 4- تحقق نتائج سريعة.
- 5- تحافظ على استمراريتها وعلى التغيير والتحسين التدريجي، حيث أنها تتكون من عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة، تتجمع تدريجياً وتراكمياً لمستوى الأداء وبدون انقطاع، ودون تحمل تكاليف كبيرة.

## الإدارة التقليدية والإدارة بأسلوب كايزن:

يمكن بيان الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بأسلوب كايزن من خلال الجدول التالي:

### جدول (1)

#### الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بأسلوب كايزن\*

الإدارة بأسلوب كايزن	الإدارة التقليدية
العمليات هي المشكلة	الموظفون هم المشكلة
يتعاون الجميع لإنجاز العمل	كل شخص يقوم بعمله
كل شخص يعرف كيف يتناسب عمله مع إجراءات العمل	كل شخص يفهم عمله
التركيز على قياس الأداء بشكل عام	التركيز على قياس أداء الأفراد
العمل على تغيير العمليات	العمل على تغيير الأشخاص
العمل على تقليل الأخطاء	العمل على تصحيح الأخطاء
الاهتمام بمن يحدث الخطأ	الاهتمام بمن ارتكب الخطأ

\*Joshi, A., (2013), Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A Case study, International Journal of Management Research and IT, ISSN- 2320-0065.

تمنح استراتيجية كايزن الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله بينما تقصر الإدارة التقليدية دور الموظف على التنفيذ، وتطبق استراتيجية الكايزن الأفكار مباشرةً ومكافأة أصحابها، بينما تستلهم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس جدوى تطبيقها، وفي الكايزن يملك الموظفون صلاحيات عديدة في عملهم اليومي بينما تقصر الإدارة التقليدية الإبداع على الإدارة العليا.

وتركز فلسفة كايزن على مشاركة الموظفين وتمكينهم بالعمل الجماعي والتواصل التفاعلي فيما بينهم، وتحسين تصميم الوظائف بالهيكل التنظيمي بدلاً من استحداث وظائف، والتزام القيادة العليا والمديرين والمشرفين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، فضلاً عن استخدام منهجاً علمياً لتحقيق العيب الصفري (Thessaloniki, 2006).

### إجراءات تطبيق الكايزن:

حتى يمكن تحقيق أهداف الكايزن بفاعلية توجد مجموعة من الإجراءات يتم اتباعها، وهي:

- 1- التبني والدعم للمنهجية من جانب الإدارة العليا.
- 2- اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية الكايزن: حيث يكون تركيز قائد الكايزن على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين نحو المشاركة للوصول للتحسينات المستهدفة، وهو ما يعني ضرورة أن يكون قائد الكايزن مدرباً

- على مهارات الالتزام واستثمار الوقت وتحفيز المرؤوسين وتنمية مهاراتهم والتواصل مع الآخرين ومشاركتهم (Joshi, 2013).
- 3- نشر ثقافة الكايزن: حيث أن تأثير استراتيجية يكون محدوداً إن لم يشارك الجميع في أنشطتها.
- 4- تشجيع المبادرات الإبداعية للموظفين: فمنهجية الكايزن تعزز الأفكار والمبادرات وتكافئ أصحابها مهما كانت تلك المبادرات صغيرة، كما أن المبادرات تدعم التزام الموظفين بقيم وثقافة المنظمة.
- 5- نشر ثقافة العمل الجماعي: فيوجد العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، ومنها: مجموعات العمل، ومجموعات حل المشكلات، ومجموعات التوظيف، وفريق العمل المختصة بالتنفيذ، وفرق العمل الصغيرة، وهذا مفاده أن تدرج ضمن القواعد المعنية بالفريق الأهداف المشتركة للأعضاء، ومشاركة جميع أعضاء الفريق، والتفاوض عند حدوث نزاع، وانتقاد العمليات دون الأفراد (Imai, 2012).
- 6- القضاء على الهدر: حيث أنه بالقضاء على الهدر مع المرونة في التعامل مع تقلبات العملاء، لتحقيق الإنتاج النموذجي تقوم منهجية الكايزن بسلسلة من لمنع المشاكل غير المرتبطة بالقيمة المضافة، وتقليل التكاليف والإنتاج في الوقت المناسب مما يساعد في دعم أرباح المنظمة (Imai, 2012).

### التاءات الخمس 5S:

تستخدم التاءات الخمس 5S في كثير من الدراسات جنباً إلى جنب مع الكايزن، وتم تطويرها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لتحسين كفاءة الجودة (Becker, 2001)، حيث تستند إلى خمس مصطلحات يابانية لنقل مبادئ التدبير المنزلي الصناعي، وتمت ترجمة هذه المصطلحات إلى الإنجليزية، وهي (Avari et al. 2011) ; (Becker, 2001) ; (Chapman, 2005) ; (Randhawa and Ahuja, 2017) ; (Warwood and Knowles, 2004):

- 1- مرحلة التصنيف Sorting وبالـيابانية Seiri: بالتركيز على التخلص من العناصر غير الضرورية للحد من الارتباك، باستخدام بنود الإشارة الحمراء التي لا تكون قيد الاستخدام لنقلها أو التخلص منها، وعناصر الإشارة الخضراء التي في قيد الاستخدام.
- 2- مرحلة التنظيم أو الترتيب Set in order وبالـيابانية Seiton: وهي تتعلق بتخطيط مساحة الشركة الأرضية المستخدمة في الإنتاج، حيث يمكن التعديل فيها بواضع علامات لتحديد موقع الملفات والأدوات والمعدات والمخزون بشكل واضح.
- 3- مرحلة التنظيف أو التلميع Shining وبالـيابانية Seiso: وهي تتعلق بتنظيف أرضية الإنتاج وتوفير المعلومات لتنظيف الآلات.

- 4- مرحلة الترميط Standardize وبالـيابانية Seiketsu: من خلال إنشاء محطة مركزية مع اللوازم وشرائط مواد الترميز الملون، وتطوير قائمة للمسؤوليات والجداول، وصياغة كتيبات عن كيفية التشغيل لكل آلة.
- 5- مرحلة الاستدامة أو التثبيت Sustain وبالـيابانية Shitsuke: بوضع أنظمة للتأكد من إدارة القواعد الجديدة، حتى يتسنى إدارة 5S من الأهمية متابعة الأنشطة للخطوات السابقة، والتأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالمنهج ومشاركة في الأنشطة. ومن الأهمية أن يجري الإداريون عمليات تدقيق منتظمة لمبادئ 5S.

وأشار (Osterling, 2014: 10) إلى أن تقنية 5S لا تقتصر على تحسين البيئة المادية للعمل، بل تحسن إدارة الجودة الكلية للعمليات.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

هدفت دراسة (بكر، 2016) الى بيان الإطار النظري والفلسفي لمنهجية كايزن في الإدارة، والتحسين المستمر للأداء، ودراسة اتجاهات القيادات الإدارية تجاه المنهجية من حيث مدى الإلمام بمفاهيمها الأساسية، والمهارات الإدارية والعناصر المساعدة في تطبيقها، والآثار المترتبة على تطبيقها، ومن نتائج الدراسة وجود انخفاض ملحوظ في مستوى المديرين بالقطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق المنهجية، وذلك بسبب عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية الإدارة بالكايزن، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، وانخفاض كبير في النتائج المترتبة على ذلك فيما يخص مستوى الأداء من حيث كنشر روح التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء، ورضا العملاء به.

وتناولت دراسة (عبد الستار، 2017) دور التدريب كأحد عوامل التحسن المستمر للجودة الشاملة للإدارة الضريبية، وبينت الدراسة أن التدريب الناجح والفعال والمبني على تفعيل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التخطيط له على أساس علمي وعملي، وأن تكون أهدافه محددة، وأن تكون البرامج التدريبية موجهة نحو الاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها بتحليل متعمق للأفراد والتنظيم والأعمال، ومراعاة الفروق الفردية للمتدربين من ناحية السن والمؤهلات الدراسية العلمية، وتقييم العملية التدريبية على أساس علمي وبأكثر من أسلوب قبل وأثناء التدريب، ومتابعة المتدرب بعد التدريب، وتوفير الموارد المالية الكافية والمناسبة للعملية التدريبية، وظروف المتدرب الخاصة عند تدريبيه، واستخدام أساليب التدريب المبنية على الحالات العملية، وليس على أسلوب التلقين والمحاضرات العامة، وأداء جميع الأعمال بأسلوب الجودة الشاملة كأحد عوامل التحسين المستمر.

