

تاريخ الإرسال (2016-11-26)، تاريخ قبول النشر (2016-12-11)

د. شريفة عوض الكسر^{1*}

¹ كلية التربية - جامعة الشقراء - السعودية

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: sharyaa@su.edu.sa

نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة. للإجابة على أسئلة الدراسة استخدم منهج دراسة الحالة الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء، احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقويم استراتيجية كايزن). وتم التوصل إلى النتائج باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم التأكد من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي بلغ (0.94) لأهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة، و(0.95) لإمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن. بينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء. كما أظهرت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير أقل من المرتفع. كما قدمت مقترحات منها أن تتبنى جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

كلمات مفتاحية: التعليم العالي، الإدارة، استراتيجية كايزن، عضوات الهيئة الإدارية.

Kaizen theory and its applicability in the Faculty of Education for Girls in Shaqra, Saudi Arabia From the point of view of the administrative body

Abstract:

The purpose of this scientific paper is to know the views of members of the governing body of the Faculty of Girls' Education collage at Shaqra University in the importance of the requirements of kaizen strategy in management at collage, and the possibility of the application of these requirements at this collage. To address the problem of the research used a descriptive approach, and data for the study were collected through survey questioners were distributed to a sample of members of the governing body in the College of Education at Shaqra University. It was the use of the following statistical methods: percentages and averages, standard deviation. Search Results showed that the importance of the requirements of the management strategy kaizen got high esteem among the members of the governing body of the answers. The results also revealed that the possibility of the application of the requirements of the strategy got a median estimate. By the end, presented research proposals, including that Shaqra University to adopt a strategy in Kaizen management as a tool of change and development of the administrative work.

Keywords: higher education, management, strategy kaizen, members of the governing body.

المقدمة

لا يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة لكنه في حقيقة الامر مفهوم متداول منذ القدم، لكن إدراك الناس لمفهوم الاستراتيجية يتنوع؛ حيث يفهم البعض أن الاستراتيجية خطة مرسومة فعلياً، أو أنها الوصول إلى النجاح والامتياز من خلال برنامج فعلي، بينما تعني للبعض الآخر أنها عبارة عن شيء مهم. والاستراتيجيات الإدارية متنوعة ومتعددة كاستراتيجية الإدارة الحديثة وغيرها. و لكن في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام باستراتيجية كايزن اليابانية و استخدامها في الإدارة في قطاع التعليم بصفة خاصة و في جميع مجالات الحياة بصورة عامة (Chase at el, 2004)

فاستراتيجية كايزن فلسفة إدارية ابتكرت لقيادة المؤسسات المختلفة الصناعية منها والمالية حيث أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno)، ومن ثم تطورت ليتم تطبيقها في مختلف نواحي الحياة ، معتمدة على التحليل و العملية في مختلف ميادين الحياة العلمية والإجتماعية. لكن يرجع الفضل في نشر مفهوم استراتيجية كايزن اليابانية إلى الخبير الياباني ماسكاي إماي بتأليف كتاب كايزن عام 1986م وتلاه تأليف كتاب قмба كايزن عام 1997. فيما بعد طبقت طريقة وفلسفة استراتيجية كايزن في الإدارة في مختلف ميادين الحياة اليابانية، وبذلك أصبح الإبداع والتنظيم جزءاً رئيساً في التربية والتعليم في اليابان (عبد الجبار، 2013).

استراتيجية كايزن في الإدارة تعتمد على عدد من المبادئ الاساسية حيث يعد أول مبدأ العمل في الوقت الملائم ويكون عن طريق متابعة عمليات التصنيع ونقل المواد المطلوبة فقط عندما تحتاجها جميع العمليات. ايضاً هناك مبدأ التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم اصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ويمكن عزل المشكلة عن خط الانتاج ليعود كما كان للتركيز عليها بشكل أكبر بشكل مستقل بدون أن تتوقف عملية الانتاج ((Titu,2010). بالإضافة لذلك استراتيجية كايزن تضم مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء، ومبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين. ايضاً هناك مبدأ عمق المسؤولية لكل شخص يعمل في المنظمة خاصة في المؤسسات التعليمية وذلك يتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من أجل معالجته.(Lee,2004)

ومن خلال ما سبق يتضح أن على المنظمات التعليمية للوصول على الجودة المطلوبة في التعليم أن تعيد تقييم الطرق الإدارية المستخدمة في العمل الإداري في تلك المنظمات، بما يتلاءم مع متطلبات الاستراتيجية اليابانية الكايزن في الوحدات الإدارية للوصول إلى التحسين المستمر .

ولأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في منظمات التعليم، تأتي هذه الدراسة للتعرف على عن متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في جامعة شقراء بصورة عامة وكلية التربية للبنات بصورة خاصة من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملة فيها.

مشكلة الدراسة:

للمضي قدماً في التطور وإلحاق بمصاف الدول المتقدمة لا بد من استخدام الإدارة كأداة تطوير، بحيث تعمل على استغلال الطاقات الموجودة في تحقيق أقصى هدف مرغوب تحقيقه، فالتقدم التكنولوجي الذي صاحب الانقلاب الصناعي الذي حدث في اليابان وأمريكا، يعود معظمه إلى تقييم الأساليب الإدارية في تلك البلدان المتقدمة. ولقد نظرت هذه البلدان أيضاً إلى النظام التعليمي مثله مثل غيره من الأنظمة الحياتية المختلفة من حيث احتياجه إلى الإدارة التي تعمل على تطويره وتحسينه باستمرار ومواجهة التغيرات المختلفة (عبد الجبار، 2013). فلكي يحقق التعليم ثماره، فإنه يحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاته وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك النظام التعليمي. وفي العصر الحالي المليء بالتغيرات المستمرة لا بد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري يسعى إلى تحقيق التغيير التدريجي ولو كان بطيء ولكن يكون مستمر، وذلك لعمل القليل بطريقة أكثر جودة بصورة يومية، عن طريق تبسيطه بالتحليل والدراسة ثم عمل التحسين المطلوب لغرض التخلص من الهدر لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي انشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري هو ما يعرف باستراتيجية كايزن في الإدارة (تركستاني، 2014). فتطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في المنظمات التعليمية يساعد في تحسين جودة عملية التعليم، من خلال جرأة المؤسسة التعليمية في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، بالإضافة لتغيير عقلية الإدارة الإشرافية أو حتى لو احتاج الأمر لتغييرهم أنفسهم. فإذا عاش الجيل الجديد استراتيجية تحسين مستمرة وبسيطة لأخذ المعرفة السابقة المتراكمة، فيضيف إليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده، وهكذا (محمد، 2013).

وبملاحظة الواقع الإداري التعليمي في مجتمعاتنا العربية نلمح غياب التنوع في ممارسة أنماط الإدارة، فالإدارة اقتصر على النمط التقليدي فينظر إليها دوماً على أنها علاقة بين رئيس ومرؤوس والأوامر دائماً تأتي من الأعلى للأسفل والموظفين يعملون فقط كجهة تنفيذية، بينما في الدول المتقدمة نجد أن الإدارة نمت وتطورت في العديد من المؤسسات وكان ذلك نتيجة لعدد من التطبيقات المتواصلة على نمط استراتيجية كايزن في الإدارة وممارسة هذه الاستراتيجية. حيث أوضحت النتائج أن استخدام استراتيجية كايزن كنمط من أنماط الإدارة يؤدي إلى الفعالية والجودة في الإنتاج. وانطلاقاً مما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن السؤالين الرئيسيين التاليين، والذي تنفرع من كل واحد منهما أربعة أسئلة فرعية:

➤ السؤال الرئيس الأول:

ما هي متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كليات التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
والذي تنفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
- ما هي متطلبات صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟

- ما هي متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
- ما هي متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الإدارة من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟

➤ السؤال الرئيس الثاني:

ما مدى تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة بكلية التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
والذي يتفرع من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
- ما مدى تطبيق متطلبات صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
- ما مدى تطبيق متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟
- ما مدى تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في الإدارة في كليات التربية للبنات بشقراء .
2. التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى واقع تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في الإدارة في كليات التربية للبنات بشقراء .
3. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في جامعة شقراء .
4. يساهم البحث في زيادة الوعي بالاستراتيجية اليابانية (كايزن) لدى العاملين و الباحثين في مجال الإدارة التربوية.

