

Received on (24-09-2022) Accepted on (03-10-2022)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.3/2023/12>

A Proposed Concept for Implementing the Kaizen Strategy In Universities

Dr. Sheriff A. ELkaser^{*1}

Associate Professor of Administration at University Colleges, Shaqra University^{*1}

*Corresponding Author: sharyaa@su.edu.sa

Abstract:

The purpose of the study is to build a practical concept for implementing the Kaizen strategy in universities in object of continuous improvement and development, to benefit universities in improving processes and thus improving their outputs. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, with the use of the Delphi method to delve deeper into the subject of the study and obtain an accurate summary and contribute to solving the problem in a practical way by finding or suggesting a practical vision that enables universities to apply a strategy or Kaizen methodology in its management, which helps change with the aim of improvement continuous. To achieve the goal of the study, the researcher used the questionnaire as a tool for the study and it was distributed to the study population of (195) and returned from them (150) valid questionnaires for the purposes of the study, and the arithmetic averages and standard deviations were used to find the results of the study showed that the implementation of the Kaizen strategy in universities has several advantages, including saving time and effort, which leads to efficient financial spending and thus increases the efficiency and performance of universities, and the study concluded with a proposed practical concept that enables universities, when applied, to follow the Kaizen strategy to achieve their goals, taking into account the reasons for Successful implementation of the proposal, avoiding obstacles to its success. One of the most prominent recommendations of the study was the necessity for the management of the university to believe in the importance and usefulness of applying the Kaizen methodology in developing and improving the work and the university's outputs, and the university should form a committee to follow up the implementation of the strategy, provided that the committee members are trained on the methodology before starting the application so that the Kaizen methodology works.

Keywords: strategy, kaizen, universities, kaizen principles, development, improvement.

تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة شقراء)

د. شريفه عوض الكسر¹

أستاذ الإدارة المشارك بالكلية الجامعية بجامعة شقراء¹

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية لبناء تصور عملي لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة بغرض التحسين والتطوير المستمر، ليفيد تلك الجامعات في تحسين العمليات وبالتالي تحسين مخرجاتها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب دلفاي للتعمق في موضوع الدراسة والحصول على خلاصة دقيقة والإسهام في حل المشكلة بصورة عملية من خلال إيجاد أو اقتراح تصور عملي يمكن الجامعات من تطبيق استراتيجية أو منهجية كايزن في إدارتها مما يساعد على التغيير بهدف التحسين المستمر. واستخدمت الباحثة لتحقيق هدف الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (195) وعاد منها (150) استبانة صالحة لأغراض الدراسة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإيجاد نتائج الدراسة التي أظهرت أن تطبيق تلك الاستراتيجية في الجامعات له عدة مميزات منها توفير الوقت، والجهد، مما يؤدي إلى كفاءة الإنفاق المالي وبالتالي يرفع من كفاءة وأداء الجامعات، وخلصت الدراسة بتصور عملي مقترح يمكن الجامعات عند تطبيقه من إتباع إستراتيجية كايزن لتحقيق أهدافها أخذة بعين الاعتبار أسباب نجاح تنفيذ المقترح ومتجربة معوقات نجاحه. كما كان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة أن تؤمن الإدارة العليا بالجامعة بأهمية وفائدة تطبيق منهجية كايزن في التطوير وتجويد العمل ومخرجات الجامعة، وعلى الجامعة أن تشكل لجنة لمتابعة تطبيق الإستراتيجية على أن يتم تدريب أعضاء اللجنة على المنهجية قبل البدء في التطبيق لتؤتي منهجية كايزن ثمارها المأمولة.

كلمات مفتاحية : إستراتيجية، كايزن، الجامعات، مبادئ الكايزن، التطوير، التحسين.

1. المقدمة:

يشهد التعليم عالمياً ومحلياً عدداً من المحاولات المهمة لتحديثه وتطويره ليصبح أكثر قدرة على مسايرة التغيرات والتطورات المتسارعة ويحقق الأهداف التي من أجلها أوجد. ولكي يكون التعليم قادراً على استثمار تلك التغيرات بطريقة تُمكن المجتمعات من الاستفادة المثلى منها لتطوير مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والعملية، فلا بد أن يكون صمام الأمان لقيادة التطوير والتغيير من خلال الوسائل والإمكانات المدروسة، التي تسهم في تجنب سلبيات تلك التغيرات وتعزيز إيجابياتها من خلال المخرجات التعليمية المنافسة والتي تخدم المجتمع ومؤسساته (Deshpande, 2019).

وقد أشار علميات (2019) إلى تأكد الباحثون على أهمية دور القيادة التربوية في تطوير وتحسين العملية التعليمية، لأنها تعد المدخل الأساس الذي يستند عليه تنفيذ البرامج التعليمية المختلفة، مما يؤثر مباشرةً على مخرجات التعليم، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في تزويد مؤسسات المجتمع بالخريج الملائم والمؤهّل لشغل الوظيفة في تلك المؤسسات. ولتقوم القيادة التربوية بدورها المنوط بها تحتاج أن تبتعد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وعليها أن تجاري معطيات العصر الحديث واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل استراتيجية كايزن، وكايزن Kaizen مصطلح ياباني مكون من جزئين هما: كاي Kai وتعني التغيير، وكلمة زن Zen وتعني للأفضل أو للأحسن. وبالتالي فإن مصطلح كايزن يشير للتغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن (مدحت أبو النصر: ٢٠١٥)

وقد اشارت دراسة فلمبان والشريف (2020) للدور الايجابي الذي سيققه تطبيق تلك الاستراتيجية من تمكين للموارد البشرية، فدعت لنشر فلسفة الكايزن بالمنظمات المختلفة في المملكة العربية السعودية وتبنيه كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الجودة بالخدمات وتطوير الأداء بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية، كذلك العمل على تمكين العاملين باستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتنمية مهاراتهم لتحقيق أفضل المستويات من العمل والإنجاز، وتوفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات والمخرجات ، كما توصلت دراسة عثمان (2017) إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين العملية الإدارية في الجامعة، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين العملية التعليمية في الجامعة، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية الكايزن Kaizen وتحسين الخدمات المجتمعية للجامعة.

لذلك تعد إستراتيجية كايزن، إستراتيجية إدارية تعمل على التحسين التدريجي المستمر، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية الإدارية، وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.

2. مشكلة الدراسة:

أدت التغيرات السريعة الناتجة عن العولمة، والثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي، إلى إحداث تغييرات شاسعة في التعليم والنظام التعليمي. حيث ازداد الإقبال على التعليم، مما أدى إلى ازدهاره وصاحب ذلك أوجه قصور مختلفة فيه وتدني مستوى الخريجين. ولعلاج ذلك عقدت العديد من المؤتمرات والندوات عالمياً لتحسين مخرجات التعليم العام بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، ونُشرت مختلف الأبحاث لإيجاد الحلول الملائمة لتجويد العملية التعليمية، وأظهرت نتائج هذه المؤتمرات والأبحاث أن تميز النظام يعزّي إلى تميز عملياته الإدارية وتميز مدخله البشري (العساف والصرايرة، 2011).

وقد يؤدي إهمال عددا من مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، والتهاون في استيعابها للمستجدات التي تظهر في التعليم العالي إلى ضعف تركيزهم على التحسين المستمر. وهذا ما أكدّه إبراهيم (2018) من إن الإبداع، والابتكار، والتحسين في عمل الجامعات يحتاج إلى جهد ووقت لإحداث التطوير الملائم كما أن كثيراً من الأفراد يقاومون التغيير بشدة، مما يدفع بكثير من الجامعات للتراجع عن إحداث التطوير المطلوب أو الفشل في إحداثه. واستراتيجية كايزن تعمل على إحداث تغييرات صغيرة لكنها مستمرة مما يساعد على إحداث

التغيير المطلوب مع مقاومة لا تكاد تذكر من الآخرين مما يؤدي إلى نتائج تطويرية ناجحة يجعل المنظمة في مصاف المنظمات التنافسية مع مثيلاتها، لكن ذكر فلمبان والشريف (2020) أن هناك غياب في تنوع ممارسة أنماط الإدارة في الواقع الإداري في تعليم المجتمعات العربية حيث اقتصرت الإدارة على النمط التقليدي التي ينظر إليها أنها دوماً علاقة بين رؤساء ومروسين فالأوامر تأتي دائماً من الأعلى للأسفل والعاملون يعملون كجهة تنفيذية فقط. بينما نجد أن الإدارة تطورت ونمت في كثير من المنظمات في الدول المتقدمة؛ حيث كان ذلك كنتيجة لسلسلة من التطبيقات على نمط استراتيجية كايزن وممارسة هذه الاستراتيجية في الإدارة. فالنتائج أوضحت أن استخدام استراتيجية كايزن كنمط من أنماط الإدارة يؤدي إلى الفاعلية والكفاءة والجودة في المخرجات.

كما وجدت الباحثة أن استراتيجية كايزن لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال التعليم، وذلك على الرغم مما كتب حول استراتيجية كايزن وتطبيقها في مجال الإدارة في المنظمات المختلفة؛ مما أدى إلى ضعف ممارسة استراتيجية كايزن في المجال الإداري في التعليم العالي. مما شجع الباحثة إلى تناول موضوع تطبيق استراتيجية كايزن في إدارة التعليم العالي وإيجاد تصور مقترح لتطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة بالتطبيق على جامعة شقراء، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

1. ما مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟

ومنه تفرع التساؤلات التالية:

1) ما هي مميزات تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟

2) ماهي معوقات ومحددات تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟

3) ما التصور المقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟

3. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

1. تناولها لموضوع يتسم بالحدثة وهو تطبيق إستراتيجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي بهدف التطوير والتحسين المستمر.
2. بناء تصور عملي يمكن تطبيقه في الجامعات الناشئة، مما يسهل على الجامعات تطبيق إستراتيجية كايزن بهدف التحسين المستمر بإتباعها لأليات التصور المقترح.
3. المساهمة في إثراء المكتبات العربية بمزيد من المراجع عن متطلبات ومحددات تطبيق إستراتيجية كايزن في المنظمات على وجه العموم والجامعات الناشئة على وجه الخصوص.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مميزات تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة.
2. الوقوف على معوقات ومحددات تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة.
3. بناء تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة.

5. مصطلحات الدراسة:

كايزن (Kaizen) :

ذكر Clary (2019) بأن الكايزن يعني التحسين المستمر، حيث إن التحسين التدريجي والصغير في العملية هو الذي يحسن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، وفي الكايزن يتمتع الموظفون بصلاحيات اقتراح الأفكار التي تعالج المشكلات الشائعة حتى لا تتكرر من خلال معالجة المشكلات وجهاً لوجه، فالكايزن يقدم تحسينات تدريجية مما يؤدي إلى المكاسب الكبيرة. ويعرف الكايزن إجرائياً بأنه استراتيجية تساعد الجامعات السعودية على التحسن المستمر بصورة تدريجية ويساهم الموظف في هذا التغيير بحيث تكون التغييرات صغيرة ومستمرة ويتم إدخالها للعمل بالتدريج حتى تصل المنظمة للنتيجة المرغوبة.

6. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على العام الدراسي 2022.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة شقراء.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

الحدود الموضوعية: تمثل في تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة وبناء تصور مقترح لتطبيقها.