وتناولت دراسة (الشهريلي وتوفيق، 2017) واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية لدعم متخذ القرار، وعلاج صعوبات

عديدة تواجه العاملين في تكنولوجيا المعلومات، وتقدم قواعد البيانات العاملة، وغياب التطبيقات الإلكترونية المطلوبة في الأداء السياحي بالرغم من توفر تكنولوجيا المعلومات، ومعايير جودتها، من خلال تناول تطبيق استراتيجية كايزن، بنموذج استرشادي يستخدم تلك الاستراتيجية، وتم استخدام النظرية والمنهج التحليلي في التعامل مع آلية البحث، واستخدام مخطط السمكة، وتم بيان مجموعة من الحلول والبدائل الافتراضية للتحسين.

وهدفت دراسة (عثمان، مزمل، 2017) لاختبار أثر إستراتيجية الكايزين كل على أداء الجامعات بالتطبيق على جامعة بيشة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية الكايزين وتحسين كل من العملية الإدارية، والعملية التعليمية، والخدمات المجتمعية للجامعة.

وهدفت دراسة (طوهرى، 2018) لبيان تقويم برامج تدريبية لعمادة خدمة المجتمع بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك (ردود الفعل، التعلم، الملوك، النتائج)، وإبراز الفروق المعنوية بين المتدربين وفق للمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة بشأن محوري ردود الفعل، والتعلم، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة كبيرة على تقويم كل من "ردود الفعل"، و"التعلم" من البرامج التدريبية، وموافقة رؤساء المتدربين على تقويم "السلوك"، و"النتائج" من البرامج التدريبية، ووجدت فروق معنوية بين استجابات المتدربين نحو تقويم "ردود الفعل" وفق المؤهل، لصالح المرحلة الثانوية، وعدم وجود فروق معنوية بين استجابات المتدربين بشأن تقويم "التعلم" وفق المؤهل، و"ردود الفعل"، وتقويم التعلم وفق سنوات الخبرة.

وبينت دراسة (ناصر، 2018) أن ضمان الجودة يعتبر المرحلة الأخيرة لتطور فكر الجودة، حيث هدفت إلى تقديم ضمانات حقيقية لضمان جودة المنتج وتحسينه المستمر، ووقاية المنظمة من الأخطاء والمخاطر، ودعم تطورها من خلال التخطيط الاستراتيجي وخطط المؤسسة للتحسين المستمر، وتم تناول أهم آليات ضمان جودة التعليم العالي في الصين ومصر وأستراليا، وبعض صور ضمان الجودة وفق المعايير الدولية، ومنها التوجه لامتلاك بعض الجامعات العالمية، وتدويل التعليم عابر القوميات. ومن خلال استخلاص النتائج وتفحص خبرة الصين وأستراليا، بينت الدراسة عددا من الإجراءات بهدف أن تسهم في تفعيل ضمان جودة بالمؤسسات المصرية.

وهدفت دراسة (الطائي، 2018) لمعرفة أثر أنشطة سلسلة القيمة على التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى الشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة بالموصل، واستنتجت الدراسة وجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين أنشطة سلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر، كما وجد تأثير معنوي لأنشطة سلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات.

وهدفت دراسة (الكسر، 2018) إلى تعرف على فرص تطبيق متطلبات منهجية الكايزن بكليات التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلباتها الإدارية، وبينت النتائج أن أهمية متطلبات منهجية كايزن للإدارة نالت تقديراً مرتفعاً عند أفراد العينة، وإمكانية تطبيق متطلبات منهجية كايزن نالت تقديراً أقل من المرتفع، واقترحت الدراسة تبنى الجامعة منهجية كايزن في الإدارة كوسيلة للتحسين المستمر وتطوير العمل.

وهدفت دراسة (الوحيدي، 2018) إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومركزاتها، وخطوات تطبيقها بالمؤسسات الخدمية، وبيان مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي بوزارة الأشغال والإسكان الأردنية، والتعرف على مواصفات ISO9000، وما يندرج تحتها، وأثبتت الدراسة أن العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير الأداء المؤسسي موجبة، وأبرزت الدراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الأشغال والإسكان الأردنية مثل القدرات التنافسية للوزارة، والتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وتقليل شكاوى العملاء وتنمية ثقتهم بالوزارة وخدماتها، ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقتهم بالوزارة والاستراتيجيات التي تتبناها، وتوضيح مفهوم سلسلة المواصفات والمقاييس ISO9000.

وتناولت دراسة (التمي ومرعي، 2018) التطورات الحديثة لقياس الأداء وتحسينه من خلال بطاقة الدرجات المتوازنة المطورة وفقاً لمنهجية البيود السداسي (Six Sigma Business Scorecard) أو ما يعرف بـ (SSBS) والتي تناولت توظيف العلاقة بين المنهجيتين في عملية قياس وتحسين الأداء، وتطبيق واقع التطوير المقترح في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، وبينت نتائج الدراسة أن (B.S.C) لا تمثل نظاماً قائماً بذاته للقياس، وإنما تعتمد على مخرجات نظم المحاسبة المالية والإدارية والتكاليف ونظام المعلومات الإداري للشركة في آلية عملها؛ ومن ثم فإن دقة القياس في نظم المحاسبة وموثوقية مخرجاتها من المعلومات تتحكم في دقة نتائج قياس الأداء لـ (B.S.C) ونجاحها في تحقيق التحسين.

وهدفت دراسة (أحمد، 2018) إلى تحديد وتشخيص الأبعاد الأساسية لمتطلبات التحسين المستمر والأبعاد الأساسية لأداء الإدارات العليا الفندقية عينة البحث، وبيان أثر العلاقة بين أبعاد التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا في فنادق الدرجة الممتازة. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (التحسين المستمر وأداء الإدارات العليا، وأوصت بالتأكيد على نشر مفهوم ثقافة التحسين المستمر، وأن تمتلك المنظمات محل الدراسة هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة لتواكب التغيرات والتكيف مع بيئتها باستمرار، وأن تتابع المعايير الخاصة بالتحسين المستمر وإخضاعها للقياس بشكل دوري.

وهدفت دراسة (الحوامدة والشрман، 2018) إلى التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة في الإدارة المدرسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وإمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة وتغيرها باختلاف متغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود الإمكانية والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس والمشرفين التربويين لتطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة بإدارتهم المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث جاءت بدرجة عالية لمبدئي (التخطيط، والعمل الجماعي)، وبدرجة متوسطة لمبادئ (الجودة، والتحسين المستمر، وإدارة المعلومات، ورضا المستفيدين)، وجاءت الأداة مجتمعة بدرجة متوسطة. كما وجد اختلاف في مدى إمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة باختلاف المسمى الوظيفي، حيث كانت الفروق لصالح المديرين، ولا يوجد فروق في مدى إمكانية التطبيق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (بوحروود وابن سديرة، 2018) إلى إسقاط مجموعة من المفاهيم النظرية التي تعكس ثقافة الجودة من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية؛ وذلك بتقييم مدى التطابق بين الثقافة السائدة وممارسات الجودة الموسومة بالقيادة العليا، والتركيز على الزبون، والعلاقة مع المورد، التدريب، والتحسين المستمر، وقابلية الثقافة للتغيير، بحيث يتم دراسة اتجاهات الطبقة الإدارية لدى بعض المؤسسات بسطيف نحو تبني ممارسات الجودة المذكورة، وهذه الاتجاهات تعكس طبيعة الثقافة السائدة بها، ثم يتم تحليل معوقات التحول نحو ثقافة الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

وهدفت دراسة (قمر وطربييه، 2109) إلى بحث مدى جدوى منهجية الكايزن على التعامل مع نقاط القوة والضعف بالبنوك الإسلامية، وبينت النتائج وجود علاقة بين تطبيق نموذج ديمينج وتطوير جودة الخدمة، وتقديم مجموعة من التوصيات من شأنها التشجيع على تبني المنهجية في المصارف الإسلامية.