أهمية الدراسة:

تحرص مختلف المؤسسات على التحسين والتطوير المستمر لأدائها للوصول إلى الجودة، وأن الواقع يوضح أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق الجودة يتفاوت حسب كفاءة تلك المنظمات في الإدارة، ويؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات في الجامعات السعودية بصورة خاصة وجامعات الدول الأخرى بصورة عامة.

كما تتبع أهمية الدراسة من حاجة المنظمات التعليمية لمثل هذا النمط الإداري لما له من فعالية في التحسين المستمر بأقل جهد وتصحيح الأخطاء فور وقوعها ورفع كفاءة العمل والعاملين في مختلف المستويات الوظيفية مما يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية.

من خلال البحث في المرجعيات السابقة تبين ندرة الأبحاث والدراسات التي اهتمت بتطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بصورة عامة، وفي الجامعات السعودية بصورة خاصة، والدراسة الحالية تأتي للمساعدة في سد هذه الثغرة.

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة وصفية، نظراً لكونها تهتم بدراسة إحدى المشكلات الانسانية والتي تتمثل متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في الإدارة و مدى تطبيقها في كليات التربية بشقراء. وقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح مستندةً إلى أن هذا المنهج يعد أحد المناهج التي تهتم بدراسة المشكلات العلمية من خلال مسح آراء المعنيين بها.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفصل الثاني من العام الدراسي 2014-2015

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية التربية للبنات بشقراء.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على الإداريات العاملات في كليات التربية للبنات بشقراء.

حدود المحتوى: تتمثل في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كليات التربية للبنات بشقراء، وفي مدى تطبيق متطلبات هذه الاستراتيجية في هذه الكليات.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم استراتيجية كايزن:

استراتيجية كايزن هي استراتيجية استخدمتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في مجال الصناعة و التجارة و اثبتت نجاحها ولكن استخدمها في الإدارة توسع فيما بعد ليشمل جميع نواحي الحياة من منظمات تعليمية و اجتماعية (Cane, 1996).

و حسب ما ذكره تركستاني (2014) فاستراتيجية كايزن فلسفة يابانية في الإدارة أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المنظمات و لتطبيقها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية ، عن طريق العملية والتحليل.

بالإضافة لذلك فقد وضع تركستاني (2014) بأن استراتيجية كايزن دخلت في إدارة مختلف نواحي الحياة اليابانية، سواء في التربية والتعليم أو التطبيق العملي لديهم وذلك بهدف أن يكون الابتكار والترتيب جزءاً رئيساً في هذه النواحي الحياتية. وبمفهوم آخر أن يكون الشخص في مرحلة من التحسين و التطوير المستمر سواء كان هذا التحسين على المستوى الشخصي ، أو العملي ، أو الاجتماعي، أو الديني ... الخ.

فاستراتيجية كايزن تعني التحسين، التحسين المستمر الذي يشمل كل شخص في المنظمة. ابتداءً من الإدارة العليا انطلاقاً الى المدراء و رؤساء الاقسام و من ثم بقية الموظفين في مختلف الدرجات الوظيفية. لاهمية استراتيجية كايزن اصبح معظم المؤسسات و المنظمات في اليابان يؤمنون بها و يقومون بتطبيقها بصورة تلقائية (Barnes, 1996).

وتتم استراتيجية كايزن كما وضع محمد (2013) "بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمنياً وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وتقوم (كايزن) على العمل الجماعي وتقدير المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر" (ص12) فـ"كايزن" كما ذكر محمد (2013) استراتيجية "لاتعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإن "كايزن" هو ألد أعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء". كما أنها تعني تطبيق أسلوب تطويري بصورة مستمرة وتدرجية على ما يكون داخل الإدارة مثل المدخلات والمخرجات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع. وهذا ما يطلع عليه "الإدارة من موقع الأحداث"، فهي استراتيجية تدعو إلى عدم الرضا أو الاقتناع بالوضع الراهن و النتائج التي تم احرازها في الفترة الماضية، لكن يجب على الإدارة بجميع مستوياتها ان تتطلع دوماً للأفضل (Dliworth,1996).

كما وضع تركساتتي (2014) انه بالإضافة لان استراتيجية الكايزن تعد عملية تركز على التحسين الدائم فهي تتميز بـ التأثير الواضح " Significant " وتركز على المواقع الأكثر أهمية استراتيجياً " Stragically important areas " و تحقق النتائج السريعة " Speedily Achieved " كما انها تحافظ على استمرارية النتائج التي توصل لها. Sustainable " أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة اليابانية "الكايزن" في الإدارة:

تتبع أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من مفهوما بأنها استراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي ولكنه تغيير مستمر. ايضاً تعتمد استراتيجية كايزن على عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم وذلك عن طريق جعله بسيطاً بتحليله ثم القيام بعملية التحسين عن طريق التخلص من الفائض. (Dan,2002)

بالإضافة لذلك وضع Lee (2004) أن استراتيجية كايزن تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد. ولأهمية العمل بروح الفريق عند تطبيق الكايزن فإن مؤسسات القطاع العام كالجامعات والتي تفقد طعم العمل بروح الفريق سيساعد تطبيق استراتيجية كايزن في ادارتها على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع.

كما انه لا يغفل بأن معنى التكلفة للإنتاجية والهدر في القطاع الخدماتي غير واضحة للكثير من المؤسسات وبالتالي فإن للكايزن دور واضح في صنع هذه الثقافة. بالإضافة لمساعدة الكايزن في التقليل من الحزازيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية فهو يساعد أيضاً على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص. (عبدالجار، 2013).

كما تتزايد أهمية تطبيق استراتيجية الكايزن في الإدارة من خلال الخمس خطوات الضرورية من أجل التحسين وتلك الخطوات هي:

1. التصنيف: وهو التخلص من الأشياء التي لا يحتاجها الموظف وذلك بعد التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.
2. الترتيب: وهي خطوة تتضمن قاعدة الـ 30 ثانية التي تشير لأن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب وتتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة، وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء.
3. النظافة: تعرف الكايزن النظافة بأن تكون نظافة المكان كمياري ينظر إليه الآخرون.

4. **المعايرة:** وتتم من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية و بذلك يتم وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي والبيئي.

5. **الالتزام:** وهوان يتم بشكل يومي و دوري القيام بالعمل الصحيح كمنهج. (العثماني، 2013).

بينما وضع محمد (2013) بأن الخطوات السابقة في الكايزن عبارة عن جزء من سلسلة من الخطوات فيما يعرف بالتنظيف فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور، كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتنظيفه من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب كايزن. فالتنظيف يتمثل في (التصنيف ثم الترتيب ثم التنظيف ثم الاستمرار ثم التقنين). بينما القضاء على الهدر في الكايزن يعني بأن هناك أنشطة غير ضرورية، ولا تضيف شيئاً حقيقياً لنواتج العمل، وهي ما تساعد على الهدر، ويطلق عليها باليابانية (مودا)، ومنها على سبيل المثال مودا الإفراط ومودا التخزين، مودا الأخطاء ومودا الانتظار، ...الخ. لذا لا بد من التخلص منها بعدم اتباعها عند انجاز العمل.

بالإضافة الى ذلك وضع محمد (2013) بأن الكايزن استراتيجية تتضح اهميتها من خلال وضع قواعد التشغيل والتي بدورها عبارة عن "مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن استراتيجية كايزن فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطور حتى يتم التخلص من أي هدر في الموارد والجهد والوقت، ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة" (ص 2).

وما يميز قواعد التشغيل الفعالة في تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة هو أنها من أسهل وأفضل الاساليب لأداء العمل كما ترفع من خبرة الموظفين وكفاءتهم، وذلك بتوفر المعايير الواضحة لقياس أداء الموظفين وتبين الطريق الواقعي للمدخلات والمخرجات وذلك ببناء القواعد على الخبرات السابقة لنفس المهام، أيضاً سهولة تطبيقها وتطويرها حسب حاجة المنظمة، كما تساعد على وضوح أهداف المنظمة، و تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها الموظفون في أي منظمة مع تدريبهم على عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف باستخدام الوسائل الملائمة.