7. الجانب النظري:

7: 1: مفهوم الكايزن:

ظهرت الكايزن بعد الحرب العالمية الثانية كما أوضح Cane (2016) كاستراتيجية استخدمتها اليابان في مجال التجارة والصناعة؛ وبعد أن أثبتت هذه الاستراتيجية نجاحها في تلك المجالات توسع استخدامها لتشمل مختلف النواحي في المنظمات التعليمية والاجتماعية وبدأ الاهتمام في استخدامها كاستراتيجية من استراتيجيات الإدارة الحديثة.

ومبتكر هذه الاستراتيجية، كما ذكره تركستاني (2014)، هو تايشي أوهونو (Taiichi ohno) حيث استخدمها كاستراتيجية إدارية لقيادة المنظمات، حيث تعتمد الكايزن على العملية والتحليل. بعد ذلك أدخلت الكايزن في إدارة المنظمات ليصبح التنظيم والإبداع جزءاً أساسياً في التعليم والتربية في جميع مجالات الحياة ولم تُعد الاستراتيجية مقتصرة على الجوانب التنظيمية والإدارية، فالكايزن تعني أن يكون الشخص في حالة تطوير وتحسين دائم ومستمر سواء أكان هذا التحسين في عمله، أو نفسه، أو عبادته، ... الخ. كما وضع Barnes (2006) أنه فيما يتعلق بمفهوم الكايزن في المنظمات فالكايزن عبارة عن استراتيجية تُعني بالتحسين المستمر الذي يشمل كل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والفنية في المنظمات، ابتداءً من القيادة إلى أبسط مستوى وظيفي في المؤسسات.

كما أوضح Nofemela & Winberg (2020) بأن استراتيجية كايزن أسلوب تطوير تدريجي مستمر يتم تطبيقه على المدخلات والعمليات ومن ثم المخرجات للعمل على تبسيط الأعمال؛ فهي استراتيجية تبتعد كل البعد عن استخدام الأساليب المعقدة. ويكون ذلك بتقليص الإجراءات غير الضرورية أو الغير هامة لتسهيل سير العمل وإزالة كل ما يعوق الأداء. فاستراتيجية كايزن تعرف بالإدارة من موقع الأحداث. فالكايزن تعمل على إدخال تحسينات بسيطة بصورة تدريجية مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة التي تسهم في حل التحديات والمعوقات قبل تفاقمها وتأثيرها على المخرجات.

7: 2: أهمية تطبيق استراتيجية كايزن ومبادئها:

7: 2: 1: أهمية تطبيق الكايزن في الإدارة:

بينُّ Dan (2012) أن أهمية تطبيق الكايزن في الإدارة ينبع من مفهومها بأنها أسلوب يعتمد على التغيير التدريجي المدروس. كما تعتمد الكايزن على أنه من الضروري عمل شيء بطريقة أفضل ولو بدرجة قليلة كل يوم؛ ويكون ذلك عن طريق دراسته ثم تبسيطه ومن ثم القيام بتحسين مع التخلص من الهدر في الموارد المادية والمعنوية والمالية.

كما وضع Lee (2014) بأن أهمية استراتيجية كايزن تنبع من خلقها لبيئة ذات كفاءة وفاعلية تعمل على صنع تغيير إيجابي في النتائج عن طريق العمل بروح الفريق؛ ولأهمية العمل الجماعي عند تطبيق استراتيجية كايزن فإن المنظمات التي تنفذ العمل بروح الفريق؛ سيساعد تطبيق إدارتها لاستراتيجية كايزن على جعل العمل الجماعي محبب إلى الجميع. كما أن معنى تكلفة الإنتاج والهدر في القطاع الخدماتي كقطاعات التعليم تكون غير واضحة للكثير منها؛ وبالتالي فإن لتطبيق أسلوب كايزن في الإدارة دور واضح في صنع هذه ثقافة ترشيد الإنفاق في جميع الجوانب والتي تتعدد في الطبقات الإدارية؛ كما أن الكايزن يساعد في المراحل المتقدمة التي تظهر بعد التخصيص على تكوين أسس الإبداع.

كما أضاف محمد (2013) بأن أهمية استراتيجية كايزن تتضح بوضع القواعد التشغيلية العملية التي تتخذ بهدف تحسين الأداء وتطويره؛ حيث يستمر هذا التطوير لئتم التخلص من الهدر في الوقت والموارد والجهد، ويتم الحصول على أفضل نتائج ممكنة. ومما يميز القواعد التشغيلية الفعالة في تطبيق الكايزن في الإدارة هو أنها من أسهل وأفضل الطريق للإنجاز كما تزيد من خبرة وكفاءة العاملين حيث تعمل على توفير معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي؛ بتوضيح الخط الواقعي لسير العمليات، فتنبئ القواعد على الخبرات السابقة للمهام نفسها. كما تبرز أهمية تطبيق أسلوب كايزن في الإدارة في سهولة التطوير والتطبيق لهذه الاستراتيجية بحسب حاجة المنظمة، مما يزيد من وضوح الأهداف للمنظمة. وبذلك يتم تحدد المهام التي يحتاج الموظفون لتدريب عليها للعمل على عدم تكرار الخطأ وتجنب نقاط الضعف التي تظهر في كل مرة يتم فيها تكرار العمل من خلال التحسين المستمر لأداء الموظفين.

7: 2: 2: مبادئ الكايزن:

ذكر Volkan, and Metrtol (2020) و Kumar & el at. (2020) أن هناك عدداً من المبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عن تطبيق استراتيجية كايزن وهي كالتالي:

- 1- كايزن هو التطوير المستمر والمنهجي لنظام معين، فلا بد ألا يمر يوم بدون تحسين ولو بسيط أو ضئيل.
 - 2- تركيز فلسفة كايزن على التدخل البشري أو الفاعلية البشرية.
 - 3- المشاركة الشاملة لجميع الأطراف لها أهمية بالنسبة لمنهج كايزن.
 - 4- تركيز فلسفة كايزن على العمليات بدلاً من المنتجات النهائية.
 - 5- نهج كايزن لا يرضي الوضع الحالي أينما كان. لذلك، لا يوجد مستوى مثالي في نهج كايزن ولكن هناك حالات قابلة للتعديل، فكل شيء يمكن تحسينه ولا بد من تحسينه.
 - 6- قبول المشكلة هو الجانب المهم في نهج كايزن، فبدلاً من توجيه انتقادات للأشخاص على عمله يجب إيجاد حلول للتحسينات المفترضة أو المطلوبة.
 - 7- يجب استخدام تقنيات حل المشكلة المناسبة للمشكلات الحالية.
 - 8- يجب ألا تكون الإنجازات الاقتصادية أو الإنجازات الأخرى من الأولويات، فكل شيء ذو أولوية في منهج كايزن، واستخدام العقل والتفكير يعد من أولويات منهج كايزن (Ogunc and Dogru, 2017).
- ومن ثم فإن بناء نظام سير عمل حقيقي في Kaizen يعد أمراً ضرورياً كما وضع شراحيلى (2020) و Davis (2011):
1. يجب الفهم من خلال نماذج كايزن ومتى وكيف يجب استخدامها.

2. تطوير عملية تدريب وتنفيذ جيدة التنظيم لتطبيق مبادئ كايزن.
 3. قيادة التفكير في منهج كايزن يكون من العام للخاص وذلك للتعرف على مضيعات الوقت.
 4. إيجاد مستوى عال من الدعم والحماس في الإدارة العليا.
 5. يجب أن يتضمن عمل كايزن قيادة أو طاقم عمل متطوع مكلف بذلك.
 6. على الرغم من أن Kaizen يُنظر إليه على أنه تحسين فردي، إلا أن العمل الجماعي مطلوب لجعله ممكنًا.
 7. لكي تكون المنظمة على دراية بالمشاكل، يجب تكوين وعي للموظفين ويجب القيام بتدريب كايزن لهذا الغرض.
 8. من أجل زيادة كفاءة أنشطة كايزن، يجب الإعلان عن كايزن التي تم الحصول عليها لجميع الموظفين من خلال الاجتماعات والأنشطة المختلفة.
 9. تحفيز أو تشجيع أو مكافأة أو تقدير الموظفين الذين يصنعون كايزن يجب أن يكون من ضمن خطة وأنشطة كايزن.
- 7: 3: خطوات تطبيق كايزن في الجامعات:**

في ضوء ما ذكره كل من (Volkan, and Metrtol, 2020)، (Erdeniz, 2018)، (Emiliani, 2015)، (Mintzberg, Simons, and Basu, 2012)، (Boca, 2011)، (Bozdemir, & Orhan, 2011)، (Balle, 2010)،

يمكن ان نجمل الخطوات التي على الجامعات أن تتبعها لتحصل على التحسين المستمر بالكايزن كالتالي:

أولاً: الدعم من الإدارة العليا لإستراتيجية التحسين المستمر: حيث إن إدراك الإدارة العليا لأهمية الكايزن بالنسبة للنتائج، يعد أمر في غاية الأهمية لنجاح مبادرات كايزن للتحسين المستمر، فإذا كان قادة الجامعة ملتزمين بالحفاظ على ثقافة التحسين المستمر، فإنهم سيقودون التغيير لجميع اقسامها، كما أنه من المهم أن يحصل الموظفون على الدعم الذي يحتاجونه من القيادة من أجل تنفيذ التحسينات، لأنه إذا لم يكن هناك دعم واقتناع من الإدارة العليا بأهمية الكايزن فإن الجهود ستكون متفرقة للتحسين ولن يكون هناك نتائج تذكر.

ثانياً: من المهم التأكيد على الفهم الشخصي لدى كل منسوبي الجامعة لفلسفة كايزن عبر جميع المستويات؛ فمن المهم غرس تطبيق استراتيجية كايزن كممارسة طويلة الأمد، وليس مبادرة إدارية، من أجل الحفاظ على التحسين المستمر. فالتحسين المستمر يتعلق بالعقلية بقدر ما يتعلق بالأفعال، لذلك من المهم التأكد من فهم الموظفين لتاريخ وفلسفة كايزن حيث ذلك يساعد في الحفاظ على ثقافة التحسين المستمر.

ثالثاً: تمكين الموظفين بجميع مستوياتهم: لان الموظفون الأقرب إلى مكان الخلل فالموظف يعد أعظم أصول المنظمات في جهود كايزن الخاصة بها، لذا على الإدارة العليا أن تمنحهم الدعم الذي يحتاجون إليه لتنفيذ التحسينات ويجب أن يكون تطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب والدعم، حيث يعد ذلك جزءاً من برنامج التحسين المستمر مثل إدخال تحسينات على العمليات الإدارية.

رابعاً: التركيز على التغيرات الصغيرة: فمن الضروري تغيير نهج وأسلوب الجامعة بخطوات صغيرة تدريجية؛ فإذا تحسنت بنسبة 1% فقط كل يوم لمدة عام، فستكون أفضل 37 مرة مما كنت عليه عندما بدأت، كما أنه لابد من اختبار وتنفيذ التغيرات الصغيرة فهذا يزيد من سرعة التحسين ويقلل من ضغوط ومخاطر تنفيذ تغيير كبير، ولتحقيق هذه الغاية، يجب أن تركز المنظمة على حل الأسباب الجذرية للمشكلات. حيث يتيح ذلك للموظفين التعرف على المشكلات الصغيرة واحتوائها قبل أن تصبح أكبر حجماً وأكثر تكلفة للتخلص منها، كما يمنع تكرار نفس المشكلات.