وهدفت دراسة (أحمد وآخرين، 2019) إلى معرفة تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والتأهات الخمس (5S) على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة، وتم تناول الوضع الحالي وتحديد نقاط الضعف في الأقسام المختلفة في المصنع. وتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وطرق الحل لتحسين الأداء. وتم دراسة أوجه النقص من تصنيف، ترتيب، تنظيف بيئة العمل. وكذلك تحديد أوجه النقص في أنشطة الإدارة المرئية كأحد متطلبات الترتيب. وتم تحديد خطوات تنفيذ سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء (5S) على المصنع موضوع الدراسة من حيث الحصول ببرنامج 5S في المصنع بأكمله وتنفيذ كل S بشكل منهجي بطريقة تدريجية كما خطط التطبيق لتنميط والحفاظ على نظام برنامج 5S في المصنع وإجراء عمليات التحسين المستمر. وكانت نتائج الدراسة أن لبيئة العمل الأثر البالغ في زيادة إنتاجية العمال وإتقانهم للعمل وحبهم له وان تطبيق قواعد ال 5S نتج عنه منافع عديدة للشركة والعمال منها تحسين نفسية العمال أثناء العمل وتقليل حوادث العمل نتيجة لترتيب الأدوات وتوحيد أساليب العمل.

وكذلك تقليل الجهد والوقت المبدول للقيام بالعمل، وبالتالي رفع إنتاجية العمال وتقليل مصاريف التنظيف في الشركة. كما حقق المصنع مردوداً اقتصادياً عالياً بسبب تطبيق تلك القواعد.

وهدفت دراسة (عثمان، شيرين، 2019) إلى القيام بتصنيف شامل لمعظم أدوات قياس الأداء والجودة والذي تستفيد منه كافة المؤسسات الصناعية بما فيها المؤسسات النسيجية، وشمل البحث على تحليل الأدوات السبع الأساسية للجودة ومفهوم كل أداة وكيفية استخدامها وتطبيقها وكذلك دراسة الأدوات السبع الجديدة، وتم عرض بعض التصنيفات الأخرى لأدوات القياس الجودة مع إضافة شرح مبسط لكل أداة، وتم وضع مقترح لبعض الأدوات التي تصلح في تحسين عمليات نظم الجودة للمؤسسات النسيجية وهذا يمثل مقترح بحثي من الباحث.

### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (keeley, 2004) إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة ضعف تطبيق إدارة المعرفة في تحسين التخطيط وصناعة القرار في مؤسسات التعليم العالي وأن أفضل الأساليب المتبعة لتحسين عملية التخطيط وصناعة القرار هي: استخدام المعرفة الصريحة أو الضمنية في العمل ومشاركة المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأن البحث المؤسسي عامل حفز في تفعيل إدارة المعرفة، ووجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي تقوم بممارسة إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي، وأن المؤسسات التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجها لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار مما ساهم في تخفيض معدل دوران العاملين في المؤسسة.

وهدفت دراسة (Thalner, 2005) إلى تحديد العوامل التي تعوق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي مقارنة بقطاع الأعمال، وبينت النتائج أن مقاومة التغيير من جانب موظفي التعليم العالي، وصعوبة تحديد مفهومي الجودة والعملاء للجامعة، وانخفاض روح التعاون في العمل كفريق واحد، وصعوبة جمع المعلومات بصدق وفي الوقت المناسب، والاختلاف الجذري بين بيئتي الجامعة للقطاع الأعمال والخاص.

وهدفت دراسة (Asaad et al, 2005) إلى فحص العلاقة بين 5S، والكايزن والأداء التنظيمي، وكذلك فحص مستوى تنفيذ 5S وKaizen في المنظمة، وذلك بالتطبيق على شركات السيارات الماليزية، حيث تم توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت على 63 شركة من شركات السيارات المختارة بشكل عشوائي في المنطقة الشمالية من ماليزيا، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة

بين 5S، والكايزن والأداء التنظيمي، حيث كان من الأسهل لتنفيذ ممارسة 5S مقارنة مع كايزن، وتأثر التنفيذ الناجح لـ 5S و Kaizen بشكل كبير بالتزام الإدارة العليا.

وهدفت دراسة (Ratray, C. J. et al, 2007) إلى تشخيص واقع اتباع الشركات النيوزلاندية للإدارة اليابانية، وبينت أن الهدف من تطبيق استراتيجية الإدارة اليابانية يتمثل في تخفيض التكاليف وارتفاع مبيعات الشركات المطبقة لتلك الاستراتيجية، وانتهت الدراسة إلى أن الشركات المطبقة لاستراتيجية التحسين المستمر تمكنت من زيادة مبيعاتها مقارنة بالشركات النظرية.

وهدفت دراسة (Karkoszka, & Honorowicz, 2009) إلى تحفيز تنفيذ نظام كايزن والذي يمثل فلسفة تؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات من خلال مسؤولية جميع العمال. حيث تم تبني تقدير أفكار الكايزن والتي تتضمن: اتصال كايزن مع مجموعة من الواجبات، إبداع الموظف، التطبيق العملي وفعالية الفكرة، الموارد، المواعيد النهائية في العمليات، المشاركة في تعويد الفكرة النجاح المحتمل للفكرة والسلامة والجودة والتكلفة والوقت. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الكايزن وتأثيره إيجابي خارج نطاق دائرة الموظف، وتجاوز مستوى النطاق العادي لمهام الموظف، وتميزه بمستوى عال من التطبيق العملي، بما يعني أن الموظف خصص الكثير من الوقت الشخصي والطاقة لتحقيق التنفيذ الفعال والحصول على نتائج تفوق النتائج المرغوبة؛ وأن يتم التأكد من الأداء الصحيح لنظام كايزن وفق الإحصائيات العملية.

وهدفت دراسة (Manuel et al, 2011) إلى تحليل الكايزن في الأدب الأكاديمي والممارس لاستيعابه بشكل أمثل، واستكشاف وإضافة المزيد من الإطار النظري المحتمل، وبينت النتائج أن الكايزن تم عرضه تحت ثلاث منظورات تتعلق بالمبادئ والتقنيات، ومجموعة من المبادئ التوجيهية.

وبينت دراسة (Gratiela Dana BOCA, 2011) أن إدارة الكايزن يتم تكريسها لتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة، والأعمال التجارية بصفة عامة. وتطبيق الكايزن المعترف بها كطريقة للتحسينات المطبقة على العمليات الرئيسية يؤدي إلى تولد الربح للشركة، كما أنها تشكل طريقة آمنة للوصول لولاء العملاء وإخلاصهم. ومن ثم فإدارة الكايزن تعد أداة استراتيجية قوية لتحقيق أهداف الشركة وتفوقها، وأن 5S تعتبر تقنية أساسية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، مع ضمان مناخ تنظيمي جيد.

وهدفت دراسة (Dysko, 2012) إلى تحديد المرتكزات لتوظيف أسلوب جيمبا كايزن للأسد تفادة القصوى من إمكانيات الموظفين داخل المؤسسات؛ للوصول للتحسين المستمر، وتنمية القدرات التنافسية لديها، وتوصلت الدراسة إلى تصميم إطار جيمبا كايزن من خلال أربع خطوات تتمثل في: التخطيط وتحديد الإجراءات اللازمة للأداء، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية، والتنفيذ.

وهدفت دراسة (Joshi, 2013) إلى نشر مفاهيم فلسفة الكايزن وتطبيقها كوسيلة للتحسين المستمر عن طريق مواقف حقيقية يوضع بها الموظفون في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التحسين المستمر تضمن كافة جوانب المنظمة محل التطبيق، وذلك من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، أو العلاقة بين القيادة والموظفين.

وهدفت دراسة (Feijoo et al, 2014) إلى التعريف بتقنيات كايزن الخمسة وأساليب توظيفها، وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، ومقاييس الجودة، والروح المعنوية العالية، واقتراحات التطوير المستمر؛ وذلك بهدف تطوير إدارة جودة التعليم العالي، وتوصلت إلى أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس يساهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في هذه المؤسسات، وتنفيذ في تحسين إدارة الجودة في عملياتها وأنشطتها من أجل التحسين المستمر دون توقف، وتوجد بعض المعوقات أمام استخدام تقنيات كايزن كالفهم التقليدي لتطوير التعليم من جانب القيادة العليا، كما وجدت بعض نظم الجودة لدى قيادات التعليم العالي ولديهم معرفة جيدة، ووجود الإمكانيات اللازمة لتطبيق نموذج تقنيات كايزن في الجودة.