اسلوب اتباع الاستراتيجية اليابانية "الكايزن" في الإدارة:

ذكر Titu (2010) ان هنالك عدد من المبادئ يجب اتباعها لتطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة مثل:

- النزول إلى موقع الحدث، فالإدارة العليا يجب دائماً أن تكون في موقع العمليات وتراقب ما يحدث في نفس الوقت.
- عليهم أيضاً الاهتمام بمكونات موقع الحدث، مثل الموظفين والأجهزة والآلات، فإذا وجد أحد هذه الأجهزة أو الآلات معطلاً فلا يترك ، بل يتم إصلاحه أولاً.
- كذلك فالإدارة العليا عليها اتخاذ إجراءات وقائية كافية وفورية في حال حدوث طارئ، حتى وإن لم تكن حلولاً جذرية ولكن منعاً لتعطل العمل، فعلى سبيل المثال، إذا تغيبت إحدى الموظفين عن العمل لمدة أسبوعين، يجب تكليف موظف آخر بعملة إلى أن يتم توفير البديل.
- إيجاد أسباب المشكلة إذا وجدت، بعد وضع الإجراءات المهمة وأخذ الاحتياطات اللازمة لمنع تعطل العمل، يجب حلول للمشكلات حلها من جذورها لضمان عدم تكرارها.

- إيجاد أنظمة لتجنب تكرار حدوث المشكلة، مما يعني التقنين والذي يعد أحد أهم أساليب واستراتيجيات الإدارة اليابانية "الكايزن". (مجد، 2013).

ايضاً ذكر بوحجي (2013) "بأن تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية لان هدف الادارة باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر او الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية" (ص.10)، كما تتضمن هذه الاستراتيجية التغيير في ثقافة الموظفين والمنظمة من خلال التعلم واعتبار الأنشطة التعليمية جزء اساسي في فلسفة الإدارة اليابانية بالكايزن، فالفرد يتعلم تحديد هدفه وكيف يصل إلى هذه الاهداف بنفسه وهذا هو الجانب الاجتماعي.

اقتراحات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة:

وضح Cane (1996) مما يميز استراتيجية كايزن عن غيرها من الاستراتيجيات الاخرى انه يمكن أن تطبقها في أي مرحلة من مراحل بناء أي منظمة بغض النظر عن نوعها، حيث أن استراتيجية كايزن تقوم على مبدأ إمكانية التحسن والتطوير في أي وقت أو مرحلة. وغالباً المشكلة التي توجه تطبيق استراتيجية الكايزن ليست في التغيير بحد ذاته إنما في تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا في المنظمة. وذلك لأن أكثر مديري المنظمات العربية يعملون على إيجاد العلاج السريع للمشاكل أو الحل السهل الذي ينتج نتائج مبهرة وسريعة بغض النظر عن أهمية التركيز على اعتماد العملية كاستراتيجية للتحسينات الصغيرة المتراكمة. فافتتاع الإدارة العليا والتزامها بالتغيير باستخدام استراتيجية كايزن هو السر وراء نجاح التغيير لأنهم المثال الذي يتبعه بقية الموظفين.

بالإضافة لما سبق "لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتقهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية. كذلك فالتحسين المستمر لابد أن يظل دائماً مستمراً و لابد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل، و التغيير يشمل تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل. كما انه على الإدارة العليا دائماً ان تبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها كما يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير". (Hilton, 2005).

كما ان هنالك عدد من القواعد و التوصيات لتطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة كما ذكرها العبدالجبار (2013) وهي، على الشخص ان لا يحاول أن يبرر الماضي ،و لكن عليه طرح التساؤل عن الأفكار الراسخة كما يجب ان يكون إيجابيا و يغير أسلوب تفكيره من "لماذا لا يستطيع عمل الشيء؟" إلى " كيف يمكن عمله؟" لذلك عليه ان يستخدم البيانات والحقائق ولا يصنع النظريات ويستخدم التفكير والحكمة عوضاً عن استخدام المال، فيجب ان يشتغل بطريقة ذكية وليس بجهد أكثر ويجعل له مواصفات ومعايير متميزة فتصحيح الأخطاء حالاً والآن بنسبة 70% خير من 100% لا تأتي مطلقاً. فالفائد عليه ان يكون قودة في القيادة وليس في الكلام وان يعمل مع المرؤوسين كفريق عمل لان ذلك أفضل من العمل مع خبير واحد للبحث عن الجذور

الرئيسية للمشكلة. فالإداري عندما يعمل على تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة عليه ان يفكر في "كيف" ينفذ الاقتراح الجديد، وليس "لماذا" ينفذه و أن لا يبحث عن التميز في المقترحات الجديدة، فعليه فقط أن ينفذه ولو بنسبة نجاح تصل إلى النصف، بعد ذلك يطبق أسلوب "كايزن" بصورة تدريجية، بأن يصحح الخطاء فور وقوعه. كما انه على الإدارة العليا تخصيص نفقات خاصة لتطبيق "كايزن". إذ تظهر الكفاءة في "كايزن" في الحد من النفقات المالية، فلا يجعل تطبيق الاستراتيجية اليابانية ينقلب إلى النفيس بزيادة النفقات، كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية. و عند اتباع استراتيجية كايزن على الإدارة العليا العمل دائماً على مستويين المستوى البشري والمستوى العملياتي فهذا هو سر تميز وتفوق الاستراتيجية اليابانية في الإدارة " الكايزن" على استراتيجيات الإدارة الأخرى التي تعمل على العمليات فقط .

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة اليابانية بالكايزن :

- ذكر العثماني (2013) أن الإدارة بالكايزن تختلف عن الإدارة التقليدية من عدة اوجه تتمثل في:
- تمنح الإدارة اليابانية العاملين صلاحيات التغيير في مجال عملهم وتكافئهم عند النجاح في تقليل الفاقد بينما يكون العاملين في الإدارة التقليدية في روتين في عملهم حيث يقتصر دورهم على تنفيذ مهامهم فقط.
- تقيم الإدارة اليابانية بالكايزن نتائج تطبيق أفكار الموظفين وتصرف المكافآت لمن نجح في تطبيق الأفكار بينما تدرس الإدارة التقليدية إمكانية تطبيق أو عدم تطبيق الأفكار التطويرية والتحسينية التي استلمتها من العاملين.
- في الإدارة اليابانية بالكايزن تمنح العاملين في المنظمة الصلاحيات للإبداع في عملهم اليومي، بينما الإدارة التقليدية الإبداع مقتصر على الإدارة العليا فقط سواء على مستوى العمليات أو مستوى السياسات التنظيمية .
- في الإدارة اليابانية بالكايزن يقتصر الموظفين على تقديم الاقتراحات الخاصة بعملهم للحد من تشيبتهم، بينما في الإدارة التقليدية يمكن للموظفين تقديم الأفكار التطويرية لمختلف المجالات الإدارية والعملية في المنظمة .

مما سبق يتضح بان استراتيجية الكايزن تشتمل على عدة مبادئ وأفكار منها:

1. مبدأ العمل في الوقت الملائم: وذلك يعني التركيز على احتياج العمليات بتوفير الوحدات المطلوبة عند الحاجة إليها فقط لجميع عمليات التصنيع.
2. نظام الكانبان وذلك يعني النظام المتبع للتزويد بالمواد المطلوبة لعمليات التصنيع .
3. حل المشكلة حال وقوعها: حيث يتم إيقاف العمل لمعرفة المشكلة وتحليلها للتعرف على مسبباتها ومن ثم اصلاحها لضمان عدم تكرار الأخطاء.
4. مبدأ منع حدوث المشكلة عن طريق إيجاد نظام لا يسمح بحدوث الخطاء أو عن طريق إيجاد نظام ذكي يستطيع مراقبة الخطاء.
5. مبدأ المعاينة بصورة مباشرة وعدم الاكتفاء بقراءة تقارير العمل أو الاستماع لوجهات نظر المشرفين.
6. مبدأ الاحساس بالمسؤولية وذلك بشعور الموظف بأي تقصير والسعي لتداركه.

7. كما ان لتطبيق الكايزن في الإدارة عدة فوائد منها: تمكين العنصر البشري، واكتشاف إبداعات وابتكارات جديدة مما يساعد على تحسين معنويات الموظفين مما يؤدي إلى الحد من الأخطاء والحد من التكاليف المادية وتوفير الوقت والمكان مما يؤدي إلى الزيادة في الكفاءة في جميع المجالات.

الدراسات السابقة:

بالرغم من ندرة الدراسات في الإدارة اليابانية الكايزن الا ان الباحثة استطاعت التوصل الى الدراسات التالية:

في دراسة سالم وسراي (2016) التي هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبدأ التحسين المستمر (الجودة الشاملة) في قطاع التعليم العالي، ودورها في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي لكل المستفيدين في المجال الأكاديمي من طلبة وإداريين وأعضاء هيئة تدريس، وكذا تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم للتطوير، وإحداث تطوير نوعي للتعليم الجامعي بما يتلاءم والمستجدات في المجال التربوي والتعليمي، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق جودة التعليم العالي من خلال: أسلوب التعلم العملي وبحوث العمل، والتقويم الذاتي، والاعتماد الأكاديمي والمهني والدراسة الذاتية.