خامساً: توثيق العمليات والأداء قبل وبعد تنفيذ التحسينات: ففي كايزن، من المهم "التحدث بالبيانات وإدارة الحقائق". من أجل تقييم التحسينات بموضوعية، يجب توحيد وتوثيق الإجراءات الحالية، يمكن أن يساعد تعيين الحالة الأولية للعملية في تحديد مضيعات الجهود والوقت، ومجالات التحسين وتوفير معيار للتحسين. كما يتيح قياس الأداء مقابل المعايير الحالية إظهار عائد المنافع أو الفوائد من جهود

كايزن الخاصة بالجامعة والحفاظ على توافرها مع التحسين. كما يسمح بتحديد المجالات التي تعمل فيها جهودها - أو لا تعمل - حتى تتمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن التحسينات المستقبلية. ومن أجل قياس الأداء بموضوعية، ويجب تحديد المقاييس التي تحدد التحسينات، وقد تشمل هذه المقاييس التي تدور حول الجودة والتكلفة واستخدام الموارد ورضا المستفيدين واستخدام المساحة وكفاءة الموظفين ومؤشرات الأداء الرئيسة الأخرى.

سادساً: توحيد الجهود والعمل: لكي تستمر التحسينات، يجب أن تكون موحدة وقابلة للتكرار، يعد توحيد العمل أمراً بالغ الأهمية بالنسبة إلى كايزن لأنه وجد أساساً للتحسين وعند إجراء تحسينات على عملية ما من الضروري توثيق العمل القياسي الجديد من أجل الحفاظ على التحسينات وإنشاء خط أساس جديد يقلل العمل القياسي من التباين في العمليات ويعزز الانضباط، وهو أمر ضروري لجهود التحسين المستمر لتتجذر وتستمر.

سابعاً: إنشاء إرشادات كايزن الخاصة بالجامعة: في حين أن هناك العديد من الموارد المتاحة لإرشاد المنظمة خلال جهود كايزن، فمن المهم أن تفهم المنظمة رحلة كايزن الخاصة بها. يعد التفكير في جهود كايزن بعد تنفيذ التحسينات جزءاً مهماً من دورة التحسين المستمر. أثناء التفكير في الجهود، ولابد أن تقوم بتطوير إرشادات كايزن الخاصة بها بالبدء بوضع مبادئ توجيهية بناءً على تجاربها الخاصة في تحسين مكان العمل، كما أن عليها أن تضع في اعتبارها أن هذه الإرشادات يجب أن تكون للموظفين وخلفائهم لفهم المشكلات التي تغلبت عليها الجامعة، حيث ستساعدها هذه الإرشادات في النهاية عندما تقترب من التحدي التالي.

ثامناً: فرض التحسينات؛ فمن السهل على الموظفين التراجع عن طرقهم القديمة. يُعد فرض التغييرات التي أُجريت على العمليات أمراً مهماً للتحسينات لتستمر، وهو مفتاح الحفاظ على التحسين المستمر على المدى الطويل. يمكن أن يساعد توثيق التحسينات والتأكد من تحديث العمل القياسي وتدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة في الحفاظ على التقدم الذي أحرزته المنظمة في جهود التحسين المستمرة.

تاسعاً: دورة التحسين المستمر في كايزن؛ ويقصد بها: الاطلاع على مكان العمل وتحديد المشكلات وتنفيذ الحلول، ومراقبة مكان العمل مرة أخرى بعد تنفيذ كايزن. فربما لا تزال بعض العمليات المبددة للجهود، حيث يعد هذا مكان جيد للتواجد فيه: بما أن المشكلة عرفت بالفعل وما يجب القيام به، فهذه هي فرصة لتجربة بعض الأفكار الجديدة للتحسين.

يتطلب تطبيق Kaizen في الجامعة التزاماً طويلاً الأمد بسلسلة من الجهود والتحسينات. يتطلب بناء عقلية التحسين المستمر بين ثقافة الجامعة والممارسة اليومية، ومع مرور الوقت، سيلاحظ زيادة في كفاءة العمليات وإنتاجيتها وجودتها.

7: 4: محاور الكايزن:

ذكرت عدد من الأبحاث ومنها ما ذكره عبله (2018)، وأبو النصر (2015)، ويوسف (2013) أن هناك سبعة محاور لمنهج كايزن وبالإمكان إسقاط ذلك على الجامعات وهي:

المحور الأول: الإدارة من موقع الحدث Kaizen Gemba:

أن على المسؤولين في الإدارة العليا أن يتفقدوا مواقع العمل، ويكونوا ملمين بكل شيء بصورة كلية، ثم يوجهون بالإجراءات الواجب اتخاذها. ثم بعد ذلك فصل هذه الإجراءات إلى خطوات توزع على الموظفين لتنفيذها. كما أنه على الإدارة العليا العمل على التخلص من الممارسات الورقية، وذلك بالنظر إلى الأرقام والتقارير، ومحاولة جعلها تنطق بلغة الواقع. فالإدارة الناجحة هي التي تعمل وهي تبحث كل يوم وساعة، عن طريق أفضل مما يعملون بها حالياً.

المحور الثاني: إلغاء الهدر:

فالعمل في الكايزن هو النشاط أو العملية أو الأداء الذي يقوم به الشخص، وهذا العمل في الغالب، يتضمن عمل مفيد وعمل آخر غير مفيد. ويقصد بالعمل غير المفيد أنه ذلك العمل الذي لا يعطي قيمة إضافية للجامعة وللعمل وللمستفيد، الكايزن تعمل على إلغاء وتقليل أو مهاجمة أي هدر في المنظمة. ففي الكايزن أي عمل يتم تنفيذه يمكن تحسينه، وكل عملية، تتم في الوقت الراهن، لابد وأنها تحتوي هدر. وللتخلص أو التقليل من الهدر لإنتاج قيمة مضافة للعمل وبالتالي تحقيق فائدة للمنظمة. ويعد المحور الرئيس للتغيير بالكايزن في العمليات هو التخلص من الهدر (Andrew, 2020).

Muda (مودا)، و Mura (مورا) و Muri (موري) تستخدم هذه الكلمات في اليابان في منهج الكايزن حيث تشير الكلمة الأولى إلى الهدر أو الهالك، وتشير الكلمة الثانية إلى غياب التنسيق وعدم الانتظام، وتشير الكلمة الأخيرة إلى الإجهاد في العمل. وعلى سبيل المثال: عندما يتوقف تدفق العمل بسبب بطء أحد الموظفين قليل الخبرة مما يسبب في تأخير العمل وتعطيله فذلك يعني مورا، التي تعد نوع من أنواع المودا "الانتظار أو التدفق" لأنه يجب على الموظفين الآخرين الانتظار لانتهاء ذلك الموظف من عمله (Norman, 2010).

المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة:

تتبنى نظرية كايزن كما ذكر أبو النصر (2015) فكرة أن زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة يقوم على المشاركة والتقدير المتبادل بين الموظفين في مختلف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة والإدارة العليا بها. في معظم الدول لا يقوم المديرون بمشاركة المعلومات مع الموظفين وذلك خوفاً على نفوذهم والكرسي الذي يحتلونه، وذلك بالرغم من أن مشاركة الموظفين تعني مسؤولية الجميع، واللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي طريق التميز والنجاح.

كما أثبتت الأبحاث أن المنظمات الناجحة، ومنها الجامعات تعد الموظف مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، فالمشاركة تزيد رضا الموظفين وإنتاجيتهم. وأثبتت الدراسات أيضاً أن استقلالية الوظائف هي من أكثر أبعاد العمل أهمية، لذا يجب التركيز على ذلك، عند إعادة توصيف الوظيفة بدلاً من التركيز على التنسيق والهيكل فقط، كما هو سابقاً. كما أكدت الأبحاث والدراسات التي أجريت عن إدارة التغيير أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في إحداث واقتراح التغيير كلما قلت مقاومتهم له.

المحور الرابع: التوظيف مدى الحياة

تقوم المنظمات التي تتبنى منهجية كايزن كما ذكر Andrew (2020) إلى العمل على التوظيف مدى الحياة، أي أن التوظيف والتعاقد مع موظف في المنظمة يكون لمدى العمر. بذلك تتفادى المنظمة الاستغناء عن الموظفين بما يحقق للمنظمة مزايا كثيرة مثل؛ خفض معدل دوران العمال، وخفض نسبة غياب الموظفين. فالمنظمة التي توفر للموظفين بها قدراً من الالتزام بتحقيق الأمان الوظيفي لهم، يقابلها الموظفون بمزيد من الالتزام والولاء. فالخوف من فقدان الوظيفة يعد من أسوأ أنواع التحفيز، وبالتالي فإن هذا المحور يحسن تطبيقه على الجامعات لأن الموظف الذي يعمل تحت ضغط فقد الوظيفة، قد يعمل على تأخير إنجاز العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته، بينما التحرر من خوف فقدان الوظيفة يطلق قدرات الموظف الكامنة.

المحور الخامس: التعلم والتعليم والتدريب المستمر:

لتحقيق التنوع في الجامعة لابد من توفير التدريب المتنوع والمستمر والفعال والذي يتصف بالجانب النظري والعملي. فالجامعة المتميزة هي تلك التي تشجع الترقية من الداخل، حيث ذلك يشجع الموظفين على التدريب وتنمية مهاراتهم مما ينفي الحاجة للاستعانة بأشخاص من خارجها، إلا نادراً. وذلك يزيد ترابط الموظفين لتحسين أدائهم مما يشعرهم بالعدالة، كما أن ذلك يساعد الجامعة على الاحتفاظ بخبراتها وأصولها من المورد البشري. وتؤمن فلسفة كايزن إدارة المعرفة وتطبيق فكر منظمات التعلم التي تعتمد على توفير المعرفة

وجعلها متاحة للجميع مما يشعر الموظفين بأهميتهم وبأن المعلومات متوفرة لهم وكل الأمور تمتاز بالشفافية والوضوح أمامهم (Davis, 2011).

المحور السادس: الإدارة الأبوية الحانية:

في أول عشر سنين من التوظيف يقوم الموظف في اليابان بأعمال إدارية غير رسمية وهي ما تعرف ب (God Father)، حيث يكون الموظف مديراً غير رسمياً فهو يؤدي الأعمال الإدارية بإشراف المدير فيقوم بالاستماع لشكاوى العاملين ويمكنه نقلهم من مكان إلى آخر كما يسمح له بترقية الموظفين في مستويات تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم. فإحدى وظائف الإدارة العليا في اليابان إعداد وترقية المديرين للمستقبل، فالمدراء يبدلون في المستويات الدنيا ثم يصعدون للمستويات الإدارية الأعلى ليصلوا القمة ويصبحوا مديرين للمنظمة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان بدون الخبرة والممارسة. فمن سمات (الإدارة الأبوية) تعامل المدير الأبوي مع الموظفين، حيث يتعامل مع الموظفين كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية (أبو النصر، 2015).

المحور السابع: الإدارة المرئية:

ذكر (Volkan, and Metrtol, 2020) أن أسلوب الإدارة المرئية يعد من الأساليب التي تعمل على جعل المشكلة ملازمة للواقع ومحسوسة وذلك بالنزول لموقع حدث المشكلة للتعرف عليها وتشخيصها. أيضاً إتباع أسلوب الإدارة المرئية يساعد في تحديد الأهداف ورقابة العمليات، وتحديد المؤشرات القياسية، ورقابة الأداء، وتحديد المؤشرات الإحصائية وجعلها معلنة ومرئية للموظفين في المؤسسة. وتعتبر الإدارة المرئية من أسباب نجاح المنظمة. حيث أن شعار الإدارة المرئية هو عدم إخفاء الحقائق عن الإدارة. فالقيادة الفاعلة لا تكون منشغلة بالإدارة الورقية الروتينية والتقارير والاكتفاء بالسماع، فلا تنفصل عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب. وبعض الدراسات والأبحاث ترى إن الإدارة المرئية هي الإدارة على المكشوف، وهي الإدارة التي تهتم بـ:

1. تدريب الموظفين على الفهم والتعامل بحرفة ومسئولية من خلال التدريب.
2. إبلاغ جميع الموظفين بموقف المنظمة بكل صراحة.
3. كشف جميع المعلومات لكل الموظفين.
4. تحديد رقم حاسم وحساس للمنظمة، مثل معدل توزيع المنتجات، أو عدد المستفيدين.
5. وضع النسب الإحصائية في رسوم بيانية ووضعها في مكان واضح وظاهر للجميع.
6. تدريب الموظفين على التصرف والتفكير كمسؤولين وليس كعاملين.
7. إتباع أسلوب العمل في فريق فهو قاعدة الإنجاز بالتركيز على أهداف محددة، والتعاون، والتنسيق.
8. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وصنعه.
9. تشجيع التفكير الإبداعي ومكافئته.