وهدفت دراسة (Sevtap, 2015) إلى تطوير أداة لقياس فعالية كايزن بالتطبيق على شركات صناعة منتجات الأخشاب، حيث استخدم منهج دراسة الحالة لشركتين أمريكيتين لمنتجات الأخشاب بتنفيذ كايزن ومبادرات أخرى للتحسين المستمر ونظرة موظفي الإنتاج والإدارات الأخرى في الشركتين لآلية التنفيذ، وبينت النتائج وجود فروق جوهرية في كيفية مشاهدة موظفي الإنتاج في الشركات بشأن المحفزات الخاصة بنتائج النوعية والجودة والحوجز المتعلقة بالإدارة الوسطى والوقت والمال والتقنيات والتجارب السيئة في الماضي، كما وجد تبايناً بين نظرة موظفي الإنتاج وغيرهم في إحدى الشركات، كما تبين أن أهم مؤشر للتنبؤ بالفعالية في تنفيذ الكايزن هو إدراك التحسينات الإنتاجية.

وهدفت دراسة (Amit and Suraj, 2015) إلى تمثيل تنفيذ الكايزن في الصناعات الهندية الصغيرة، حيث تم استخدام الرسوم البيانية لمخطط عظم السمكة لتمثيل السبب والأثر، وبينت النتائج أنه يتم تقليل وقت الوصول إلى 87%، وتخفيض المسافة الإجمالية المقطوعة إلى 43.75%، وانخفاض الوقت المستغرق في الإنتاج بنسبة 46.08%، وأنه يمكن دمج ISO مع كايزن لمزيد من التحسينات.

وهدفت دراسة (liuxing et al, 2015) إلى تطبيق منهجية الكايزن في شركات تصنيع السيارات بالصين والمتضمنة ثقافات مختلفة وتحسين النظام الإنتاجي بتعامل موحد لتلك الثقافات، ومن نتائج الدراسة ان استراتيجيات الكايزن الناتجة من الثقافة اليابانية تحفز العاملين على تحسين الإنتاج في أرجاء المنظمة، وأن القيادة تدرك قدرة تلك المنهجية على تشجيع العاملين على الإبداع، وأنه سيتم تفعيلها في التحفيز المادي مثل المعنوي.

## التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال فحص الدراسات السابقة نجد أن هناك توجه من قبل كثير من الباحثين لإلقاء الضوء على مجالات الجودة بمنهجيات مختلفة مثل ستة سيجما أو الحيوود السداسي أو جودة الأداء أو إدارة الجودة الشاملة أو التاءات الخمس، ومنها ما قامت بالتعرض لمنهجية الكايزن ذاتها، وعن مجال التطبيق فقد ركزت بعض الدراسات على ربط المنهجية بواقع صناعة أو قطاع معين، أو بفئة الإدارة العليا أو القيادة داخل بعض الشركات أو مقارنة آراء موظفي إدارة العمليات بباقي موظفي المنظمة، أو بيان أثر تطبيق الاستراتيجية للشركات التي اتبعت منهجية الكايزن، ومن ثم تكون للدراسة من الشركات التي تناولت إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية تبين أن مستوى الاهتمام بهذا الموضوع كان ضعيفاً في الدراسات العربية مقارنة بالأجنبية، كما أن أغلب الدراسات قد تناولت الأطر النظرية والمنطلقات الفكرية لإدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية.

لكن الدراسة الحالية تركز على نوعية معينة من مؤسسات التعليم العالي والتمثلة في إحدى الجامعات الناشئة وهي جامعة المجمع، خاصة بعد حصولها على الاعتماد المؤسسي غير المشروط، وسعيها نحو الاعتماد البرامجي حيث تم توقيع عقود مع جهة الاعتماد الوطني لعشر برامج في خطة زمنية مدتها ثلاث سنوات اعتباراً من العام الجامعي 1440/39 إلى 1442/41 هـ، كما أنها تميزت عن تلك الدراسات التي عنيت بالتطبيقات العملية لهذا المنهج في هذا النوع من المؤسسات والتي غالباً ما تركزت بشكل كبير على الجانب التعليمي مهملة باقي الجوانب المهمة في المؤسسة الجامعية (كالبحت العلمي وخدمة المجتمع)، وهذا ما تم مراعاته في الدراسة الحالية.

## منهجية الدراسة:

يمكن تناول منهجية الدراسة من خلال العناصر التالية:

- 1- أسلوب البحث المكتبي: من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية حتى تكون ركيزة يستند إليها الباحث في تكوين فكرة عن الخلفية النظرية الخاصة بمنهجية الكايزن، بالإضافة إلى الاطلاع على ما يتحدث في هذا المجال.
- 2- أسلوب البحث الميداني: باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، والموجهة عبر تقنيات تطبيقات جوجل Google Apps لمفردات العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، ويكون المقياس بمجموعة العبارات الوصفية "أوافق تماماً"، "أوافق"، "محايد"، "لا أوافق"، "لا أوافق مطلقاً" (Kotler & Armstrong, 1995)، ثم التحليل من خلال SPSS، وذلك كما يلي:
- التحقق من درجة الصدق والثبات لمحتويات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي؛ لتنظيم وتلخيص البيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لخصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، والتعرف على مستوي التوافر لأبعاد رأس المال الفكري والتميز التنافسي.
  - استخدام تحليل التباين ANOVA لبحث مدي صحة فروض الدراسة.
- 3- محاور الدراسة: توجد أكثر من استراتيجيات للتحسين المستمر الياباني Kaizen ومن أمثلتها: دورة ديمينج، والقضاء على الهدر (إلغاء الفاقد)، والتأهات الخمس (5S)، ويقوم مسؤولو عملية التطوير قبل بدء التنفيذ بتطوير أيا من هذه الاستراتيجيات بهدف اكتشاف الجوانب التي سيتم فيها التحسين المستمر ثم تنظيم عمليات التحسين المستمر ثم توضيح إجراءات التحسين المستمر للعمليات المحددة، مع ضرورة الوعي والفهم بالإمكانات المتاحة للتحسين المستمر وأخيرا اختيار الطريقة المناسبة من استراتيجيات التحسين المستمر لتطبيقها (عيشوني، وآخرين، 2009). وبالاستناد على دائرة ديمينج للجودة وهي: التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، وتصحيح الانحرافات، ومن خلال المسح الذي قام به الباحث ومطالعه للدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي تتضمن 4 محاور رئيسية (يقاس كل منها من خلال 9 فقرات)، وتمت صياغة مجموعة العبارات لقياس تلك المحاور، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والمهنيين وبالأخص المهتمين بمجال الجودة والقياس والتقويم، حيث أبدى بعضهم عددا من الملاحظات، وتحصلت عبارات الاستبانة على تأييد المحكمين لمناسبتها للمحاور محل القياس بنسب تزيد على 93% من العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية بنسبة تزيد على 91%، وتم اجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء الملاحظات الواردة من المحكمين؛ مما رفع من درجة مناسبة العبارات ودقة صياغتها.
- مجتمع وعينة الدراسة: لغرض استطلاع الآراء حول متغيرات الدراسة من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع والبالغ عددهم 1597 عضو عام 2016/2015، حيث تضم الجامعة 13 كلية مختلفة تقدم 44 برنامجا دراسيا<sup>1</sup>، وقد تم توزيع الاستبانات من خلال الرابط المعد لذلك باستخدام تطبيقات جوجل، وتم استهداف عدد 350 مفردة بصفة أساسية، وذلك تحسباً لعدم استجابة بعض المستهدفين أو عدم صلاحية كافة الاستبانات للتحليل

<sup>1</sup> تقرير الدراسة الذاتية المؤسسية لجامعة المجمع (سبتمبر 2016).

الاحصائي، وبلغت عدد الردود التي تم تفرغها وصالحة للتحليل الاحصائي بواقع 326 مفردة، أي بنسبة 93.14% من المستهدف.