في دراسة عبدالرحمن وأحمد (2013) هدف الدراسة إلى رفع وتحسين كفاءة الخدمة الجامعية من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر أي استخدام الوسائل الحديثة للتعلم بدلا من الوسائل التقليدية مما يؤدي الى تأهيل الطلبة بمواصفات مميزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الدراسة إلى ضرورة اعتماد منظمات التعليم على الوسائل المتطورة للتعليم وذلك لضمان مواكبة التطورات الحديثة في العملية التعليمية .

في دراسة الصوص (2011) هدفت الدراسة على التعرف على أهمية الاستراتيجية اليابانية الكايزن في التحسين المستمر. واستخدم الباحث المنهج التحليلي وتوصل لعدد من النتائج كان من أهمها أن كايزن ينطلق من الأسس التالية: أن عملية التحسين عملية مستمرة ويومية، وتتم بأي وحدة أوقسم من المؤسسة، كما أن مبدأ استراتيجية كايزن "الجودة أولا وليس الربح"، فالكايزن تركز على بلورة الثقافة التنظيمية لتشجع الموظفين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم لعمل التحسين المستمر، كما تركز الكايزن على دعم الادارة العليا ومساندتها لجهود التحسينات المستمرة .

في دراسة عزت و محمد (2009) استخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق أسلوب كايزن كأحد أدوات التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها: إن استخدام ونجاح أسلوب كايزن في أي منظمة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، إذ أن الإدارة هي التي تضع هذا الأسلوب كاستراتيجية لها، كما أن مسؤولية الاستخدام لم تقتصر على عاتق الإدارة العليا حيث للمستويات الإدارية الأخرى الوسطى والمشرفين والعاملين دور كبيرة في نجاح تطبيقه. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة اعتماد الوحدات الإدارية على أساليب إدارية حديثة لتحسين العمليات الإنتاجية لما لها من دور كبير وبارز في تعزيز القدرات التنافسية لهذه الوحدات في مواجهة البيئة الحالية متسارعة التغيير وما ينعكس من تحقيق أهداف الوحدة في البقاء والنمو والاستمرار في تقديم منتجات ذات جودة عالية .

في دراسة (Edriss 2016) ، والتي هدفت إلى تقديم ملخص للمنافع والحاجة إلى جودة التعليم العالي والتي يمكن التوصل إليها من خلال الاعتماد الدولي ثم تقديم بعض الخطوات المفيدة للانتقال السلس من الاعتماد المحلي إلى الاعتماد الدولي. حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه من أجل الحصول على صورة أفضل عن حالة المؤسسات والبرامج المتعلقة بالاعتراف الدولي، يوصى بما يلي:

1. تقديم إحصاءات مفصلة عن جميع البرامج والمؤسسات المعتمدة محليا في كل بلد لغرض المقارنة بين العدد الإجمالي لتلك المعتمدة محليا مع تلك المعتمدة من قبل وكالات معترف بها دوليا.
 2. التحقيق في أثر الاعتماد الدولي على البرامج والمؤسسات من حيث بعض المؤشرات، مثل زيادة عدد الملتحقين (إن وجد)، وسمعة المؤسسة أو البرنامج بعد الاعتماد الدولي، وتأثير هذا الاعتماد على ترتيب المؤسسات المعنية، ووجود أنظمة اتصالات فعالة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها... الخ .
- دراسة (Filomena , T. , et. Al. (2009) ، والتي تناولت تجربة بعض الدول النامية في تطبيق بعض الأساليب الإدارية في تقليل التكلفة، وقام الباحثين باستخدام المنهج التجريبي، وأوضحت الدراسة ضرورة اتباع أسلوب لتحديد المعايير المناسبة للحد من نفقات الإنتاج والتكلفة، كما خلصت نتائج الدراسة بأن الموظفين العاملين في عمليات الادارة هم أكثر الاشخاص مقدرة علي التحكم في تحسين العمليات بصورة مستمر .
- دراسة (Rattray , C. J. , et. Al. (2007) ، والتي هدف فيها الباحثون إلى التعرف علي واقع اتباع الإدارة اليابانية في الشركات النيوزلندية من عدمه، حيث أوضحت أن الهدف الرئيس من تطبيق استراتيجية الإدارة اليابانية هو تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات في المنظمات المطبقة للاستراتيجية. وخلصت الدراسة بأن المنظمات التي طبقت استراتيجية التحسين المستمر زادت مبيعاتها أكثر من نظيراتها من الشركات .
- من خلال مناقشة الدراسات السابقة تُوصل للاستنتاجات التالية: بأن اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ان جميع هذه الدراسات تركز على استراتيجيات التحسين المستمر، بينما اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تركز جهودها على إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي خاصة في كليات التربية. حيث أصبحت استراتيجية كايزن إحدى أهم الاستراتيجيات المعتمدة في الإدارات العالمية للارتقاء بمستوى أداء المنظمات والاستمرار على هذا المستوى العالي في الاداء مما يحقق التميز للمؤسسة بالنسبة لنظيراتها من المؤسسات الأخرى وبما يؤدي إلى رضى العملاء وتطوير المورد البشري بتشجيع الابتكار ودعم إبداع العاملين في المنظمة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يضم مجتمع الدراسة الإداريات العاملات في كليات التربية بشقراء. وقد أخذت عينة من الإداريات العاملات بالكليّة للعام الدراسي 2014-2015، حيث كان عدد الإداريات عن عمل الدراسة (50) إدارية وتم توزيع الاستبانات عليهن وعاد منها (35) استبانة.

أداة الدراسة وتحليل النتائج:

تم تحديد متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وبناءً على ذلك تم وضع استبانة التحكيم، وبدأت الاستبانة بمقدمة يوضح فيها الهدف من الدراسة، وطريقة الإجابة على الاستبانة، واعتمد أسلوب التحليل وفق مدرج ليكرت الخماسي، واشتملت أداة الدراسة على محورين:

تضمن المحور الأول: أهمية متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية.

بينما تضمن المحور الثاني على: واقع تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في كليات التربية للبنات بشقراء.

اشتملت بنود الاستبانة في المحورين على عبارات تتعلق بمجالات الاستراتيجية الأربعة (المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن، المتطلبات لصياغة استراتيجية كايزن، المتطلبات لتطبيق استراتيجية كايزن، المتطلبات لتقويم استراتيجية كايزن)، وأعطى لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بمجالات الاستراتيجية الأربعة وزناً مدرجاً، لتقدير مدى أهمية مطلب الاستراتيجية، وواقع تطبيق الاستراتيجية على الشكل الآتي: (مرتفع جداً = 5، مرتفع = 4، متوسط = 3، منخفض = 2، منخفض جداً = 1). وقد حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الأعلى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى – الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) $(5-1 \div 3)$ وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات، ودرجة إمكانية التطبيق، وبالتالي تم وصف مستوى فقرات متطلبات الاستراتيجية على الشكل الآتي: من (1 - 2.33) ضعيفة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) عالية. وبناءً على ذلك تم تحليل نتائج الاستبانة باستخدام برنامج SPSS[™] للتحليل الإحصائي للتوصل إلى مخرجات الدراسة.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

للتوصل إلى صدق أداة الدراسة عرضت بصوره أولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (6) محكمين، وطلب منهم قراءة عبارات الأداة، للتعرف على مدى وضوح المطلوب من العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة العبارة للمحور الذي تدرج تحته، كما طلب من المحكمين إضافة عبارات أو حذف ما يرونه غير ملائم، وأخيراً بيان وجهة نظرهم بشكل عام عن درجة ملائمة أداة الدراسة لهدف الدراسة بالتعرف على أهمية استراتيجية كايزن اليابانية في الوحدات الإدارية وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة شقراء، إلى أن خرجت أداة الدراسة بالصورة النهائية، وقد بلغ عدد بنودها (75).