وباختصار الإدارة القائمة على المكاشفة والمساءلة، والمصارحة، والشفافية هي الإدارة على المكشوف.

7: 5: أساليب وأدوات كايزن:

تعددت وتنوعت أساليب وأدوات منهج كايزن وفي هذه الدراسة سوف نتطرق لأبرزها وأكثرها استخداماً وهي:

1. أسلوب المقابلة الشخصية:

وفي هذا الأسلوب يتم أخذ رأي الموظفين والمستفيدين والتعرف على الاقتراحات التي تقدم من قبلهم كمساهمة في تحسين العمليات أو المخرجات، باعتبارهم هم الأقدر على الإلمام الكامل بما يجري فأسلوب المقابلة الشخصية يستخدم لجمع المعلومات عن المشكلة وتحديدها، حيث توجد مشكلات داخلية ومشكلات خارجية (أبو النصر، 2014).

2. أسلوب العصف الذهني:

ويعد هذه الأسلوب كما وضع Bass & Avolio (2010) من أفضل الطرق للحصول على أكبر عدد من الاقتراحات والأفكار من عدد من الأشخاص خلال وقت قصير. ويكون ذلك بعرض المشكلة على عدد من الأشخاص في نفس الوقت والطلب منهم أن يذكروا أكبر عدد من الأفكار التي يعتقدون أنها مناسبة لحل المشكلة.

وذكر (Zighan & Ahmad (2020 أن أسلوب الأسئلة الخمسة لماذا؟ (5Whys) يساعد في معرفة جذور المشاكل داخل المنظمة، وفي هذه الطريقة يتم سؤال خمسة أسئلة جميعها تبدأ بـ لماذا؟ على سبيل المثال:

1- لماذا المشكلة حدثت ؟

2- لماذا الآن حدثت المشكلة ؟

3- لماذا بهذا الشكل حدثت المشكلة؟

4- لماذا لم تستطع المنظمة الوقاية من المشكلة أو منعها ؟

5- لماذا لم يتمكن الموظفون من حل المشكلة مما أدى إلى تصعيد المشكلة إلى جهات أعلى ليتم حلها ؟.

وعلى هذا يعرف أسلوب الخمسة أسئلة لماذا بأنه تساؤل لإيجاد العلاقة بين العوامل التي سببت المشكلة والنتائج التي تنتج عنها، وذلك يساعد على التمييز بين مسببات المشكلة وأعراضها مما يساعد على الوصول إلى أسباب المشكلة الحقيقية وبالتالي تحديد الإجراء التصحيحي الملائم لحلها (Collins, 2014).

3. أسلوب ال خمسة اسئلة (لماذا؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ من؟) وسؤال كيف؟ (5W & 1H):

عند تحليل المشاكل على الإدارة العليا بالمنظمة أن تسأل: Who؟ من؟، What؟ ماذا؟، Why؟ لماذا؟، When؟ متى؟، Where؟ أين؟، وأخيراً على الإدارة العليا أن تسأل How؟ كيف؟ حيث يساعد هذا الأسلوب في جميع المعلومات والبيانات عن المشكلة أين حدثت، وكيف حدثت، ومتى حدثت؟ ولماذا حدثت، ومن الذي تأثر من هذه المشكلة؟ ومن ثم إيجاد حل لها بسؤال كيف سيتم حل المشكلة؟ حث يساعد السؤال الأخير في إقترح عدداً من الحلول للتخلص من المشكلة (Edelmuller & Szarska (Koldziejczak, 2019).

8: الدراسات السابقة:

في دراسة "كايزن: تحسين الجودة في التعليم العالي في عصر الثورة الصناعية" والتي قام بها Supriyanto, Rochmawati, & Benty (2021) حيث كان الغرض في دراستهم هو زيادة إنجازات مؤسسات التعليم العالي من خلال اتباع استراتيجية كايزن، والتي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي (العيب الصفري) في الإدارة، واستخدم في البحث المنهج الوصفي من خلال تصميم دراسة تحليلية وصفية. خلصت الدراسة إلى أن كايزن تركز على التحسين المستمر وبالتالي استمرار الجودة بحيث يكون التعليم العالي موجه نحو تحسين ثقافة جودة المؤسسات التعليمية. وبالتالي تؤدي هذه العملية إلى جودة الإنتاجية كشكل من أشكال تحسين جودة التعليم. وكان من أبرز توصيات الدراسة أن على الجامعات أن تتبنى تطبيق استراتيجية كايزن كمفهوم للتحسين المستمر للاستمرار في جودة التعليم العالي في عصر الثورة الصناعية، حيث انها الاستراتيجية التي تدعم عملية التحسين المستمر لمخرجات التعليم من خدمات ومن خريجين ومن عمليات.

في دراسة فلمبان والشريف (2020) " دور استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، هدفت الباحثتان إلى معرفة دور استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، حيث تم استخدام المنهج التحليلي، وأظهرت النتائج وجود بعض المعوقات لتطبيق الكايزن في تمكين الموارد البشرية من حيث ضعف أو عدم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط للتغيير، كما بينت النتائج أهمية استخدام استراتيجية الكايزن في تمكين

الموارد البشرية بالمنظمة حيث ستؤدي في التقليل من الهدر في الجهود والعمليات والأخطاء والوقت والتكلفة. وكان من أبرز توصيات الدراسة؛ أهمية نشر فلسفة الكايزن بالجهات الحكومية وتبنيها كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تحقيق الجودة، وتطوير أداء العاملين، بشكل متواصل وإيجابي.

في دراسة إبراهيم (2018) "تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية"، هدفت الباحثة في دراستها للتعرف على دور الجمبا كايزن في تحسين أداء قيادات رياض الأطفال بصورة مستمرة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للإجابة على تساؤلات الدراسة حيث استخدمت استبانة صممت لهذا الغرض، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين التدريجي والمستمز في أداء القيادات برياض الأطفال، وخلصت الدراسة ببناء الباحثة لتصور يساعد في تحسين أداء القيادات برياض الأطفال باستخدام إستراتيجية كايزن.

هدفت دراسة "تطبيق ممارسات كايزن البسيطة في القسم الأكاديمي: دراسة حالة" التي أجراها Koromyslova, Steinlicht, et al, (2018) & للتعرف إلى منهج كايزن الرشيق للتحسين المستمر، حيث أنها ممارسة تبنتها وتمارسها تويوتا وتتقنها في الأصل شركة Motor، تستخدم على نطاق واسع في قطاع الصناعة لعدة عقود. وحيث أن هناك اتجاهًا متزايدًا في الجامعات لاعتماد ممارسات بسيطة لتحسين عمليات التعليم العالي. قدمت هذه الدراسة لمحة عامة عن رحلة التحسين المستمر في إدارة التشييد والعمليات (COM) في قسم الهندسة بجامعة ولاية ساوث داكوتا (SDSU)، وأظهرت النتائج أنه كان هناك تحسناً ملحوظاً، بالرغم من أن هناك مقاومة وتخوف من تطبيق الكايزن، في مستوى الطلبة الأكاديمي وذلك بعد تطبيق ممارسات كايزن في التعليم والإرشاد لخفض الهدر في العمليات. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن تطبيق ممارسات كايزن ليكون لها الأثر الأكبر في تحسين العملية التعليمية لا يكفي تطبيقها على مستوى قسم لكن لابد من تطبيقها على مستوى الكلية وأيضاً على مستوى الجامعة.

في دراسة Kregel (2017) "تطبيق كايزن في التدريس بالجامعة من خلال تقييم المقرر الأسبوعي"، والتي تهدف إلى تحسين جودة التدريس باستخدام أدوات قابلة للقياس حيث إن معايير التقييم في مؤسسات التعليم الألمانية في الغالب لا تؤدي إلى تحسين الجودة. وفي هذه الدراسة يحاول الباحث أن يثبت ما إذا كانت منهجية كايزن مفيدة لتحسين جودة التدريس من خلال تكثيف النقاش وتبادل الآراء بين المحاضرين والمتعلمين. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالتطبيق التجريبي خلال عامين. ووضحت النتائج أنه كان هناك تحسن مستمر في العملية التعليمية حيث أوضحت نتائج التعلم ذلك من تحسن الدرجات ومشاركات الطلبة. وانتهت الدراسة بالتوصية بتطبيق منهجية كايزن على عدد أكبر من الطلبة ولمدة أطول ليتمكن تعميم النتائج والتحقق من صحتها، وليمكن جعل التعديلات المحتملة مفهومة للجميع.

ركزت دراسة "تحسين التعليم والتعلم بالكايزن والعادات السبع" والتي أجراها كلاً من Sapungan & Cuarteros (2017) على مبادئ كايزن التي تبناها خبير كايزن، ماساكي إيماي، الذي أوضح أن "استراتيجية كايزن هي المفهوم الوحيد الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية، وهو مفتاح النجاح التنافسي الياباني". وأيضاً الحالة السابعة التي توصف بأنها "شحن المنشأ" - من كتاب ستيفن كوفي The 7 Habits of Highly Effective People وتطبيقهما في التعليم والتعلم. حيث أن كلا المبدئين الشائعين هما نقطة انطلاق هذا الاستفسار البحثي حول مبادئ S5 و Habit 7 من Kaizen على خلفية الوظائف الأكاديمية كما يتضح من قبل المدربين وقادة التعلم في المدارس والجامعات في محاولة لتحسين جودة التعلم. يستكشف الباحثان بعد ذلك صلاحية فعالية مبادئ كايزن في مختلف مجالات تيسير التعلم. وخلص بحثهم بعدد من التوصيات كان من أبرزها أهمية تكييف مبادئ كايزن للتدريس للحفاظ على التحسين المستمر للجودة في جميع مهام التعلم - سواء فيما يتعلق بالتطبيق العملي للمبادئ في التدريس، أو موثوقيتها في التعلم بين المتعلمين المختلفين،

أو فعاليتها في القيادة التربوية. وفي الختام أكدوا على الدور الذي يلعبه المعلمون وقادة المدارس في تنفيذ التحسين المستمر للجودة لتحقيق واستدامة فعالية وكفاءة التعلم الجيد في الأكاديمية وفعالية تطبيق مبادئ كايزن والعادات السبع في تحقيق ذلك.

8: 1: تعقيب على الدراسات السابقة:

بتحليل الدراسات السابقة وُجد أن وجه الشبه بينها وبين الدراسة الحالية، أن جميعها تركز على تطبيق استراتيجية كايزن في قطاع التعليم، بينما أوجه الاختلاف بينهم هو أن معظم الدراسات السابقة هدفت لمعرفة فوائد تطبيق استراتيجية كايزن في التحسين المستمر في التعليم العالي وليس في العمليات الإدارية بالجامعات، والبعض الآخر من الدراسات السابقة هدفت لمعرفة مميزات تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين العملية الإدارية في التعليم العام كرياض الأطفال والتعليم العام. وما يميز الدراسة الحالية تركيزها على إيجاد أو اقتراح تصور يمكن من خلاله تطبيق منهجية أو استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية مع التركيز على العمليات الإدارية بهدف تحسين العمليات الإدارية فيها مما يساعد في تحسين مخرجات الجامعات وتحقيقها لأهدافها.