### الدراسة العملية: خصائص العينة

وتتمثل في مجموعة البيانات الشخصية والوظيفية، وهي: القطاع، الخبرة، السن، الجنس، السمة الغالبة في طبيعة العمل، ويتم عرض خصائص مفردات العينة من خلال الجدول التالي:

#### جدول (2)

خصائص مفردات عينة الدراسة\*

الترتيب	%	العدد	الفئات	الخاصية
1	88.3	288	الدراسات الإنسانية	القطاع
3	5.5	18	العلوم التطبيقية	
2	6.1	20	الهندسة والحاسب الآلي	
	<b>100</b>	<b>326</b>	<b>إجمالي</b>	
1	69.0	225	ذكر	الجنس
2	31.0	101	أنثى	
	<b>100</b>	<b>326</b>	<b>إجمالي</b>	
1	29.4	96	أقل من 35 سنة	السن
4	11.7	38	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
2	28.2	92	من 45 إلى 55 سنة	
3	17.2	56	55 سنة فأكثر	
	<b>100</b>	<b>326</b>	<b>إجمالي</b>	
3	17.2	56	أقل من 3 سنوات	الخبرة
1	62.0	202	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	
2	20.9	68	من 7 سنوات فأكثر	
	<b>100</b>	<b>326</b>	<b>إجمالي</b>	
1	68.7	224	تدريس	طبيعة الوظيفة
2	28.2	92	تدريس وإداري	
3	3.1	10	قيادي وإداري	
	<b>100</b>	<b>326</b>	<b>إجمالي</b>	

\*من إعداد الباحث وفقا لنتائج تحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أن أكبر من نصف مفردات العينة من قطاع الدراسات الإنسانية وهم الغالبية العظمي، يليه قطاع العلوم التطبيقية، يليه قطاع الهندسة والحاسب الآلي، حيث بلغت النسب الممثلة لها بواقع 88.3%، 6.1%، 5.5% على التوالي.
- 2- أن أغلب مفردات العينة من الرجال بنسبة 69.0% من حجم العينة، في حين كان عدد النساء هم الأقلية وبلغت نسبتهن 31.0% من حجم العينة.
- 3- أن أكبر فئة لمفردات العينة من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة 29.4%، ثم فئة (من 45 سنة الى 55 سنة) بنسبة 28.2%، ثم فئة (55 سنة فأكثر) بنسبة 17.2%، وأخيراً فئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 11.7%.
- 4- أن أكبر فئة لمفردات العينة من فئة الخبرة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بنسبة 62.0%، ثم فئة الخبرة (7 سنوات فأكثر) بنسبة 20.9%، وأخيراً جاءت الفئة (10 أقل من 3 سنوات) بنسبة 17.2% من حجم العينة.
- 5- أن طبيعة عمل أكبر فئة لمفردات العينة هي التدريس حيث بلغت نسبتهم 68.7%، يليها الفئة التي تقوم بالتدريس والإدارة معاً وكانت نسبتهم 28.2%، وأقلهم الفئة ذات الطابع الإداري والقيادي حيث كانت نسبتهم 3.1%.

#### الثبات والمصدقية:

#### جدول (3)

#### الثبات والمصدقية بين متغيرات القياس\*

المحور	عدد العبارات	ألفا
التخطيط	9	0.766
التنفيذ	9	0.869
المراجعة	9	0.921
تصحيح الانحرافات	9	0.945

\*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الاحصائي

وفقاً لقيمة ألف كروبناخ السالف الإشارة إليها بالجدول السابق والتي تتراوح قيمته بين 0.766 لمحور التخطيط، 0.945 لمحور تصحيح الانحرافات، مما يدل على ارتفاع قيمتها عن الحد 0.7، وأن قيمتها تتراوح بين المعقول والمرتفع.

1- مدى توافر مراحل تطبيق منهجية الكايزن  
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التخطيط:

جدول (4)  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد التخطيط

م	العبارة يتم التخطيط في الجامعة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	... لتطويرها من خلال رؤية واضحة تساعد على صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف وبدعم واعتماد القيادات.	3.88	0.62
2	... لتطوير مهارات القياديين بشكل نموذجي ومتكامل.	3.33	0.80
3	... لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بشكل نموذجي ومتكامل.	3.40	0.94
4	... لتطوير مهارات موظفيها بشكل نموذجي ومتكامل.	3.27	0.81
5	... لتطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منسوبيها في المجال الأكاديمي.	3.85	0.84
6	... لتطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	3.44	0.85
7	... لتطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	3.60	0.88
8	... لتطوير نظم الاتصالات والتقنيات.	3.97	0.82
9	... لتطوير برامج التحفيز لمنسوبيها بشكل نموذجي ومتكامل.	3.26	0.84
	<b>متوسط بُعد التخطيط</b>	3.56	0.49

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على توافر بعد التخطيط حيث كانت الوسط الحسابي للعبارات أكبر من 3، ويؤيد ذلك ارتفاع قيمة المتوسط العام لبعد التخطيط والذي بلغ 3.56 درجة، وكانت أهم عبارات التخطيط التي حظيت بموافقة نسبية أعلى والتي تمثل فرص لتطبيق استراتيجية الكايزن في هذا البعد هي: يتم التخطيط في الجامعة ...

- لتطوير نظم الاتصالات والتقنيات، وقيمتها 3.97.

- لتطويرها من خلال رؤية واضحة تساعد على صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف وبدعم واعتماد القيادات، وقيمتها 3.88.

- لتطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منسوبيها في المجال الأكاديمي، وقيمتها 3.85.

أما عبارات التخطيط التي تمثل نالت أقل درجات الموافقة فهي: يتم التخطيط في الجامعة ...

لتطوير برامج التحفيز لمنسوبيها بشكل نموذجي ومتكامل، وقيمتها 3.26.

- لتطوير مهارات موظفيها بشكل نموذجي ومتكامل، وقيمتها 3.27.
- لتطوير مهارات القياديين بشكل نموذجي ومتكامل، وقيمتها 3.33.

#### – الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التنفيذ:

##### جدول (5)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد التنفيذ

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل الجامعة على تنفيذ خطة تطوير: ... السياسات والإجراءات بصفة عامة.	3.57	0.84
2	... مهارات القياديين.	3.38	0.74
3	... مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.61	0.76
4	... مهارات الموظفين.	3.38	0.77
5	... المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية.	3.71	0.90
6	... المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	3.48	1.00
7	... المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	3.54	0.88
8	... نظم الاتصالات والتقنيات.	3.82	0.79
9	... برامج التحفيز لمنسوبيها.	3.41	0.87
	متوسط بُعد التنفيذ	3.55	0.59

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على توافر بعد التخطيط حيث كانت الوسط الحسابي للعبارات أكبر من 3، ويؤيد ذلك ارتفاع قيمة المتوسط العام لبعد التنفيذ والذي بلغ 53.5 درجة، وكانت أهم عبارات التنفيذ التي حظيت بموافقة نسبية أعلى والتي تمثل فرص لتطبيق استراتيجية الكايزن في هذا البعد هي: تعمل الجامعة على تنفيذ خطة تطوير ...

- نظم الاتصالات والتقنيات، وقيمتها 3.82.

- المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية، وقيمتها 3.71.
  - مهارات أعضاء هيئة التدريس، وقيمتها 3.61.
- أما عبارات بعد التنفيذ التي تمثل نالت أقل درجات الموافقة فهي: تعمل الجامعة على تنفيذ خطة تطوير ...
- مهارات القياديين، وقيمتها 3.38.
  - مهارات الموظفين، وقيمتها 3.38.
  - برامج التحفيز لمنسوبيها، وقيمتها 3.41.

#### – الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد المراجعة:

##### جدول (6)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد المراجعة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	يتم فحص (مراجعة) الجامعة لمؤشرات أداء خطة تطوير:		
1	... الخطط والسياسات الموضوعية بعد تنفيذها بصفة عامة وبشكل دوري.	3.58	0.75
2	... مهارات القياديين عقب تنفيذ الخطة بشكل دوري.	3.44	0.75
3	... مهارات أعضاء هيئة التدريس عقب تنفيذ الخطة بشكل دوري.	3.54	0.81
4	... مهارات الموظفين عقب تنفيذ الخطة بشكل دوري.	3.43	0.80
5	... تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية.	3.45	0.88
6	... المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	3.48	0.83
7	... المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	3.61	0.79
8	... نظم الاتصالات والتقنيات.	3.56	0.85
9	... برامج التحفيز لمنسوبيها.	3.30	0.84
	متوسط بُعد المراجعة	3.49	0.64

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على توافر بعد التخطيط حيث كانت الوسط الحسابي للعبارات أكبر من 3، ويؤيد ذلك ارتفاع قيمة المتوسط العام لبعد المراجعة والذي بلغ 3.56 درجة، وكانت أهم عبارات المراجعة التي حظيت بموافقة نسبية أعلى والتي تمثل فرص لتطبيق استراتيجية الكايزن في هذا البعد هي: يتم فحص (مراجعة) الجامعة لمؤشرات أداء خطة تطوير ...

- المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع، وقيمتها 3.61.