وتم حساب ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات الأربعة لأداة الدراسة المندرجة تحت أهمية متطلبات استراتيجية كايزن، وأيضاً لواقع تطبيق الاستراتيجية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك بتطبيق الاستبانة على (15) شخصاً من غير عينة الدراسة، وكان معامل الاتساق الداخلي كما هو مبين في الجدول (1) التالي:

الجدول (1): معامل ثبات المجالات الأربعة في الاستبانة

مجال الاستبانة	معامل الثبات لأهمية المتطلب	معامل الثبات لتوافر المتطلب
أولاً- متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة	*0.85	*0.95
ثانياً- متطلبات صياغة استراتيجية كايزن	*0.93	*0.96
ثالثاً- متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	*0.79	*0.8
رابعاً- متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	*0.86	*0.96
الأداء ككل	*0.94	*0.95

* عند مستوى دلالة 0.05.

من الجدول السابق يتضح أن الاستبانة تتسم بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي والوثوقية، مما يعني أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس الهدف الذي صممت له.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الرئيس الأول من أسئلة الدراسة الذي ينص على:

ما أهمية متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في الإدارة بالكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متطلب من متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة المذكورة في مجالات أداة الدراسة، وللمجالات بصورة عامة ولكل عبارة ضمن مجالها، وفيما يلي عرض للنتائج حسب تقديرات عينة الدراسة لأهمية المتطلبات لمجالات استراتيجية كايزن اليابانية في الكليات التربوية للبنات بشقراء:

➤ أولاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الأول من أسئلة السؤال الرئيس الأول: ما هي أهمية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية

كايزن في الإدارة بالكليات التربوية بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

يشير جدول رقم (2) أن المتوسط لبنود الفقرات الواردة في مجال المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة كان بواقع (3.62 %)، وهذا يعني انه متوسط، وتدل النتائج السابقة أن الإداريات في الكليات التربوية للبنات بشقراء يدركن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن العامة في العمل الإداري كعامل مهم في عمليات التخطيط. وهذا ما يتفق مع دراسة الصوص (2011) و دراسة سالم وسراي (2016) عن أهمية ادراك العاملين في المنظمة لمتطلبات الجودة عند تطبيقها .

جدول (2): أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ممثلة بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	تتوافر لدى أفراد الكلية المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن.	19.7	39.4	10.6	0	0	0.91	3.68	عالية
2	تتوافر في الكلية أنظمة معلوماتية مرنة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.	20.5	44.7	21.1	12.1	1.5	0.98	3.7	عالية
3	تتوافر في الكليات أنظمة اتصالات جيدة تهدف إلى وضوح فهم القرارات المتخذة.	12.9	36.4	22.7	22.7	5.3	1.12	3.29	متوسطة
4	القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة بالكلية تتميز بترابطها وتكاملها.	23.5	31.1	27.3	10.6	7.6	1.18	3.52	متوسطة
5	تعمل الكلية على تحقيق تميز مستمر مدى طويل.	17.4	30.3	23.5	20.1	8.3	1.12	3.28	متوسطة
6	تحرص الإدارة بالكلية على بث جو البحث والمبادرة للفرص في البيئة الداخلية.	27.3	34.8	24.2	9.8	3.8	1.09	3.72	عالية
7	تسعى الإدارة بالكلية للتغيرات المستمرة والهادفة.	27.3	37.1	25.8	9.1	0.8	0.97	3.81	عالية
8	يظهر أفراد الكلية قدراً كبيراً من الحماس للعمل.	22.7	31.8	30.1	8.3	6.8	1.14	3.55	متوسطة
9	عند اتخاذ القرارات فإنه ينظر للحقائق و البيانات و ليس النظريات.	25.8	32.6	37.9	3	0.8	0.89	3.8	عالية
11	تشجيع الثقة بين الإداريين في	27.3	37.9	17.4	16.7	0.8	1.06	3.74	عالية

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
	مختلف المستويات التنظيمية وبين العاملين.								
12	تداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لجميع الموظفين بالكلية.	27.3	32.6	21.2	13.5	5.3	1.18	3.63	متوسطة
13	يشارك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	22.7	26.5	42.4	6.8	1.5	0.96	3.62	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	22.8	34.6	27.01	11.98	3.54		3.62	

➤ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهمية صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة بالكلية التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

يشير جدول رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي لنمود الفقرات الواردة في المجال الثاني من مجالات الاستبانة جاء بواقع (3.7)، مما يدل على أنه في درجة عالية، ويؤكد ذلك على مدى إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في كليتهن، مع إلمامهن بعوامل التأثير في استخدام استراتيجية كايزن في الإدارة ، وإدراكهن لأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية للتحسين المستمر قصير و طويل الأمد. وهذا ما يتفق مع دراسة عزت ومحمد (2009) بضرورة اعتماد الوحدات الإدارية على أساليب إدارية حديثة لتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية.

جدول (3): أهمية متطلب صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ممثلة بالنسب المئوية

والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار	27.3	35.6	24.2	11.4	1.5	1.03	3.76	عالية
2	يشارك أعضاء الكلية في الجلسات الخاصة بالعصف الذهني لرسم توجهات الكلية المستقبلية.	27.3	25	23.5	21.2	3	1.19	3.52	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً		
3	يشارك أعضاء الكلية في جلسات عصف ذهني ليتمكنوا من تحديد العوامل المؤثرة على أداء الكلية.	25	28	15.2	30.3	1.5	1.21	متوسطة
4	تمتلك الكلية رؤية واضحة لما تسعى له وترغب أن تكون عليه.	31.1	29.5	21.9	12.9	5.3	1.19	عالية
5	يوجد مجموعة من القيم المتفق عليها التي يمارس أفراد الكلية أدوارهم في بناءً عليها.	25	32.6	30.3	9.8	2.3	1.03	عالية
6	تمتلك الكلية استقلالية لتحديد رسالتها وتطويرها.	26.5	31.8	30.3	5.3	6.1	1.11	متوسطة
7	يعي أفراد الكلية رسالتها بشكل ينعكس على أداء العاملين فيها.	34.8	40.2	13.6	9.8	1.5	1.01	عالية
8	يتم تحديد أهداف الكلية بناءً على المرغوب الوصول له من منطلق الأداء الحالي.	22.7	42.4	18.9	13.6	2.3	1.04	عالية
9	يشارك في وضع الأهداف الأفراد الذين سيقومون بتحقيقها.	34.8	40.9	15.2	7.6	1.5	0.97	عالية
10	تعمل أهداف الكلية على تحقيق الرؤية الحالية والمستقبلية.	23.5	25.8	25.8	15.9	9.1	1.04	متوسطة
11	تمتاز أهداف الكلية بأنها واقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للجامعة	34.1	34.1	20.5	9.8	1.5	1.04	عالية
12	تتسم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.	29.5	40.2	20.5	7.6	2.3	1	عالية
13	يتم تصنيف الملفات او التقارير بطريقة تساعد على سهولة الرجوع لها	21.2	25.8	29.5	20.5	3	1.13	متوسطة
14	تراجع اللوحات الارشادية بشكل	24.2	29.5	25	18.2	3	1.14	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب						الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	المتوسط الحسابي		
	دوري للتأكد من صلاحيتها وتماشيها مع ما تدل عليه.								
15	تترجم اهداف الكلية في محتوى برامج الدراسة والأنشطة المقررة.	16.7	38.6	25	13.6	6.1	3.46	1.12	متوسطة
16	تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل	18.9	35.6	28	9.1	8.3	3.48	1.15	متوسطة
17	تركز أهداف الكلية على قبول عدد الطلبة حسبة استيعابها والإمكانيات المتاحة فيها.	17.4	40.9	25	9.8	6.8	3.52	1.1	متوسطة
18	تمسح بيئة الكلية الخارجية باستمرار لتحديد التوجهات والتغيرات (في الناحية الاجتماعية، والناحية الديموغرافية والناحية التكنولوجية والناحية الاقتصادية والسياسية)	25	45.5	15.2	11.4	3	3.78	1.04	عالية
19	تحليل البيئة الداخلية للكلية من النواحي (المالية والتكنولوجية والبشرية والإدارية) بصورة دوريه.	24.2	42.4	22	8.3	3	3.77	1.01	عالية
20	تدرس جوانب القوة والضعف في أداء الكلية بناءً على التهديدات والفرص في البيئة الخارجية.	28.8	48.5	18.9	3.8	0	4.02	0.8	عالية
21	يتم مناقشة أهم القضايا التي قد يكون لها دور في تحقيق أهداف الكليات.	2.3	3	14.4	43.9	36.4	4.09	0.91	عالية
22	تصاغ استراتيجية محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق اهداف الكلية	32.6	31.1	29.5	0.8	6.1	3.83	1.09	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	25.13	33.95	22.35	13.39	5.16	3.7		

➤ ثالثاً الإجابة على السؤال الفرعي الثالث من أسئلة السؤال الرئيس الأول: ما هي متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة بالكليات التربوية بشقراء من منظور الاداريات العاملات فيها؟

من قراءة جدول (4) يتبين أن المتوسط الحسابي لبنود الفقرات الواردة في المجال الثالث من مجالات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة كان (3.79)، مما يعني أنه عالي الدرجة، وهذا ما يوضح إدراك الإداريات العاملات بكلية التربية بشقراء عن أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة بالكليات التربوية بالجامعة وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من الصوص (2011) وعزت ومحمد (2009) بأهمية إدراك العاملين لأهمية تطبيق متطلبات الجودة في المجال الإداري .