9: مجتمع وأدوات الدراسة ومنهجيتها:

9: 1: مجتمع الدراسة وعينتها:

شملت عينة الدراسة جميع القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء من عمداء وكلاء كليات ورؤساء أقسام للعام الدراسي 2021-2022، حيث بلغ مجتمع الدراسة (195) قائد عند تطبيق الدراسة وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة عادت منها (150) استبانة، مكتملة وصالحة للاستخدام لأغراض الدراسة، مما يعني ما نسبته (78%) من مجتمع الدراسة.

9: 2: إعداد الاستبانة:

لبناء أداة الدراسة قامت الباحثة بتحليل الجانب النظري والأدبيات السابقة؛ واعتمد في الأداة أسلوب التحليل وفق مدرج خماسي، واشتملت بنود الاستبانة على عبارات تتعلق بمجالين هما؛ (مميزات تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات الناشئة، ومحددات ومعوقات تطبيق الاستراتيجية في الجامعات الناشئة).

9: 2: 1: صدق وثبات الأداة:

للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (عشرة) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتهم في درجة وضوح وسلامة الصياغة اللغوية لها. ومدى ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه وحذف أو إضافة فقرات، وإضافة أو اقتراح مجالات. وأخيراً بيان وجهة النظر بصورة عامة عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة مميزات تطبيق الكايزن في الجامعات الناشئة وإمكانية تطبيقها فيها، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، وقد بلغ عدد فقراتها (22) عبارة.

ولحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك عن طريق تطبيقها على (20) فرداً من خارج عينة الدراسة. وكان معامل الاتساق الداخلي على النحو المبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول(1): معامل ثبات مجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات لأهمية المتطلب	معامل الثبات لتوافر المتطلب
أولاً- مميزات تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات الناشئة	*0.85	*0.95
ثانياً- محددات تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات الناشئة	*0.86	*0.96
الأداء ككل	*0.85	*0.95

* عند مستوى دلالة 0.05.

وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والوثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

10: مناقشة أسئلة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، ما مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟،

لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية أولاً؛ حيث تم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج الدراسة. فكانت الإجابة على الأسئلة الفرعية كما يلي:

وللإجابة على السؤال الفرعي الأول الذي ينص على " ما هي مميزات تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء؟" تم تحليل إجابات عينة الدراسة واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2): ميزات تطبيق استراتيجية الكايزن في الجامعات الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إمكانية تطبيق الاستراتيجية في أي مرحلة من مراحل عمر الجامعة.	3.68	0.91
2	إمكانية تطبيق الاستراتيجية على بعض الإدارات ومن ثم التعميم على باقي جهات الجامعة.	3.70	0.98
3	ضعف وجود مقاومة للتغيير، حيث أن ما يميز الكايزن التغيرات الصغيرة المستمرة.	3.29	1.12
4	مواجهة تحديات العصر المتغيرة بالعمل على تحسين طرق التعليم والبرامج الأكاديمية بصورة مستمرة.	3.52	1.18
5	دعم الابتكار والإبداع مما يدعم الميزة التنافسية للجامعة.	3.28	1.12
6	تحسين الخدمات الإدارية والمالية والأكاديمية في الجامعة.	3.72	1.09
7	خلق مستوى أعلى من التشارك والفاعلية في اتخاذ القرار والتطوير المستمر بين مستويات الإدارة المختلفة.	3.81	0.97
8	الإسهام في خفض الهدر في العمليات مما يسهم في انسيابية العمل.	3.55	1.14
9	مساعدة متخذي القرار في الجامعات في التخلص من الأنشطة منخفضة أو عديمة القيمة.	3.80	0.89
10	تساعد في وضع خطة تغيير واضحة المعالم معلنة للجميع بمشاركة العاملين والمستفيدين.	3.74	1.06
11	تقليل النفقات حيث تعتمد الكايزن على ترشيد الاستهلاك المالي والاستخدام الأمثل لما هو موجود وليس تخصيص ميزانية خاصة لتطبيقها	3.63	1.18
12	شعور كل شخص في الجامعة، ابتداءً من الإدارة العليا بالجامعة إلى كل موظف بها، بعمق المسؤولية حيث أنه كل فرد جزء من عملية التحسين المستمر وعليه تتعزز لدى الموظف الرقابة الذاتية في أداء العمل وتقديم الخدمة.	3.62	0.96
	الكلية	3.61	1.05

أشارت النتائج الواردة في الجدول (2) المتعلقة بمميزات تطبيق استراتيجية الكايزن في الجامعات الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن مميزات تطبيق الاستراتيجية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.61)، وقد حصلت عبارة "خلق مستوى

أعلى من التشارك والفاعلية في اتخاذ القرار والتطوير المستمر بين مستويات الإدارة المختلفة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.81)، يليها عبارة "مساعدة متخذي القرار في الجامعات في التخلص من الأنشطة منخفضة أو عديمة القيمة" بمتوسط حسابي (3.80)، بينما حصلت عبارة "ضعف وجود مقاومة للتغيير، حيث أن ما يميز الكايزن التغيرات الصغيرة المستمرة" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.29)، ومن وجهة نظر الباحثة أن هذا المتوسط الحسابي المرتفع في مميزات تطبيق الكايزن في إدارة الجامعات الناشئة ربما يعزي لما تحتاجه تلك الجامعة من تطوير وتغيير مستمر لتواكب متغيرات سوق العمل واحتياجات التعليم المتجددة باستمرار حيث أن الكايزن تسهم في التغيير والتطوير المستمر.

وبناءً على ما ذكر فإن أبرز ما يميز تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات الناشئة هو خلق مستوى أعلى من التشارك والفاعلية في اتخاذ القرار والتطوير المستمر بين مستويات الإدارة المختلفة، كما أن تطبيق الكايزن يساعد متخذي القرار في الجامعات في التخلص من الأنشطة منخفضة أو عديمة القيمة بالنسبة للجامعة وهذا ما يتوافق مع دراسة (Supriyanto, Rochmawati, & Benty 2021) ودراسة دراسة (Kregel, 2017) حيث ورد فيها أن هناك مميزات لتطبيق الكايزن في الجامعات في تحسين مخرجات العملية التعليمية وتحسين العمل فيها بصورة عامة.

وللإجابة على السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على "ماهي معوقات ومحددات تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): محدثات ومعوقات تطبيق استراتيجية الكايزن في الجامعات الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم اقتناع الإدارة العليا في الجامعات بمبادئ استراتيجية كايزن.	3.83	1.05
2	عدم وجود رؤية واضحة لعملية التغيير، حيث إن كثيراً من المسؤولين بالجامعات يسعون إلى العلاج السريع والمؤقت للمشكلة بدون تفكير في تحسينات صغيرة متراكمة.	3.90	0.96
3	بقاء الإدارة العليا في الجامعات بعيدة عن أرض الواقع بعدم نزولها لأرض الحدث والاكتماء بالتقارير الورقية.	4.02	0.95
4	رغبة العاملين في الجامعات في إحداث تغييرات جذرية في فترة وجيزة.	3.79	1.13
5	الاعتقاد بأن الاستراتيجية تطبق لفترة محددة وعدم تبنيها كمنهج مستمر للتطوير في الجامعات.	3.82	1.02
6	عدم تخصيص لجنة أو وحدة لمتابعة إنجاز خطة الكايزن، وفي حال تكليف لجنة يكونوا أعضائها غير مؤهلين لمتابعة التنفيذ.	4.02	0.90
7	عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء المستفيدين عند وضع خطة للتغيير.	4.05	0.92
8	عدم مشاركة العاملين والاستماع لاقتراحاتهم عند وضع خطة التغيير.	4.28	0.79
9	محاولة تبرير وتفسير الماضي، وعدم الاستفادة منه في التحسين.	4.17	0.86
10	الاعتقاد أن الاستراتيجية قائمة على الدعم المالي وليس على التفكير الإيجابي السليم وتحليل الواقع لإيجاد حلول للمشكلة.	4.11	0.94
	الكلية	3.99	0.95

أشارت النتائج الواردة في الجدول (3) المتعلقة بمحددات ومعوقات تطبيق استراتيجية الكايزن في الجامعات الناشئة من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن معوقات تطبيق الاستراتيجية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.99)، وقد حصلت عبارة "عدم مشاركة العاملين والاستماع لاقتراحاتهم عند وضع خطة التغيير" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.28)، يليها عبارة "محاولة

تبرير وتفسير الماضي، وعدم الاستفادة منه في التحسين. "بمتوسط حسابي (4.17)، بينما كانت عبارة " رغبة العاملين في الجامعة في إحداث تغييرات جذرية في فترة وجيزة" أقل المعوقات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث كان المتوسط الحسابي (3.83) للعبارة، ومن وجهة نظر الباحثة أن وجود هذه المعوقات بصورة مرتفعة تجاه تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات يعود إلى تخوف الجامعات من تطبيق استراتيجيات حديثة مثل الكايزن، حيث أنه هذه النتائج تتوافق مع دراسة (Koromyslova, Steinlicht, & et el, (2018) التي أثبتت تخوف من الكليات في تطبيق الاستراتيجية وأيضاً يتوافق مع دراسة فلمبان والشريف (2020) أن أبرز المعوقات في تطبيق الاستراتيجية هو ضعف أو عدم إشراك العاملين في وضع خطط التغيير.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما هو التصور المقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة؟

في ضوء الإجابة على السؤال الفرعي الأول والثاني للدراسة الحالية وما تضمنته الدراسات السابقة والإطار النظري وبعد الاستعانة بأسلوب دلفاي القائم على آراء الخبراء ووفقاً لملاحظاتهم وإضافاتهم، حيث يعد استخدام أسلوب دلفاي أحد أكثر أساليب الدراسات المستقبلية استخداماً في الأبحاث التربوية. حيث تم أخذ آراء 12 خبيراً من الخبراء من أجل إعداد تصور عملي مقترح يُمكن الجامعات الناشئة من تطبيق استراتيجية أو منهجية كايزن في إدارتها مما يساعد على التغيير بهدف التحسين المستمر وتم توزيع تخصصاتهم وفقاً للجدول التالي:

وفي الجولة الأولى من أسلوب دلفاي ومن خلال نموذج موحد تم اخذ مرئيات الخبراء عن إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة.

وفي الجولة الثانية تم تضمين مرئياتهم وملاحظاتهم ضمن تصور مبدئي لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة وعن مدى ملائمتها واشتماله على عناصر استراتيجية كايزن.

في الجولة الثالثة تم الاستفادة من مرئيات الخبراء في وضع الصورة النهائية للتصور المقترح.