- الخطط والسياسات الموضوعية بعد تنفيذها بصفة عامة وبشكل دوري، وقيمتها 3.58.
- نظم الاتصالات والتقنيات، وقيمتها 3.56.
- أما العبارات بعد المراجعة التي تمثل نالت أقل درجات الموافقة فهي: يتم فحص (مراجعة) الجامعة لمؤشرات أداء خطة تطوير ...
- برامج التحفيز لمنسوبيها، وقيمتها 3.30.
- مهارات الموظفين عقب تنفيذ الخطة بشكل دوري، وقيمتها 3.43.
- مهارات القياديين عقب تنفيذ الخطة بشكل دوري، وقيمتها 3.44.

### – الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد تصحيح الانحرافات:

جدول (7)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بُعد تصحيح الانحرافات

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	يتم تصحيح الانحرافات في حالة عدم المطابقة بين المنفذ والمخطط وفق نتائج الفحص بشأن:		
1	... السياسات والإجراءات بصفة عامة.	3.34	0.86
2	... تطوير مهارات القياديين.	3.26	0.77
3	... تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.31	0.76
4	... تطوير مهارات الموظفين.	3.19	0.65
5	... تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية.	3.32	0.77
6	... تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	3.21	0.73
7	... تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	3.36	0.62
8	... تطوير نظم الاتصالات والتقنيات.	3.52	0.68
9	.... تطوير برامج التحفيز لمنسوبيها.	3.21	0.80
	متوسط بُعد تصحيح الانحرافات	3.20	0.62

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على توافر بعد تصحيح الانحرافات ودرجات متقاربة، حيث كانت الوسط الحسابي للعبارات يزيد عن 3، ويؤيد ذلك ارتفاع قيمة المتوسط العام لُبعد تصحيح الانحرافات، والذي بلغ 3.20 درجة، وكانت أهم عبارات تصحيح الانحرافات التي حظيت بموافقة نسبية أعلى والتي تمثل فرص لتطبيق استراتيجية الكايزن في هذا البعد هي: يتم تصحيح الانحرافات في حالة عدم المطابقة بين المنفذ والمخطط وفق نتائج الفحص بشأن

...

- تطوير نظم الاتصالات والتقنيات، وقيمتها 3.52.

- تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع، وقيمتها 3.36.
- السياسات والإجراءات بصفة عامة، وقيمتها 3.34.
- أما العبارات بعد المراجعة التي تمثل نالت أقل درجات الموافقة فهي: يتم تصحيح الانحرافات في حالة عدم المطابقة بين المنفذ والمخطط وفق نتائج الفحص بشأن ...
- تطوير مهارات الموظفين، وقيمتها 3.19.
- تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية، وقيمتها 3.21.
- تطوير برامج التحفيز لمنسوبيها، وقيمتها 3.21.

## 2- مقترحات التطوير وأولويات التحسين

جدول (8) مقترحات التطوير وأولويات التحسين وفق التكرار المتجمع الصاعد									
الأولوية ونسبتها المئوية	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %
السياسات والإجراءات بصفة عامة.	29.4	44.8	57.7	73.6	82.5	84.7	90.8	93.9	100.0
تطوير مهارات القياديين.	25.2	39.9	60.7	74.2	83.1	89.3	92.3	-	100.0
تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	39.9	58.6	66.9	77.9	89.3	91.7	96.9	-	100.0
تطوير مهارات الموظفين.	29.1	45.1	60.7	74.8	85.9	90.8	93.9	-	100.0
تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية.	21.8	42.3	57.1	69.3	80.7	86.2	89.3	94.8	100.0
تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	27.0	47.9	65.6	74.2	86.2	88.3	93.9	96.9	100.0
تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	15.6	42.9	63.2	71.8	82.8	85.3	88.3	93.9	100.0
تطوير نظم الاتصالات والتقنيات.	21.2	43.6	60.7	74.2	82.8	85.9	94.8	100.0	100.0
برامج التحفيز لمنسوبي الجامعة.	50.9	62.6	68.7	74.8	87.7	90.8	96.9	-	100.0

يتبين من الجدول السابق أن أكثر المجالات التي تحتاج الى تطوير كما يلي:

- حصلت برامج التحفيز لمنسوبي الجامعة على أكبر نسبة من أفراد العينة الذين يرونها الأولوية أولى التي تحتاج لتطوير ومن ثم فهي تعد من المعوقات الحالية للكايزن، وذلك بنسبة 50.9%، ومن أهم أولويتين بنسبة 62.6%، ومن أهم ثلاث أولويات بنسبة 68.7%. يلي ذلك تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس الذين يرونها الأولوية أولى التي تحتاج لتطوير ومن ثم فهي تعد من المعوقات الحالية للكايزن، وذلك بنسبة 50.9%، ومن أهم أولويتين بنسبة 62.6%، ومن أهم ثلاث أولويات بنسبة 68.7%، وجاء تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس كأولوية أولى بنسبة 39.9%، ومن أهم أولويتين بنسبة 58.6%، ومن أهم ثلاث أولويات بنسبة 66.9%، ثم

السياسات والإجراءات بصفة عامة كأولوية أولى بنسبة 29.4%، ومن أهم أولويتين بنسبة 44.8%، ومن أهم ثلاث أولويات بنسبة 57.7%.

- في حين جاءت البنود التي يرونها في آخر الأولويات: تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع، ثم تطوير نظم الاتصالات والتقنيات، ثم تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية، حيث جاءت هذه البنود كأولوية أولى بنسبة 15.6%، 21.2%، 21.8% لكل منها على التوالي.

### 3- بيان دائرة الكايزن لكل مجال على حدة:

يمكن التعرض لدائرة الكايزن لكل مجال على حدة كما يلي:

جدول (9)  
محاور الكايزن للمجالات الفرعية

م	المجال	التخطيط	التنفيذ	المراجعة	تصحيح الانحرافات
1	السياسات والإجراءات بصفة عامة.	3.88	3.57	3.58	3.34
2	تطوير مهارات القياديين.	3.33	3.38	3.44	3.26
3	تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.40	3.61	3.54	3.31
4	تطوير مهارات الموظفين.	3.27	3.38	3.43	3.19
5	تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة التعليمية.	3.85	3.71	3.45	3.32
6	تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل المنظومة البحثية.	3.44	3.48	3.48	3.21
7	تطوير المباني والمكاتب والوسائل والأدوات المساعدة لعمل منظومة خدمة المجتمع.	3.60	3.54	3.61	3.36
8	تطوير نظم الاتصالات والتقنيات.	3.97	3.82	3.56	3.52
9	برامج التحفيز لمنسوبي الجامعة.	3.26	3.41	3.30	3.21
	المتوسط	3.56	3.55	3.49	3.20

يتبين من الجدول السابق أن تقديرات الأعضاء حول مراحل دائرة الجودة بصفة عامة متوافرة نسبياً، وإن كانت التركيز الأعلى مع التخطيط ثم التنفيذ، ثم المراجعة، تصحيح الأخطاء التي جاءت في أقل تقدير.

### اختبار الفروض:

""توجد فروق جوهرية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة حول تطبيق منهجية الكايزن من خلال مراحل (التخطيط- التنفيذ- المراجعة - التحسين) وفقاً لخصائص العينة (الخبرة- العمر - نوع الوظيفة - الجنس)"". "

ويتم بحث هذا الفرض من خلال أربعة فروض فرعية على النحو التالي:

## 1- الفروق بين أبعاد دائرة الجودة وفقاً للخبرة

### جدول (10)

مدى وجود فروق جوهرية بين أبعاد دائرة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة وفقاً للخبرة\*

الخبرة بجامعة المجمعة		التخطيط	التنفيذ	المراجعة	تصحيح الأخطاء
أقل من 3 سنوات	المتوسط	3.45	3.61	3.84	3.65
	الانحراف المعياري	0.68	0.51	0.63	0.65
من 3 إلى أقل من 7 سنوات	المتوسط	3.69	3.65	3.51	3.30
	الانحراف المعياري	0.44	0.59	0.60	0.51
من 7 سنوات فأكثر	المتوسط	3.24	3.18	3.15	3.02
	الانحراف المعياري	0.20	0.50	0.58	0.73
F					20.35
مستوى المعنوية					.000

\*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين تقديرات مفردات العينة حول كل من مراحل دائرة الجودة وفقاً لخبرة عضو هيئة التدريس، حيث كان ترتيبها لكل مرحلة كما يلي:

- في مرحلة التخطيط: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة الخبرات المتوسطة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بواقع 3.69 يليها فئة الخبرات الأقل (أقل من 3 سنوات) بواقع 3.45، ثم فئة الخبرات الأعلى (من 7 سنوات فأكثر) بواقع 3.24. وبلغت قيمة F 27.63.
- في مرحلة التنفيذ: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة الخبرات المتوسطة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بواقع 3.65 يليها فئة الخبرات الأقل (أقل من 3 سنوات) بواقع 3.61، ثم فئة الخبرات الأعلى (من 7 سنوات فأكثر) بواقع 3.18. وجاءت قيمة F بواقع 27.63.
- في مرحلة المراجعة: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة الخبرات الأقل (أقل من 3 سنوات) بواقع 3.84 يليها فئة الخبرات المتوسطة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بواقع 3.51، ثم فئة الخبرات الأعلى (من 7 سنوات فأكثر) بواقع 3.15. وكانت قيمة F بواقع 17.96.
- في مرحلة تصحيح الأخطاء: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة الخبرات الأقل (أقل من 3 سنوات) بواقع 3.65 يليها فئة الخبرات المتوسطة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بواقع 3.30، ثم فئة الخبرات الأعلى (من 7 سنوات فأكثر) بواقع 3.02. وكانت قيمة F بواقع 20.35.