جدول (4): أهمية مطلب تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ممثلة بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	تتواجد الإدارة العليا في مقر العمل للتأكد من سيره والخلو من المشاكل.	32.6	25	11.4	3	0	0.74	4.15	عالية
2	تتشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائق ومنشورات الكلية.	38.6	37.9	18.2	3	2.3	0.95	4.08	عالية
3	تعلن الكلية الخطط السنوية في وثائقها ومنشوراتها.	31.8	37.9	18.2	3	2.3	0.95	4.08	عالية
4	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	31.8	34.1	21.2	6.8	6.1	1.15	3.79	عالية
5	تضع الكلية مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تساعد موظفين الكلية في تحقيق أهدافها.	36.4	43.9	9.8	8.3	1.5	0.97	4.05	عالية
6	يدرب العاملين بالكلية تبعاً لاحتياجات الكلية ومهام الخطط الجديدة	31.1	44.7	16.7	0.8	6.8	1.06	3.92	عالية

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
7	يتم تضمين القيم والأخلاقيات للكلية في محتوى برامج التدريب.	22	38.6	21.2	11.4	6.8	1.15	3.58	متوسطة
8	تهتم الكلية بجذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	36.4	35.6	18.2	3	6.8	1.13	3.92	عالية
9	يراعى عند اختيار العاملين توافق خلفياتهم وخبراتهم وقيمهم مع أهداف الكلية.	21.2	43.2	23.5	3.8	8.3	1.11	3.65	متوسطة
10	تشجع الكلية أفرادها على أن يكونون مبدعين ومجدين ومبتكرين لتحسين الأداء.	22.7	40.9	28.8	6.1	1.5	0.92	3.77	عالية
11	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإدارة والتدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	27.3	51.5	17.4	2.3	1.5	0.82	4.01	عالية
12	تسعى الكلية للتطور والتميز بالاهتمام بالبرامج البحثية والتطويرية.	33.3	45.5	16.7	3.8	0.8	0.85	4.07	عالية
13	تتوافر بالكلية البيئة المريحة المشجعة على العمل.	25.8	47	22.7	3	1.5	0.86	3.92	عالية
14	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بتحقيق أهداف الكلية الحالية والمستقبلية.	30.3	38.6	21.2	6.8	3	1.03	3.86	عالية
15	تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	20.5	32.6	28.8	15.9	2.3	1.06	3.53	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
16	تمتلك إدارة الكلية مهارات حل المشكلات ذات مستوى عالي تساعد في حل المشكلات التي تواجهه تنفيذ الخطط الموضوعه.	24.2	30.3	28	9.8	7.6	1.18	3.54	متوسطة
17	تحدد المسؤوليات والوظائف للموظفين المسؤولين عن تنفيذ المهام الموضوعه..	26	32.6	29.5	6.1	5.3	1.09	3.69	عالية
18	تحدد أدوار ومسؤوليات كل موظفة في تفعيل الخطط الموضوعه عن طريق اتباع هيكل الكلية التنظيمي والمسؤوليات.	29	44.7	17	3.8	4.5	1.02	3.91	عالية
19	يهتم قادة الجامعة بتحفيز الموظفين الملتزمين بتحقيق الرؤية المنشودة	28	34.1	28.8	5.3	3.8	1.04	3.77	عالية
20	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكون في قلب الحدث لمحاولة حل المشكلة	1.07	33.3	21.2	22.7	3	1.13	3.33	متوسطة
21	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكتفي بالتوجيه من منطلق التقارير التي تصلهم	22.7	40.2	16.7	9.1	11.4	1.26	3.54	متوسطة
22	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تتصرف بسرعة لحلها.	17.4	40.9	23.5	8.3	9.8	1.17	3.48	متوسطة
23	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث.	27.52	40.15	21	6.81	4.5		3.79	

➤ رابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع من أسئلة السؤال الرئيس الأول: ما هي متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملات في الكلية؟

من قراءة الجدول (5) يتبين أن المتوسط الحسابي لبند الفقرات الواردة في المجال الرابع من أدائه الدراسة المتعلق بتقويم استراتيجية كايزن جاء بواقع (4.04)، مما يعني انه عالي الاهمية، كما أن كل الفقرات الواردة في المجال الرابع جاءت ضمن الدرجة العالية. وكانت فقرة يوفر النظام التقويمي المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب بأعلى متوسط نسب بلغت (% 44.7). ويأتي ذلك من اهتمام أفراد عينة الدراسة في تحديد أسس التقييم والإدارة والرقابة. وذلك ما يتفق مع دراسة النصوص (2011) ودراسة سالم وسراي (2016) أنه يمكن تحقيق جودة التعليم العالي من خلال التقويم الذاتي .

جدول (5): أهمية متطلب تقويم استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ممثلة بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	يقارن أداء الكلية بمعايير التقييم بصورة دورية.	28.8	40.5	21.1	5.3	4.5	1.05	3.83	عالية
2	تحرص الكلية على مقارنة الاداء مع أداء الكليات الأخرى محلياً وعالمياً.	28	45.5	17.4	6.8	2.3	0.96	3.9	عالية
3	تقارن الكلية أداؤها مع المنظمات المشهورة بتميزها في مجال معين	36.4	37.9	18.9	5.3	1.5	0.95	4.02	عالية
4	تهتم الكلية في الحصول على تغذية راجعة عن أداء العاملين فيها من العملاء والمستفيدين.	29.5	39.4	17.4	7.6	6.1	1.13	3.79	عالية
5	تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الموظفين العاملين بالكلية.	26.5	41.7	23.5	3.8	4.5	1.02	3.82	عالية
6	تأخذ الكلية التغذية الراجعة التي تحصل عليها من الطلاب بعين الاعتبار.	32.6	43.9	18.9	2.3	2.3	0.9	4.02	عالية

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
7	تساعد أنظمة التقويم في الحصول على المعلومات المهمة لاتخاذ القرار في الوقت الملائم.	37.1	37.9	18.9	5.3	0.8	0.92	4.05	عالية
8	تساعد نتائج التقييم في تعديل الممارسات والإجراءات.	44.7	42.4	9.8	2.3	0.8	0.79	4.28	عالية
9	تساعد نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية في تعديل الأهداف والخطط الموضوعة.	39.4	43.9	13.6	0.8	2.3	0.86	4.17	عالية
10	توازن نتائج التقويم في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.	39.4	40.2	13.6	5.3	1.5	0.94	4.11	عالية
11	يتم التحقق من تحقيق الأهداف العامة للجامعة بتحليل أهداف المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية.	29.5	41.7	18.9	5.3	4.5	1.05	3.86	عالية
12	تهتم الإدارة العليا بإعلان نتائج التقويم لضمان وصولها للعملاء والمستفيدين من خدمات الكلية.	41.7	42.4	12.1	3.8	0	0.8	4.22	عالية
13	يتم التأكد من ملائمة الخطط بعيدة المدى للمتغيرات عن طريق مراجعتها سنوياً.	39.4	49.2	9.1	2.3	0	0.72	4.26	عالية
14	تعمل الكلية مسح دوري لتقويم مدى رضا أفرادها.	31.1	45	20.5	3	0	0.8	4.26	عالية

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
15	تتفد الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا المستفيدين من خدماتها.	30.3	40.2	19.7	6.1	3.8	3.87	1.04	عالية
16	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية.	41.7	32.6	21.2	3	1.5	4.1	0.94	عالية
17	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في بيئة الكلية الخارجية.	40	36.4	16.7	5.3	1.5	4.08	0.96	عالية
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع.		35.08	41.25	17.14	4.33	2.23	4.03		

➤ السؤال الثاني: ما مدى تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة بالكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات؟

للإجابة عن السؤال الرئيس الثاني تم تحليل النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال فرعي من أسئلة السؤال الرئيس الثاني كما هو واضح فيما يلي:

➤ السؤال الفرعي الأول من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما مدى تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في الكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

يوضح جدول رقم (6) إلى أن واقع تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الكليات التربوية بشقراء كان متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.84)، وقد حصلت فقرة " يشارك موظفي الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم" على أعلى درجة في مدى تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن. بينما كانت أدنى درجة لواقع تطبيق المتطلبات العامة للاستراتيجية لعبارة "يوجد أنظمة اتصالات فعالة وجيدة (اجتماعات، تقارير، لجان،...) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة في الكلية"، مما يوضح بأن أنظمة الاتصالات الفعالة والجيدة لم تكن مفعلة بالصورة المطلوبة في الكلية. وهذا ما لا يتفق مع دراسة (2009) Filomena , T. , et. Al. ودراسة (2016) Edriss بضرورة وجود أنظمة اتصالات فعالة لنجاح تطبيق استراتيجيات الجودة في المؤسسات.