وعليه تم بناء تصور مقترح يُمكن الجامعات السعودية الناشئة من تطبيق إستراتيجيات كايزن بها، وذلك وفقاً لما يلي:

التصور المقترح لتطبيق الكايزن في الجامعات السعودية الناشئة

تخصص الخبراء	الإدارة	الاقتصاد	التربية	المجموع
العدد	٧	٢	٤	12
نسبتهم للعدد الكلي	٥٤%	١٥%	٣١%	100%

فلسفة التصور:

ينطلق هذا التصور المقترح من فلسفة أساسية مفادها حاجة الجامعات لاستيعاب المستجدات التي تظهر في التعليم العالي وبالتالي حاجة تلك الجامعات للتحسين المستمر؛ والإبداع، والابتكار، والتحسين في إجراءات وسياسات ومخرجات العمل (إبراهيم، 2018). وانطلاقاً مما أبرزته الدراسة الحالية من وجود إشكالية لدى الجامعات في استيعاب متطلبات التحسين المستمر واستخدام الأدوات والمنهجيات التي تساعد على ذلك، ومنها عدم أو ضعف التمكن من تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في مجال التعليم العالي، حيث إن الاستراتيجية عادةً ما يتم تطبيقها في قطاع الأعمال وليس في قطاع التعليم. ولأن تطبيق استراتيجية كايزن في مجال الأعمال أثبت نجاحه، سعت هذه الدراسة إلى وضع تصور عملي مقترح لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات. وذلك بناء على ما توصل إليه من معلومات استقيت من أدبيات استراتيجية كايزن العربية والأجنبية، ومن الدراسات السابقة في هذا المجال، وفي مجال تصميم خطط الجودة والتحسين. تم وضع المقترح في صورته الأولية، ومن ثم عرض على المحكمين من مختصين ومختصات في بعض الجامعات الحكومية

السعودية والجامعات الخارجية من ذوي الخبرة في مجال الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لإبداء آرائهم على محتوياته للوصول به إلى الصورة النهائية. وبعد اكتمال وصول آراء المحكمين حول محتوياته، تم تعديل محتوى التصور وتوافقه مع الخطوات العلمية لعمليات الجودة في التعليم العالي، مما أمكن معه وضع التصور في صورته النهائية، ليتمكن الاستفادة منه بتطبيقه عملياً في الجامعات.

مبررات التصور:

في هذا التصور تم تقسيم المبررات لمبررات خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

مبررات خارجية:

- في ظل المعايير العالمية للوصول إلى أعلى كفاءه من أجل تحسين البيئة الجامعية المحفزة للأبداع مع السعي لتقديم مجموعه من الاليات التي تساعد على تطوير وتنمية مجتمعات التعليم من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة لمنافسة الجامعات العالمية.
- العولمة والتدويل والتحديات الاقتصادية والتي فرضت تحدياتها زيادة الاهتمام بمؤسسات التعليمية العالي وتطويرها في ضوء خبرات بعض الدول.
- التنافسية العالمية وتزايد المستجدات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الذي أصبحت معه تلك المؤسسات مطالبه أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار بالإنسان كونه رأس المال الأعلى ومساعدته على امتلاك المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات والتحديات مما يستوجب السعي لتطوير تلك المؤسسات التعليمية.
- التحديات المعرفية والتكنولوجية والأزمات المفاجئة حيث فرضت ظهور التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد وتطوير معايير الجودة والتوجه نحو توظيف التقنية الجديدة بالتعليم مما يستوجب تطوير مؤسسات التعليم العالي للوصول بالمجتمعات الى أفضل صورة.

مبررات داخلية:

- رؤية المملكة 2030، التي جعلت من اهم الاهتمامات العناية بالتعليم ومؤسساته وملاحقتها لسبل التطور لمنافسة مثيلاتها في الدول المتقدمة.
- برامج التحول الوطني 2025، وما يتعلق بالمجال التعليمي وقيادته ومؤسساته.
- برنامج تنمية الموارد البشرية، والذي يعد من أحد أهم برامج الرؤية المهمة بالعنصر البشري وتطويره في جميع القطاعات الخاصة والحكومية.
- سعى هذا التصور لوضع آلية عملية تقوم على توفير الموارد البشرية والموارد المالية وتحسين البيئة الجامعية مما يساعد في وضع الأهداف والبرامج والخطط التي تؤدي إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي.

أهداف التصور:

أ) الهدف العام:

تحسين البيئة الجامعية المحلية من جميع النواحي بتطبيق إستراتيجية كايزن.

الأهداف التفصيلية:

- نشر مفاهيم استراتيجية كايزن وتطبيقها في بيئة مؤسسات التعليم العالي كالجامعات.
- تعريف الإدارة العليا بالجامعات بآليات تطبيق استراتيجية كايزن في البيئة الجامعية.
- تطوير أداء منسوبي الجامعات في مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- تزويد مؤسسات التعليم العالي بواحدة من أهم الاستراتيجيات الحديثة في التحسين المستمر في المنظمات.

- تطوير مهارات منتسبي الجامعات في التفاعل مع الإدارة العليا لتطوير البيئة الجامعية.
- إكساب منتسبي الجامعات مهارات التواصل الإيجابي التفاعلي في سبيل تطوير وتحسين العمل.
- توفير بيئة جامعية جذابة ومحفزة على العمل.
- تعزيز خبرات منتسبي الجامعات في عمليات التغيير الإيجابي للبيئة الجامعية مما يؤثر إيجابياً على مخرجات التعليم.
- دعم خبرات الإدارة العليا بالجامعات بطرق وأساليب حديثة في مجال التغيير والتحسين المستمر بصورة يقلبها الجميع وتحدث التطوير المطلوب.

الجهات المسؤولة عن متابعة تنفيذ التصور في الجامعات:

- الإدارة العليا بالجامعة.
- وكالة الجامعة للتطوير والجودة أو من ينوب عنها بالجامعة.

اليات تنفيذ استراتيجيات كايزن في الجامعات:

السعي أن يكون الهدف الرئيس لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات تقديم خدمة عالية للمستفيدين بأقل تكلفة ممكنة من خلال العمل طبقاً لقواعد وآليات فعالة وبسيطة.

وليتم تحقيق ذلك فإنه لابد من تطبيق استراتيجيات كايزن في الإدارة بالجامعات من خلال ثلاث آليات أو استراتيجيات وذلك كما يلي:
الإستراتيجية الأولى: وضع قواعد العمل:

ويقصد بقواعد العمل؛ مجموعة إجراءات عملية يتم اتخاذها لتقديم خدمة للمستفيدين حيث تعد هي الطريقة المميزة لتحقيق الهدف، وذلك يشمل التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد حتى تصبح أكثر فعالية بأبسط طريقة ممكنة، والهدف من ذلك للتخلص من الهدر في الجهد والوقت والموارد مع الحصول على أعلى جودة متاحة.
ولابد من مراعاة ما يلي لتكون قواعد العمل فعالة:

1. أن تكون قواعد العمل محدده حيث إن ذلك هو أسهل وأفضل أسلوب وطريق لإنجاز المهام.
2. أن تساهم قواعد العمل في زيادة خبرة الموظفين واكتسابهم المهارات اللازمة للعمل بأبسط أسلوب، دون أن تؤدي إلى الكسل.
3. أن يكون هناك معايير لقياس للأداء واضحة؛ لأنه بدون وجودها لن يمكن تحديد ما إذا كان التقصير في أسلوب الأداء أم في الموظف نفسه.
4. أن توضيح قواعد العمل؛ خط السير الواقعي للعمل حيث تبنى القواعد عادةً على الخبرات السابقة في الأداء وممارسة نفس المهام، فإذا تم التعرف على خط السير (أو خطوات) العمل، فإنه يمكن تحديد سبب التقصير ومكانه بمجرد دراسة الخدمة في شكله النهائي.
5. أن تكون قواعد العمل سهلة التطبيق والتطوير، حيث يجب أن تكون إجراءات وقواعد العمل ملائمة لاستيعاب الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم، دون تعقيد. كما يجب أن تتميز قواعد العمل بالقابلية للتطور وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك.
6. أن تعمل قواعد العمل على أن تزيد أهداف الجامعة وضوحاً، لتساعد على تحقيقها.
7. تحديد المهام التي يحتاج الموظفون أن يتدربوا عليها ويتعلمونها من خلال قواعد العمل.
8. أن توفر قواعد العمل N لية واضحة لمراجعتها وتقييمه؛ بحيث يكون واضح للمسؤول إذا ما كان العمل يتم بالطريقة السليمة، وما إذا كان كل موظف يؤدي عمله بالطريقة والجودة المطلوبين.

9. أن توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف.

وبعد وضع قواعد العمل على الجامعة أن تتبع الأداة الأساسية الأولى في تنفيذ منهجية كايزن وهي (خطط، طبق، قيم، طور) ويطلق عليها اختصاراً PDCA ومن ثم أعد التخطيط (الخ). حيث تساعد هذه الأداة الجامعة على أن تقوم بشكل أساس بثلاثة أشياء:

1. تساعد الجامعة على تغيير ما تفعله وتعديله باستمرار من أجل:

أ. تحقق جودة أعلى في النتائج والعمليات.

ب. اكتساب زيادات مستمرة في كفاءة العمل.

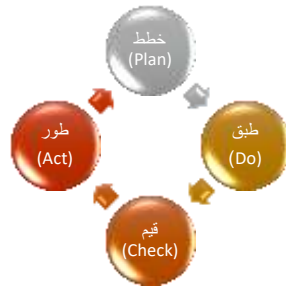
2. يسمح للإدارة العليا متابعة المرحلة التي وصل إليها العمل بوضوح.

3. يساعد الإدارة في التعامل مع آليات وإجراءات العمل بشكل منطقي ومنهجي.

ببساطة، PDCA هي طريقة للانتقال من نموذج حل المشكلات التفاعلي إلى نموذج استباقي، أي التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها ومنع حدوثها بإجراء التعديل والتحسين المستمر للوصول للنتائج المطلوبة.

من السهل جداً فهم PDCA وتنفيذه، طالما أن الجامعة تتبع المرحلة التي هي فيها.

لتنفيذ PDCA، تحتاج الجامعة إلى اتباع دورة الخطوات الأربع كما في الرسم التخطيطي التالي:



أولاً: خطط Plan

وتعنى وضع قواعد العمل التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعترض الأداء، وتستبعد الأخطاء. أيضاً على الجامعة أن تخطط بالتركيز على المستقبل ورغباته ومتطلباته وتوجهاته في المستقبل، ويشترك كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والموظفين في التخطيط معاً لتحسين النظام.

ففي أي مشروع، ستحتاج الجامعة أولاً إلى خطة مفصلة. مع التأكد من تحديد الأهداف وتفويض العمل بشكل صحيح ووضع خطة عمل واضحة مع المعالم الرئيسية. ومن المهم، توثيق الخطط للمساعدة في تحليل فعاليتها لاحقاً.

ثانياً: طبق أو نفذ Do

طبق قواعد العمل الموضوعية، طبقاً للخطة. فبمجرد الانتهاء من الخطة، لا بد من تنفيذها. وذلك نظراً لعدم وجود خطة مثالية تماماً على الإطلاق، كما لا بد من التأكد من وضع قائمة بالمشكلات التي تواجهها وكيفية الاستجابة لها. ويمكن تجاوز ذلك بالتنفيذ أولاً على عينة تجريبية، مما يساهم في إظهار الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين، حيث يتم تسجيل الملاحظات والاستفادة منها في تحسين العمل باستمرار.

ثالثاً: راجع أو قيم Check

لا بد من التأكد من أن القواعد الموضوعية للعمل تحقق الأهداف الموضوعية، ولا بد أن يكون ذلك داخل أو في موقع الحدث أو مكان العمل. فبمجرد الانتهاء من المشروع المخطط له، لا بد من التواصل على الفور بالفريق الذي نفذ المشروع لتجميع قائمة بالمشكلات

والحلول التي واجهوها. كما يجب مشاركة المعلومات معهم، حتى يعرف الجميع ويفهم كيفية تجنب هذه المشكلات، أو لإصلاحها إذا حدث وعادوا للظهور مرة أخرى لاحقاً. بعد ذلك، يجب إلقاء نظرة شاملة على المشروع. عادة ما تكون هناك بعض المجالات الرئيسية التي تشعر الإدارة فيها أنه يمكن أن تحسّن كفاءة المشروع، أو كان بالإمكان القيام بشيء أفضل. تبادل الأفكار وتحديد مجالات التحسين، يساعد على التعرف على ما الذي يجب عمله.