## 2- الفروق بين أبعاد دائرة الجودة وفقاً للعمر

### جدول (11)

مدى وجود فروق جوهرية بين أبعاد دائرة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة  
المجمعة وفقاً للعمر\*

الخبرة بجامعة المجمعة	التخطيط	التنفيذ	المراجعة	تصحيح الأخطاء
المتوسط	3.43	3.46	3.41	3.28
أقل من 35 سنة	الانحراف المعياري	0.42	0.56	0.53
المتوسط	3.20	3.21	3.22	2.73
من 35 إلى أقل من 45 سنة	الانحراف المعياري	1.14	1.11	0.83
المتوسط	3.72	3.69	3.62	3.45
من 45 إلى 55 سنة	الانحراف المعياري	0.46	0.38	0.45
المتوسط	3.61	3.49	3.63	3.36
55 سنة فأكثر	الانحراف المعياري	0.34	0.35	0.41
F	12.07	7.44	3.92	11.55
مستوى المعنوية	.000	.000	.004	.000

\*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين تقديرات مفردات العينة حول كل من مراحل دائرة الجودة وفقاً لعمر عضو هيئة التدريس، حيث كان ترتيبها لكل مرحلة كما يلي:

- في مرحلة التخطيط: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة العمر (من 45 إلى 55 سنة) بواقع 3.72، يليها فئة العمر (55 سنة فأكثر) بواقع 3.61، ثم فئة العمر (أقل من 35 سنة) بواقع 3.43، ثم فئة العمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بواقع 3.20. وبلغت قيمة F 12.07.
- في مرحلة التنفيذ: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة العمر (من 45 إلى 55 سنة) بواقع 3.69، يليها فئة العمر (55 سنة فأكثر) بواقع 3.49، ثم فئة العمر (أقل من 35 سنة) بواقع 3.46، ثم فئة العمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بواقع 3.21. وبلغت قيمة F 7.44.
- في مرحلة المراجعة: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة العمر (55 سنة فأكثر) بواقع 3.63، يليها فئة العمر (من 45 إلى 55 سنة) بواقع 3.62، ثم فئة العمر (أقل من 35 سنة) بواقع 3.41، ثم فئة العمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بواقع 3.22. وبلغت قيمة F 3.92.
- في مرحلة تصحيح الأخطاء: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة العمر (من 45 إلى 55 سنة) بواقع 3.45، يليها فئة العمر (55 سنة فأكثر) بواقع 3.36، ثم

فئة العمر (أقل من 35 سنة) بواقع 3.28، ثم فئة العمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بواقع 2.73، وبلغت قيمة F بواقع 11.55.

**3- الفروق بين أبعاد دائرة الجودة وفقاً للجنس**

**جدول (12)**

مدى وجود فروق جوهرية بين أبعاد دائرة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع وفقاً للجنس\*

الخبرة بجامعة المجمع	التخطيط	التنفيذ	المراجعة	تصحيح الأخطاء
المتوسط	3.51	3.49	3.32	
الانحراف المعياري	0.55	0.58	0.62	
المتوسط	3.63	3.48	3.27	
الانحراف المعياري	0.41	0.67	0.61	
F	5.97	3.01	0.01	0.49
مستوى المعنوية	.015	.084	.906	.485

\*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين تقديرات مفردات العينة حول كل من مراحل دائرة الجودة وفقاً للجنس في مرحلة التخطيط فقط حيث بلغ وقد كانت التقدير المتوسط للرجال بواقع 3.60، وللنساء بواقع 3.46، أما باقي مراحل التنفيذ والمراجعة وتصحيح الأخطاء فلم توجد فروق جوهرية بشأنها وفقاً لجنس عضو هيئة التدريس.

**4- الفروق بين أبعاد دائرة الجودة وفقاً لطبيعة الوظيفة**

**جدول (13)**

مدى وجود فروق جوهرية بين أبعاد دائرة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمع وفقاً لطبيعة الوظيفة\*

الخبرة بجامعة المجمع	التخطيط	التنفيذ	المراجعة	تصحيح الأخطاء
المتوسط	3.66	3.63	3.56	3.33
الانحراف المعياري	0.42	0.61	0.61	0.61
المتوسط	3.36	3.34	3.22	3.19
الانحراف المعياري	0.59	0.52	0.61	0.64
المتوسط	3.11	3.44	4.33	3.67
الانحراف المعياري	0.00	0.00	0.00	0.00
F	18.26	8.67	21.17	3.71
مستوى المعنوية	.000	.000	.004	.025

\*من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق جوهرية بين تقديرات مفردات العينة حول كل من مراحل دائرة الجودة وفقاً لطبيعة وظيفة عضو هيئة التدريس، حيث كان ترتيبها لكل مرحلة كما يلي:

- في مرحلة التخطيط: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة طبيعة الوظيفة (تدريس) بواقع 3.66، يليها طبيعة الوظيفة (تدريس وإداري) بواقع 3.36، ثم فئة طبيعة الوظيفة (قيادي وإداري) بواقع 3.11، وبلغت قيمة F بواقع 18.26.
- في مرحلة التنفيذ: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة طبيعة الوظيفة (تدريس) بواقع 3.63، يليها طبيعة الوظيفة (قيادي وإداري) بواقع 3.44، ثم فئة طبيعة الوظيفة (تدريس وإداري) بواقع 3.34، وبلغت قيمة F بواقع 8.67.
- في مرحلة المراجعة: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة طبيعة الوظيفة (قيادي وإداري) بواقع 4.33، يليها طبيعة الوظيفة (تدريس) بواقع 3.56، ثم فئة طبيعة الوظيفة (تدريس وإداري) بواقع 3.22، وبلغت قيمة F بواقع 21.17.
- في مرحلة تصحيح الأخطاء: بلغ أعلى متوسط تقديرات لفئة طبيعة الوظيفة (قيادي وإداري) بواقع 3.67، يليها طبيعة الوظيفة (تدريس) بواقع 3.33، ثم فئة طبيعة الوظيفة (تدريس وإداري) بواقع 3.19، وبلغت قيمة F بواقع 3.71.

### التوصيات

- 1- نشر ثقافة الكايزن بين كافة منسوبي الجامعة، وفتح قنوات اتصال فعالة معهم، ومع الجامعات النظيرة والمتميزة وبخطط تهدف لفعاليات احترافية.
- 2- مشاركتهم في آليات وسبل تفعيلها وبمراعاة الفروقات في القدرات والتوجهات والخبرات.
- 3- التركيز على آليات تنفيذ المهام بأفضل السبل في طريق التحسين بمقارنة كل ما هو متاح، ولو لم تصل للكمال دون التسليم بأفضلية الوضع القائم، ليكون في اتجاه التطوير المستمر.
- 4- اختيار القيايين وفق معايير تضمن توافر لديهم مؤهلات ومهارات نوعية، ومدربين على تطبيق المناهج الإدارية الحديثة كمنهجية الكايزن، ومن أمثلتها: مهارات الالتزام واستثمار الوقت، وتحفيز المرؤوسين وتنمية مهاراتهم والتواصل مع الآخرين ومشاركتهم، بما يمكنهم من تحسين العمليات والأداء بصفة مستمرة.
- 5- المتابعة بمنهجية بين مراحل التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، وتصحيح الأخطاء، دون فواصل زمنية تسمح بالتأثير السلبي على الإنجاز.
- 6- على المسؤولين مراعاة الأولويات التي تحتاج لتطوير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة ببرامج التحفيز لمنسوبي الجامعة، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يؤكد أن التحسين المستمر يتطلب الاهتمام بإدارة العنصر البشري فهو المرجع الأساسي لتجويد منظومة بيئة العمل، ثم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بصفة عامة.
- 7- بمقارنة مراحل دائرة الجودة يتبين أن أقل تلك المراحل توافراً هو تصحيح الأخطاء ويتلوها المراجعة، ومن ثم فتلك المرحلتين في حاجة للتطوير أكثر من مرحلتَي التخطيط والتنفيذ.
- 8- إعداد مزيد من الدراسات في مجال الكايزن في جامعات أخرى وبالتطبيق على فئات بخلاف أعضاء هيئة التدريس من الموظفين والطلاب أو المزج بين تلك الفئات.