جدول (6): مدى تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ممثلة بالنسب
المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	تتوافر لدى أفراد الكلية المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن.	8.3	13.6	32.6	28	17.4	2.67	1.16	متوسطة
2	تتوافر في الكلية أنظمة معلوماتية جيدة لتسهيل عميات اتخاذ القرار.	20.5	10.6	18.2	33.3	22.7	15.2	2.86	متوسطة
3	تتوافر في الكلية أنظمة اتصالات فعالة (اجتماعات، تقارير، لجان،....) مما يساعد على فهم قرارات الكلية الصادرة.	12.9	6.8	20.5	27.3	31.8	13.6	13.6	متوسطة
4	القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية تتميز بالتكامل والترابط.	7.6	15.2	36.4	25.8	15.2	2.74	1.12	متوسطة
5	تعمل الكلية على تحقيق التميز في المستقبل القريب والبعيد.	17.4	30.3	23.5	20.1	8.3	3.28	1.12	متوسطة
6	تؤكد الإدارة على إتاحة الفرصة في بيئتها الداخلية للمبادرة والابداع.	7	32	32.6	11	15.9	2.62	1.12	متوسطة
7	تسعى إدارة الكلية للتغييرات المستمرة الهادفة	7.8	18.9	37	20.5	15.2	2.83	1.13	متوسطة
8	يظهر أفراد الكلية قدراً كبيراً من الحماس للعمل.	22.7	31.8	30.1	8.3	6.8	3.55	1.14	متوسطة
9	عند اتخاذ القرارات فإنه ينظر للحقائق والبيانات وليس النظريات.	7.6	19.7	32.6	22	18.2	2.77	1.18	متوسطة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
11	تشجيع الثقة بين الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية وبين العاملين.	11.4	21.2	37.9	15.9	11.4	3.12	1.2	متوسطة
12	تداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل موظفي الكلية.	27.3	32.6	21.2	13.5	5.3	3.63	1.18	متوسطة
13	يشارك الموظفون بالكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	22.7	26.5	42.4	6.8	1.5	3.62	0.96	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	10.55	18.82	34.98	21.73	13.96	2.84		

➤ ثانياً الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما مدى تطبيق متطلبات صياغة استراتيجية

كايزن في الإدارة في الكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

توضح النتائج في جدول رقم (7) المتعلقة بواقع تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من منظور عينة الدراسة إلى أن مدى تطبيق متطلبات صياغة استراتيجية كايزن كانت متوسطة في الكلية، حيث كان المتوسط الحسابي لمجال تطبيق متطلبات صياغة الاستراتيجية (2.8). وحصلت فقرة الكلية تمتلك استقلاليتها في تحديد الرسالة وتطويرها على أعلى درجة في هذا المجال، بينما حصلت فقرة تحقق رؤية الكلية عن طريق الأهداف التي تعزز ذلك في المستقبل القريب والبعيد على أدنى درجة تطبيق في هذا محال صياغة الاستراتيجية. وهذا ما يتفق مع دراسة عزت ومحمد (2009) بأن من أهم تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن تحديد رسالة المنظمة وتطويرها والعمل على تحقيق رؤية المؤسسة .

جدول (7): مدى صياغة استراتيجية كايزن في الكليات التربوية بشقراء ممثلة بالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من منظور عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار	12.1	15.2	24.2	23.5	24.2	1.03	2.67	متوسطة	
2	يشارك أعضاء الكلية في تحديد توجهات الكلية المستقبلية من خلال المشاركة في جلسات العصف الذهني التي تعني بذلك.	6.8	12.1	32.6	30.3	18.2	1.13	2.59	متوسطة	
3	يشارك أعضاء الكلية في تحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائهم من خلال جلسات العصف الذهني التي تهتم بذلك.	14.4	28.8	26.5	19.7	10.6	1.21	3.17	متوسطة	
4	لدى الكلية فهم واضح لما تسعى لتكون عليه.	12.9	17.4	28	25.8	15.9	1.26	2.86	متوسطة	
5	هناك مجموعة من القيم التنظيمية بالكلية التي يمارس الموظفون أدوارهم بناءً عليها.	15.9	19.7	25	28	11	1.26	3.01	متوسطة	
6	الكلية تمتلك استقلاليته في تحديد الرسالة وتطويرها.	5.3	15.2	34.1	34.1	21.1	1.14	4	عالية	
7	يفهم موظفي الكلية الرسالة مما ينعكس على طريقهم عملهم.	12.9	25.8	31.8	22	7.6	1.13	3.14	متوسطة	
8	من منطلق الأداء الحالي، وبناء على النتائج المرغوبة تحدد أهداف الكلية.	10.6	31.8	34.8	15.9	6.8	1.06	3.23	متوسطة	
9	يشترك الموظفون المسؤولون عن تحقيق الأهداف في وضعها.	4.5	12.9	40.2	26.5	15.9	1.04	2.64	متوسطة	
10	تحقق رؤية الكلية عن طريق الأهداف التي تعزز ذلك في	23.5	25.8	25.8	15.9	9.1	1.04	3.39	متوسطة	

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
	المستقبل القريب والبعيد								
11	تتميز أهداف الكلية بأنها واقعية حيث تعكس الإمكانيات الحقيقية لها.	3.8	9.1	23.5	28.8	34.8	1.12	2.18	ضعيفة
12	تتميز أهداف الكلية بأنها مرنة حيث تستجيب لظروف ومتطلبات بيئة الكلية.	9.1	22	32.6	22	14.4	1	2.89	متوسطة
13	يتم تصنيف الملفات او التقارير بطريقة تساعد على سهولة الرجوع لها	7.6	14.4	27.3	33.3	17.4	1.16	2.61	متوسطة
14	تراجع اللوحات الارشادية بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها وتماشيا مع ما تدل عليه.	4.5	19.7	43.9	16.7	15.2	1.06	2.82	متوسطة
15	يترجم محتوى المقررات والبرامج الدراسية والأنشطة أهداف الكلية.	6.8	13.6	37.1	28.8	13.6	1.08	2.71	متوسطة
16	تسهم أهداف الكلية في تحقيق التميز في العمل	6.1	15.2	31.8	29.5	17.4	1.12	2.63	متوسطة
17	تهتم الكلية بقبول الطلبة حسب امكانياتها المتاحة.	7.6	7.6	33.3	24.2	27.3	1.19	2.44	متوسطة
18	يتم تحديد التوجهات والتغيرات للكلية بناءً على المسوح التي يتم عملها على بيئتها الخارجية.	5.3	15.2	26.5	30.3	22.7	1.16	2.5	متوسطة
19	تحلل إمكانيات الكلية المختلفة بصورة دورية.	3.8	10.6	31.8	31.1	22.7	1.07	2.42	متوسطة
20	في ضوء الفرص والتهديدات في بيئة الكلية الخارجية تحدد جوانب القوة والضعف في أدائها.	4.5	13.6	33.3	31.8	16.7	1.06	2.58	متوسطة
21	يتم مناقشة القضايا المؤثرة على الاهداف بصورة دورية.	7.6	28	26.5	25	12.9	1.16	2.92	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
22	تصاغ استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق اهداف الكلية	8.3	24.2	30.3	22.7	14.4	1.17	2.89	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	7.95	17.7	31.3	26.45	17.04		2.8	

➤ ثالثاً الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما مدى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في

الإدارة في الكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

تشير نتائج جدول رقم (8) إلى أن واقع تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الكليات التربوية بشقراء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.52)، ويعد أقل المتوسطات الحسابية لمجالات استراتيجية كايزن. وحصلت فقرة "تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها" على أعلى درجة تطبيق في هذا المجال، بينما حصلت فقرة "يحرص القيادات بالكلية على تحفيز الموظفين الملزمين بتحقيق الرؤية المنشودة" على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال.