لكل مشكلة تجدها إدارة الجامعة يجب أن تحدد الأسباب الجذرية باستخدام 5 لماذا؟ من حيث الجوهر، يمكنك إعداد المشكلة كمعادلة، ثم يُسأل لماذا حدث هذا؟ خمس مرات. لتقديم مثال أساسي، لنفترض أننا في بداية الفصل الدراسي، وواجهتنا مشكلة تتمثل في أن بعضاً من أعضاء هيئة التدريس لم يتم صرف لهم جزء من مستحقاتهم المالية (البذل التعليمي) في الموعد المحدد. للعثور على الأسباب الجذرية، نقوم بما يلي:

ت	السؤال	السبب
1	لماذا ذلك حدث؟	لأن إدارة الرواتب لم تستلم جداول الأعضاء على الوقت.
2	لماذا لم تستلم إدارة الرواتب جداول الأعضاء على الوقت؟	لأن الكلية لم تقوم بإرسالها
3	لماذا الكلية لم تقم بإرسالها؟	لأن العميد لم يقم بتوقيعها
4	لماذا العميد لم يقم بتوقيعها؟	لأنها وصلت متأخرة من القسم
5	لماذا القسم أرسلها متأخر للعميد؟	لأن القسم لا يعلم متى يجب إرسالها لاعتماد الصرف للأعضاء.
السبب الجذري (الأساس): لأنه لم يكن هناك وقت محدد من قبل إدارة الرواتب للرفع بالجدول		

*وعلى ذلك نلاحظ في هذه الحالة أن سبب التأخير لم يكن الكلية أو القسم لكن إدارة الرواتب حيث أنها لم توضح الوقت والآلية في الإرسال لاعتماد الصرف.

رابعاً: أعمل/أو طور Act

على الجامعة أن تحدد أماكن المشاكل والأخطاء، ثم يتم إدخال التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها. وهذا لا يتم إلا داخل موقع الأحداث. فعلى المسؤول أن يراقب سير إجراءات العمل وأن يحرص على تدريب الموظفين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء. أيضاً هذه الخطوة تشير إلى اتخاذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف ومقارنة ذلك بالنتائج.

ففي المثال السابق، أصبحت الجامعة تعرف الآن الأسباب الجذرية للمشكلة، وعليها أن تقوم بإصلاحها. فمهمتها هنا هي التأكد من أن هذه المشاكل لا تظهر مرة أخرى في الفصول القادمة. ويكون حل المشكلة عن طريق إصلاح السبب الجذري؛ وذلك يكون مثل اقتلاع الأعشاب الضارة، بحيث لا تنمو مرة أخرى. إذا تم حل مشكلة بمجرد ظهورها، فكل ما تفعله الجامعة هو قطع الأعشاب الضارة. مع قليل من الوقت، وإذا لم يتم ذلك فسوف تتفاقم المشكلة وتستمر. وعند القضاء على الأسباب الجذرية، من المهم توحيد الأساليب للتأكد من أن الجميع على علم بها، وأنها لن تحدث مرة أخرى. يمكن تحقيق ذلك من خلال التوثيق ومشاركة هذه المعرفة من خلال اجتماعات PDCA مع فريق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين.

وعندما تنتهي ... بعد الانتهاء من وضع الخطة وتطبيقها ومن ثم تقييمها وتطويرها، ستعود مباشرة إلى التخطيط للمرحلة التالية من المشروع. على أن تأخذ بعين الاعتبار ما تم استخدامه وما تم تعلمه خلال حلقة PDCA لتحسين العمل في المرات القادمة.

الإستراتيجية الثانية: التطهير بدلاً من التغيير:

تعتبر بيئة العمل غير المنظمة والتي تعم فيها الفوضى أكبر معوق للإنتاج وإنجاز العمل. نفس الأمر؛ ينطبق على أماكن العمل غير المرتبة أو المزدحمة، حيث يؤدي ذلك إلى فوضى في جدولة الأعمال والعمليات، أو أن يؤدي إلى أن يكون هناك بعض

المهام المتضاربة مما يؤدي إلى ازدحام العمل، فضلاً عن عدم انسيابية خطط وجداول الأداء. إن وجود الأشياء غير الضرورية أو التافهة في بيئة العمل، يؤدي إلى وجود أنشطة غير ضرورية أداء بالعمل. على سبيل المثال: وجود كمية من الأوراق على المكتب يعيق العمل ويؤدي إلى عدم الإنجاز. فكلما زادت الأمور الصغيرة في بيئة العمل، زاد الهدر في الوقت والموارد والجهد مما يقلل من الإنتاجية في العمل، لهذا يعتبر تنسيق وترتيب المهام ونظم العمل وتطهيره من الملوثات والمعوقات والمتناقضات، من أهم المتطلبات الرئيسية لمنهجية كايزن.

خطوات التطهير:

وذلك بإتباع استراتيجية الـ 5S's وهي التصنيف (Sorting)، الترتيب (Set in order)، التنظيف (Shining)، التقنين (Standardize)، والاستمرار (Sustain)، ويطلق عليها عملية تنظيم العمل.

1-صنف:

يعني الاهتمام بمكان العمل من مكاتب وبيئة عمل، ويتم تصنيف كل شيء بنقسم الأدوات والأعمال إلى ضرورية وغير ضرورية ويتم التخلص من الغير ضرورية. ويتم ذلك بأسلوب كايزن بأن يجتمع فريق عمل التطهير ويكون هناك عصف ذهني لتصنيف إجراءات العمل لما هو ضروري وما هو غير ضروري وما هو ذو نفع ولا يمكن الاستغناء عنه، فعلى سبيل المثال في المثال السابق حول تأخر بدل التعليم للأعضاء لابد أن يجلس فريق العمل مع مسؤول إدارة الرواتب والتعرف على الإجراءات التي يمكن التخلص منها مثلاً هل من الضروري توقيع العميد على جدول العضو؟ هل توقيع رئيس القسم على جدول العضو ضروري؟ هل كل هذه الإجراءات لصرف بدل التعليم للأعضاء ضرورية؟، هذا ولا بد من تكرار عملية التصنيف مرة تلو الأخرى حتى نتخلص من كل الزوائد التي تزدحم بها بيئة وإجراءات العمل.

2-رتب:

التنظيم أو الترتيب يعني وضع الأشياء المهمة والضرورية في الأماكن السليمة والصحيحة، فبعد التخلص من الأشياء غير الضرورية من أدوات أو إجراءات يأتي ترتيب المتبقي من أشياء ضرورية للعمل بوضعها في أماكن محددة بحيث يقل الجهد والوقت التي يحتاجها الموظف في البحث عنها أو العثور عليها إلى أقصى حد. مثل تصنيف الملفات بطرق سهل الرجوع لها حتى لو كانت الملفات الكترونية فلا بد من وجود آلية واضحة لترتيبها بحيث يمكن الوصول لها بسرعة.

3-نظف:

التنظيف، ويقصد به تلميع وتنظيف بيئة العمل، سواء كانت أدوات أو إجراءات فما تم تصنيفه في الخطوة الأولى ولم يكن من ضمن ما تم ترتيبه فهو غير ضروري ولا بد من التخلص منه بصورة نهائية. وبهذا يتم التخفيف من متطلبات العمل أو إجراءاته أو حتى يتم تنظيف الأدوات التي يتم استخدامها في العمل ويتعرف بذلك الموظف على الجهاز الذي يستخدمه ومدى حاجته لصيانه.

4-قن:

التميط أو التقنين يعني أهمية وضع القواعد المحددة لما ينبغي أن تكون عليه بيئة أو مكان العمل، وذلك يشمل تأسيس ووضع ثقافة مؤسسية تؤدي إلى الاستمرار في تنفيذ عمليات التطهير بجميع الخطوات التي ذكرت ويكون ذلك بصفة قابلة للتطوير ومتكررة.

5-استمر:

ويقصد به الاستمرار في جميع مراحل عملية التطهير بصورة مقننة وواضحة وإتباع القواعد التي تم وضعها في مرحلة التقنين وذلك بهدف التأكد من استمرارية التحسين (وهذا ما يميز إستراتيجية كايزن)، فمرحلة التطهير عملية لا تتوقف لكنها مستمرة إلى مالا

نهاية. لأنه في كل مرة تنتهي الإدارة من تطهير أحد الإجراءات لابد أن تبحث عن إجراءات أو قواعد لإدارة أخرى لتطهيرها من الأنشطة غير الضرورية مع الاستمرار في تحسين أنشطة الإدارة التي تم تطهيرها.

الإستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر:

كما أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وأخرى غير ضرورية، هناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية. كل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للخدمات التي تقدم لمنتسبي الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، تعد زائدة وغير ضرورية، ولابد من التخلص منها. ففي مثال بدل التعليم لأعضاء هيئة التدريس وبعد أن سألنا الخمسة اسئلة لماذا وتعرفنا على السبب لابد أن نسأل سؤال أخير كيف؟ ويقصد به كيف يمكن عدم تكرار المشكلة؟ وبعد أن مرت العملية بمرحلة التطهير وكان هناك عصف ذهني بتصنيف الأنشطة الضرورية وغير الضرورية في العملية لابد أن يسأل الفريق نفسه كيف يمكن التخلص من الأنشطة غير الضرورية في عملية صرف بدل التعليم؟ فيمكن أن يكون يربط الجدول للعضو مباشرة بإدارة الرواتب وقد يكون بأن يرسل العضو جدولته مباشرة للإدارة بدون المرور بالمراحل التي طلبوها، وكل هذه الاختيارات لابد أن يضع الفريق بعين الاعتبار حرص إستراتيجية كايزن على تقنين النفقات المالية وأن تكون الإدارة بلا ورق، ومن هنا من الممكن أن تتخذ الإدارة القرار الملائم الذي يخدم عضو هيئة التدريس ويوفر الوقت والجهد والمال بالتخلص من استخدام الورق، وبذلك يتم القضاء على الهدر.