## المراجع المراجع العربية

- 1- أحمد، دنا طارق (2018)، "اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة.
- 2- أحمد، نسرين نصر الدين حسن، الجمل، غادة إسماعيل محمد، وعبد العزيز، إبراهيم صابر محمد (2019)، "تأثير تطبيق سياسات الإدارة المرئية والخمسة تاء على تحسين الإنتاجية داخل مصانع الملابس الجاهزة"، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية ع13: 529 - 544.
- 3- بكر، نادية عبد الخالق رمضان (2016)، "مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر"، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية مج36، ع1: 239 - 260.
- 4- بوحرو، فتيحة، وعمر ابن سدير (2018)، "Quality Culture Evaluation in Algerian Companies: An Empirical Study" والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ع25: 5 - 21.
- 5- التمي، خالد غازي عبود، ومرعي، مني سالم حسين (2018)، "توظيف نموذج (SSBS) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد س41، ع114: 222 - 250.
- 6- الحوامدة، رابعة فؤاد فالح، ومنيرة محمود الشرماني (2018)، "إمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة Six Sigma في الإدارة المدرسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا مج26، ع4: 698 - 717.
- 7- ديون، عبد القادر (2008)، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السادس.
- 8- الشهريلي، إنعام علي توفيق، ومحمد، سليمان داود (2017)، "أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية"، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات: الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات مج7، ع3: 38 - 61.
- 9- الطائي، بسام منيب علي محمد (2018)، "انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات: دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، تنمية الرفادين: جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد مج37، ع117: 67 - 88.
- 10- طوهرى، علي بن أحمد عبده، ومحمد بن عبد الرحمن الذخيل (2018)، "تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في

- ضوء نموذج كيرك باتريك"، مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية مج34، ع2: 302 - 335.
- 11- عثمان، شيرين سيد (2019)، "رؤية جديدة لآليات تطبيق أدوات ونظم جودة المنتجات النسيجية وبعض المؤسسات الصناعية"، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية ع13: 244 - 266.
- 12- عثمان، مزمل علي محمد (2017)، "اختبار أثر إستراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا - أماراباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا مج8، ع25: 69 - 80.
- 13- العمري، حافظ وآخرون (2015)، طرق تحسين الجودة الشاملة (الكايزن)، مكتبة شذرات الالكترونية.
- 14- عيشوني، محمد أحمد وأخران (2009)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1- 4 نوفمبر 2009، ص 7.
- 15- قمر، شادية داوود، وآلاء هاشم طريبه (2019)، "تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية"، أماراباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا مج10، ع32: 125 - 150.
- 16- الكسر، شريفة بنت عوض (2018)، "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا مج6، ع2: 154 - 187.
- 17- مصطفى، مصطفى عبد الستار (2017)، "دور التدريب كأحد عوامل التحسين المستمر للجودة الشاملة للإدارة الضريبية"، مجلة المال والتجارة: نادي التجارة ع583: 32 - 38.
- 18- ناصف، محمد أحمد حسين (2018)، "ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في كل من الصين وأستراليا ومصر: دراسة مقارنة"، دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية ع99: 1 - 162.
- 19- الوحيددي، محمد علي محمد (2018)، "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية"، مجلة الدراسات العليا: جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا مج11، ع42: 230 - 251.

## References:

- 1- Alhawat, A. Al-awami, M., & Said, B. (2004), The march of Libyan higher education: achievements and ambitions. General syndication of University Staff Members, Tripoli.
- 2- Amit, K. A. & Suraj, C. (2015), Assising the application of Kaizen Principles in Indian smal-scale Industry, International Journal of Lean Six Sigma, 6 (4), pp 369-396.
- 3- Asaad, Mohd Norhasni Mohd, Rohaizah Saad, Rushami Zien Yusoff, (2005), 5S, Kaizen and Organization Performance: Examining the Relationship and Level of Implementation Using Rasch Model in Malaysian Automotive Company, International Academic Research Journal of Business and Technology 1(2) PP 214-226.
- 4- Avari, A., Zulkifli, N. & Yusuff, F. M. (2011), Evaluation of approaches to strategy in Lean Manufacturing and safety management systems and clarification of the relationship between them, World Applied Sciences Journal, 15(1), pp 19-26.
- 5- Becker, J. E. (2001), Implementing 5S: to promote safety & housekeeping, Professional safety, 46(8), pp 29-31.
- 6- Chapman, D. E. & Gallagher, M. (2005), Clean House with lean 5S, Quality progress, 38(6), pp 27-32.
- 7- Dysko, D. (2012), GEMBA KAIEN: Utilization of human potential to achievement continuous improvement of company, The International Transport & Logistics, Vol. 12, ISSN: 1451-107X, pp 42-64.
- 8- Feijoo, A., Ace-Farina, Suarez, R. Maceiras (2014), Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Technique, International Conference on Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117, pp 915-920.
- 9- Gratiela, Dana BOCA (2011), kaizen method in production management, International Scientific Conference Young Scientists.

- 10- Imai, M., (2013), *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, McGraw Hill, New York, Second Edition.
- 11- Jignesh A. Bhoi, Darshak A. Desai, Rohit M. Patel, (2014), *The Concept & Methodology of Kaizen A Review Paper*, *International Journal of Engineering Development and Research*, Vol. 2, Issue 1, ISSN: 2321-9939.
- 12- Joshi, A. (2013), *Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A Case study*, *International Journal of Management Research and IT*, ISSN: 2320-0065, pp 1-29.
- 13- Karkoszka, T., Honorowicz, J. (2009), *Kaizen philosophy a manner of continuous improvement of processes and products*, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 35/2. pp 197-203.
- 14- Keeley, E. J., (2004), *Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving planning and decision-making in higher education organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Arizona: Northcentral University, [en ligne] disponible sur [sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3518550](http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3518550)
- 15- Liuxing, Taso, P. L., Patrick Rau and Liang Ma, (2015), "development of a Quick Instrument Measuring Kaizen Culture (for Chinese)", *Procedia Manufacturing*, Vol. 3, pp 4703- 4715.
- 16- Manuel, F. S. B., Juan, R. P., & Laoucine, K., (2011), *Thoughts of Kaizen and its evaluation three different perspectives and guiding principles*, *international Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), pp 288-308.
- 17- Masaaki, Imai: *Gemba Kaizen- A Commonsense Low – cost Approach to Management* New York, McGraw- Hill, 1997, pp 19-22.
- 18- Osterling, Mike, (2014), *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process*, Enna.com.
- 19- Randhawa, J. S., and Ahuja, I. S. (2017), "Evaluating impact of 5S implementation on business performance",

- International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 66, No. 7, pp 948-978.
- 20- Sevtap, C., (2015), Development of a tool to measure the effectiveness of kaizen events within the wood products industry, Master of Science, the faculty of the Virginia polytechnic Institute and State university.
  - 21- Swafy, A. & Ghatass, B. (2003), Training Students in Business Institutions: Trail Analysis and Development Requirements. Arabic Congregation for Developing Management and Trade Facilities in the Arab Universities. Halab, Syria, 11-13 March.
  - 22- Thalner, Deborah, (2005), The Practice of continuous Improvement in Higher Education, Western Michigan Leadership, USA, pp 15-38.
  - 23- Thessaloniki, R., (2006), KAIZEN: Definition & Principles in brief: A Concept & Tool for employees in evolvement. [www.michailolidis.gr](http://www.michailolidis.gr).
  - 24- Titu, M., Oprean, C. and Grecu, D. (2010), Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization. The International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists (3), Hong Kong.
  - 25- Warwood, S. J., and Knowles, G. (2004), "An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry", The TQM Magazine, Vol. 16, No. 5, pp 347-353.