مقومات نجاح تطبيق التصور المقترح:

عند تطبيق منهجية كايزن في الإدارة في الجامعة فعلى المسؤولين أن يتذكروا النقاط التالية لينجح استخدام الكايزن في إدارة الجامعة وتؤدي ثمارها:

1. يجب أن يكون هناك تحسينات كل يوم وفي أي مكان في الجامعة مهما كانت هذه التحسينات صغيرة أو ضئيلة.
2. كل شيء ينبغي تحسينه فلا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه.
3. لابد من اقتراح التحسينات بدلاً من انتقاد الأشخاص واستخدام العقل بدلاً من المال.
4. أنشطة إدارة الجامعة يجب أن تؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين في النهاية.
5. على إدارة الجامعة أن تتوقع رغبات وتطلعات المنتسبين والمستفيدين لمحاولة توفيرها في الحال، فأي جامعة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان منتسبها والمستفيدين راضين.
6. على إدارة الجامعة أن تبني ثقافة تنظيمية تشجع الموظف على الاعتراف بوجود مشكلة وأن يقترح حلاً مناسباً لها، بحيث يشعر الموظف بعمق المسؤولية والإحساس بالتقصير والعمل لمعالجته.
7. إيجاد أنظمة قائمة على مبدأ منع حدوث المشكلات بحيث لا تسمح بحدوث الخطأ، وتستطيع هذه الأنظمة مراقبة الأخطاء وتصحيحها، من خلال التوقف لحل المشكلات.
8. على إدارة الجامعة أن تطبق مبدأ المعاينة بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير، أو سماع وجهات نظر الغير.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

المعوقات والصعوبات التي قد تواجه التصور

- 1- النظام التقليدي البيروقراطي الذي قد يحد من تطبيق التصور المقترح
- 2- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة ولذلك لا بد من نشر ثقافته عمل تنظيمية تقوم على العمل بروح الفريق والتحفيز وإدارة بيئة العمل بشكل ايجابي بعيدا عن الخوف من العقوبات والتبعات
- 3- الصعوبات التي قد ترتبط بالقادة وسبل التغلب عليها مثل

- ضعف الثقة بالعمل، وإغفال أهمية التنمية، والتطوير، وروح المشاركة، ويمكن التغلب على هذه الصعوبات من خلال نشر الثقافة التنظيمية القائمة على حب التنمية، والتطوير، والشفافية، والوضوح، والانتماء الوظيفي، والولاء.
- قلة خبرات بعض المسؤولين والموظفين ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب القائم على تحديد الاحتياجات للتطوير وكيفية استخدام أسلوب كايزن في التحسين المستمر.
- 4- الصعوبات التي قد ترتبط بمنتسبي الجامعة؛ وتكمن سبل التغلب عليها في:
- تدني قناعه بعضهم بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في المؤسسات التعليمية ودورها في التحسين والتطوير لأن التحسينات التي تحدثها الاستراتيجية صغيرة، ويمكن التغلب على تلك الصعوبات من خلال تدريب المنتسبين، وتوضيح دور التصور المقترح في تطبيق الاستراتيجية بما يعود عليهم بالنفع.
- مقاومة التغيير ويمكن التغلب على مقاومه التغيير بإشراك المنسوبين في عمليات التخطيط لتطبيق استراتيجية كايزن وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم، خاصة وأن الاستراتيجية قائمة على التغييرات الصغيرة المدروسة وليست التغييرات الكبيرة المفاجئة.

متابعة تنفيذ التصور المقترح:

المتابعة عبارة عن جميع المهام التي تقوم بها الجامعة للتحقق من مستوى جودة تنفيذ التصور، وتقوم خلالها بجمع التقارير والوثائق التي تؤكد أن التصور تم تطبيقه بالصورة التي تم التخطيط لها، وذلك في ضوء خبرات الدول المتقدمة بجودة عالية، ولذلك فإن هذه الوثائق تعتبر وسائل تحقق للمؤشرات التي تبدأ بكلمة عدد (#) لاحتوائها على معلومات المستفيدين والمستهدفين من كل أنشطة تطبيق منهجية كايزن في تحسين البيئة الجامعية والعمل الإداري بها بما يعود بالنفع على المستفيدين.

ومن أهم أنشطة التنفيذ والمتابعة:

- التنسيق مع فريق التطوير للتأكد من وضع الأنشطة الخاصة بهذا المؤشر في خطة تطوير الجامعة.
- تجهيز معايير تنفيذ الأنشطة المختلفة بحسب ما يتم الاتفاق عليه من قبل لجنة تنفيذ التصور.
- عقد اجتماع مع الإدارة العليا وكادر الجامعة، وتعريفهم بالمعايير المطلوبة لتنفيذ كل نشاط وتسليمهم نسخة من التعاميم، و المعايير.
- تتبع سير الأنشطة والمؤشرات، من خلال تتبع مستوى تحقق المؤشرات بشكل شهري ونهاية كل فصل دراسي.
- زيارات ميدانية للتأكد من التنفيذ ومدى الالتزام بمعايير الجودة والاستهداف، وإمداد المسؤولين عن التنفيذ بالملاحظات الإيجابية، والسلبية مع اقتراح الحلول المناسبة.

خلاصة نتائج الدراسة:

وبالإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية الثلاثة يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على: ما مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء؟ أنه يمكن تطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية الناشئة نظراً لما لذلك من مميزات تسهم في تحسين مخرجات الجامعات وتحقيق لها الميزة التنافسية؛ لكن لا بد على الجامعات أن تعمل على تلافي المحددات والمعوقات التي تمنع تطبيق الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة وذلك من خلال اقتناع الإدارة العليا بجذوى الإستراتيجية، وبمنع مقاومة الموظفين للتغيير باتباع الأسلوب الصحيح للإستراتيجية وهو التغيير الضئيل أو الصغير بصورة يومية، و أن تكون هناك لجنة خاصة لتطبيق الإستراتيجية يشترك فيها الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية؛ على أن يتم تدريب أعضاء اللجنة على مبادئ ومميزات الإستراتيجية وخطوات تطبيقها وكيفية تلافي محددات التطبيق. كما يمكن للجامعات تطبيق إستراتيجية كايزن بإتباع الآليات المذكورة في التصور المقترح مع الأخذ بعين الاعتبار سبل نجاح تطبيق التصور وإتباع أساليب التنفيذ والمتابعة المذكورة في آخر التصور.

11. توصيات الدراسة:

- انطلاقاً من أن استراتيجية كايزن تعد؛ منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية، والمادية المتكاملة والمتفاعلة، فإنها تساعد على الانسجام والتوازن داخل الجامعات، وذلك من خلال التحسين المستمر في العمليات الإدارية ومن ثم في مخرجات الجامعة، ومن نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بالآتي:
1. إجراء دراسات تطبيقية في الجامعات الحكومية لاستقصاء واقع علاقة تطبيق استراتيجية كايزن بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
 2. إجراء دراسات مستقبلية لاستقصاء أثر تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات في المساهمة في تحمل الجامعة للمسؤولية المجتمعية.
 3. مراجعة آلية تطبيق استراتيجية كايزن في الجامعة ومفاهيمها ومدى تطبيقها، سنوياً من أجل التحسين المستمر للبنود وجعلها أكثر فاعلية.
 4. تحفيز منتسبي الجامعات من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الاستمرار في تطبيق استراتيجية كايزن في جامعتهم، بتقديم الدعم المناسب لهم.
 5. إصدار لوائح وتشريعات خاصة بسبل تطبيق الية استراتيجية كايزن ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها.
 6. إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات، لمتابعة تنفيذ استراتيجية كايزن وتقييمها؛ والعمل على إشاعة ثقافة التحسين المستمر بما تتضمنه من معايير الشفافية، والابتكار، والمشاركة.
 7. العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستمرار في تطبيق استراتيجية كايزن في جميع جوانب العمليات الإدارية في الجامعة، وذلك من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ الأمر الذي سيعمل على الارتقاء بأداء وكفاءة الجامعات.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، رماز (2018): تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام الجبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. كلية رياض الأطفال، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). جامعة أسيوط.
- أبو النصر، مدحت (2014): إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- البرادعي، وفاء محمد (2012)، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- البلشي، محمد (2016): متطلبات تطبيق مدخل استراتيجية التحسين المستمر (Kaizen) لإصلاح التعليم الثانوي العام المصري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة دمياط.
- العساف، ليلي، و الصرايرة، خالد (2011): أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق (27)، 3، الأردن.
- شراحيلى، سنوي (2020): تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي. المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، كلية الآداب جامعة أسيوط.

- عبله، عبدلي (2018): أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- عثمان، زميل علي (2017): إختبار أثر إستراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة ببشة - المملكة العربية السعودية. الولايات المتحدة الأمريكية، لأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا
- عليمات، صالح، (2019): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- فلمبان، عهود والشريف، رجاء (2020): دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (4)، 5.
- محمد، أمير (2013): /استراتيجية الكايزن للسعادة. موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.
- يوسف، داليا (2013): كيفية استخدام اسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (36)، 4.

المراجع الأجنبية:

- Andrew, S (2020); 5S Kaizen in 90 Minutes. N. Y. : Management Books.
- Ballé, M. (2010). Lean = TPS (Kaizen + Respect). Gemba Coach. Lean Enterprise Institute. Retrieved March 25, 2021, from <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=1698>.
- Bass, B & Avolio, B. J.(2010): Developing Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training,. (14).
- Barnes, Y &.. el (2006). Beyond Total Quality Management. 1st ed, MC Graw, Hill-Inc, USA.
- Boca, G. D. (2011). *Kaizen method in production management*. Paper presented at the International Scientific Conference Young Scientists.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. (2015). Debates and perspectives on being 'systematic' in literature reviews in IS. *Journal of Information Technology*, 30, 161-173
- Bozdemir, E., & Orhan, M. S. (2011). A research on the role and applicability of the kaizen costing method in reducing production costs. *Ataturk University Journal of Social Sciences Institute*, 15(2), 463-480.
- Bulsuk, K (2009), "[Taking the First Step with PDCA](#)".. Archived from [the original](#) on 28 October 2010. Retrieved 17 March 2011
- Cane,S.(2016). *Kaizen strategies for winning through people*, 3ed, L;Pitman publishing
- Clary, Scott Douglas (2019). "Kaizen, Mastering Eastern Business Philosophy". ROI Overload.
- Collins, J (2014): Recipes and Legends of the Change failure (N. J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall , 4 th. ed.
- Dan, R and Sunders, N (2012). *Operation Management*. TohnWiley and Sons, Inc USA.
- Davis, J. W. (2011). *Progressive Kaizen*. USA: CRC Press.
- <https://tulip.co/blog/lean-manufacturing/9-tips-for-success-with-kaizen/>

- Deshpande, M. (2019). Lean Model of Quality Management in Higher Education. *Quality Management Implementation in Higher Education: Practices, Models, and Case Studies: Practices, Models, and Case Studies*, 153.
- Emiliani, M. L. (2015). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education.*, 13(1), 37–52.
- Erdeniz, M. (2018). *Effects of 5s and kaizen applications on business performance: An application in the furniture industry*. Unpublished Master 's Thesis.
- Lee, Q (2014); *All About Kaizen*. C. E. Strategists, Kansas.
- Kolodziejczak, M., Szarska, J., Edelmuller, A. (2019). Continuous improvement in education: adaptation of Kaizen philosophy on the example of the student project AGH leanline. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 4, (4), 149-162.
- Koromyslova, E, Steinlicht, C & et al, (2018): Implementing Lean Kaizen Practice in an Academic Department: A Case Study. *American Society For Engineering Education*, (4).
- Kregel, I (2017): Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation. South Westphalia University of Applied Science, Germany.
- Kumar, R. A., Dinesh, S. N., Pranav, A., & Nithish, M, (2020): Applying Lean Thinking For Effective Utilization of Resources in Education Sector.
- Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K. (2012), "Beyond selfishness", *Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 67-74.
- Nofemela, F. R., Winberg, C. (2020). The relevance of Kaizn-based work-readiness training for South African University of Technology students. *The Journal for Transdisciplinary Research Southern Africa*. 16(1), 1 -13
- Norman, B (2010): *How to do Kaizen: A new path to innovation - Empowering everyone to be a problem solver*, Vancouver, WA, US: PCS Press.
- Sapunagn, R and Cuarteros, J (2017): Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, (10).
- Volkan, D, and Metrtol, H (2020), Kaizen Perspective in Curriculum Development. *Asian Journal of Education and Training*, 6(3): 384-393.
- Zighan, S., & Ahmed, E. Q. (2020). Lean thinking and higher education management: revaluing the business school program management. *International Journal of Productivity and Performance Management*.