جدول (8): مدى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الكليات التربوية بشقراء ممثلة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية من منظور أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	تتواجد الإدارة العليا في مقر العمل للتأكد من سيره والخلو من المشاكل.	6.1	15.9	35.6	29.5	12.9	1.07	2.73	متوسطة
2	تعلن الكلية عن الخطط المستقبلية في وثائق ومنشورات الكلية.	6.1	12.9	26.5	37.9	16.7	1.1	2.54	متوسطة
3	تعلن الكلية عن الخطط السنوية في وثائقها ومنشوراتها.	8.3	22.7	26.5	25.8	16.7	1.21	2.8	متوسطة
4	تشترك أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	9.8	14.4	40.9	23.5	11.4	1.11	2.88	متوسطة
5	تضع الكلية مجموعة إجراءات وسياسات تساعد الموظفين عند تحقيق الأهداف.	9.1	22.7	35.6	21.2	11.4	1.13	2.97	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
6	يُدرّب الموظفين بالكلية تبعاً لاحتياجات الكلية ومهام الخطط الجديدة	9.1	15.2	33.3	20.5	22	2.69	1.23	متوسطة
7	يتم تضمين القيم والاخلاقيات بالكلية في محتوى برامجهم التدريبية.	9.8	12.1	32.6	26.5	18.9	2.67	1.2	متوسطة
8	تهتم الكلية بجذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	8.3	9.8	23.5	30.3	28	2.4	1.23	متوسطة
9	تهتم الكلية بأن تتوافق خلفيات وقيم وخبرات الافراد مع أهداف الكلية عند اختيارهم.	10.6	9.8	18.9	23.5	37.1	2.33	1.35	ضعيفة
10	تشجع الكلية أفرادها على ابتكار طرق إبداعية للأداء والتجديد في ذلك.	9.1	12.1	25	26.5	27.3	2.49	1.26	متوسطة
11	توظف التكنولوجيا الحديثة بما يؤدي الى تطوير الاداء في عمليات الإدارة.	9.1	7.6	22.7	25.8	34.8	2.3	1.27	ضعيفة
12	تسعى الكلية للتطور والتميز من خلال برامج التطوير والبحث.	6.8	10.6	18.9	20.5	43.2	2.17	1.28	ضعيفة
13	تعمل الكلية على توفير البيئة المريحة المشجعة على العمل.	6.8	7.6	28	24.2	33.3	2.3	1.2	ضعيفة
14	ترتبط أنظمة الحوافز والمكافآت بتحقيق الموظف لأهداف الكلية في المستقبل القريب والبعيد	6.1	8.3	22	25.8	37.9	2.19	1.21	ضعيفة
15	تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	6.1	7.6	18.9	28.8	38.6	2.14	1.19	ضعيفة
16	تمتلك إدارة الكلية مهارات عالية لحل المشكلة تساعد على تنفيذ خططها الموضوعية بدون مشكلات.	6.1	53	17.4	31.1	40.2	2.06	1.16	ضعيفة
17	تحدد الوظائف والمسؤوليات الموكلة للموظفين المسؤولين عن تنفيذها بدقة.	5.3	21.2	33.3	22.7	17.4	2.74	1.14	متوسطة
18	يتم تحديد المسؤوليات ودور كل موظفة في تفعيل الخطط الموضوعية عن	6.8	20.5	30.3	25.8	16.7	2.75	1.16	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
	طريق مراجعة هيكل الكلية التنظيمي والمسؤوليات لتتناسب مع تنفيذ هذه الخطط.								
19	تحفز الإدارة العليا التزام الموظفين بتحقيق الرؤية المنشودة	3	17.4	39.4	22	18.2	2.65	1.16	متوسطة
20	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكون في قلب الحدث لمحاولة حل المشكلة	5.3	14.4	37.9	28	14.4	2.68	1.06	متوسطة
21	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكتفي بالتوجيه من منطلق التقارير التي تصلهم	2.3	17.4	32.6	27.3	20.5	2.54	1.06	متوسطة
22	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تتصرف بسرعة لحلها.	17.4	40.9	23.5	8.3	9.8	3.48	1.17	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث.	7.17	13.6	28.56	26.06	24.65	2.52		

➤ رابعاً الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما مدى تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن

في الإدارة في الكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات فيها؟

يوضح جدول رقم (9) النتائج المتعلقة بمدى تطبيق تقويم استراتيجية كايزن في الكليات التربوية بشقراء من منظور عينة الدراسة، حيث وضحت النتائج أن درجة مدى تطبيق استراتيجية كايزن كان متوسط في تلك الكليات، حيث كان المتوسط الحسابي لمجال تطبيق الاستراتيجية (2.68). ولقد حصلت فقرة "التقويم يوازن بين قياس تحقق الأهداف في المستقبل القريب والبعيد" على أعلى درجة تطبيق في هذا مجال تطبيق الاستراتيجية، بينما حصلت فقرة "تقارن الكلية أداؤها مع المنظمات المعروفة بتميزها في المجالات المماثلة" على أدنى درجة تطبيق في هذا مجال تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية. وهذا ما لا يتفق مع دراسة Edriss (2009) بضرورة مقارنة الكلية لأدائها مع مثيلاتها من المنظمات المعروفة .

جدول (9): مدى تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الكليات التربوية للبنات بشقراء ممثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من منظور أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
1	يقارن أداء الكلية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري.	2.3	18.9	25	31.1	22.7	2.47	1.11	متوسطة
2	تقارن الكلية أداءها مع أداء الكليات الأخرى محلياً وعالمياً.	3.8	22.7	25	26.5	22	2.6	1.17	متوسطة
3	تقارن الكلية أداءها مع المنظمات المتميزة بمجالات مماثلة لها.	2.3	23.5	25	28	21.2	2.58	1.13	متوسطة
4	تعمل الكلية على الحصول على التغذية الراجعة حول أدائها من المنظمات المستفيدة من خدماتها	0.8	22.7	24.2	31.1	21.2	2.51	1.09	متوسطة
5	تتظر الكلية إلى التغذية الراجعة عن أدائها المتحصلة من الموظفين بعين الاعتبار.	3.8	20.5	30.3	30.3	15.2	2.67	1.08	متوسطة
6	تتظر الكلية إلى التغذية الراجعة عن أدائها المتحصلة من الطلبة بعين الاعتبار.	8.3	25.8	24.2	32.6	9.1	2.92	1.13	متوسطة
7	تساعد أنظمة التقويم في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت الملائم.	2.3	24.2	31.8	30.3	11.4	2.76	1.02	متوسطة
8	تساعد نتائج التقويم على تعديل الممارسات والإجراءات.	3	17.4	29.5	28.8	21.2	2.52	1.1	متوسطة
9	تساعد نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية على تعديل خطط وأهداف الكلية.	1.5	22.7	28	28.8	18.9	2.59	1.08	متوسطة

ت	العبارة	المتوسطات الحسابية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مدى الأهمية للمتطلب
		عالي جداً	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً			
10	يعمل التقويم على الموازنة بين تحقق الأهداف في المستقبل القريب والبعيد.	3.8	32.6	32.6	18.9	12.1	2.97	1.08	متوسطة
11	تغطي الأهداف العامة للكلية عن طريق تحليل أهداف البرامج والمقررات.	6.8	12.1	37.9	26.5	16.7	2.66	1.1	متوسطة
12	عمل الإدارة العليا بالكلية على إيصال نتائج تقويم أداءها إلى الموظفين والعملاء.	9.1	21.2	26.5	28	15.2	2.81	1.2	متوسطة
13	يتم التأكد من ملائمة التغيرات لبيئة الكلية عن طريق مراجعة الخطط بعيدة المدى سنوياً.	8.3	23.5	22	26.5	19.7	2.7	1.25	متوسطة
14	تعمل الكلية مسوح مستمرة لتقويم مدى رضا الموظفين.	4.5	29.5	22.7	28.8	14.4	2.81	1.15	متوسطة
15	تعمل الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا عملائها.	2.3	31.8	28	23.5	14.4	2.84	1.1	متوسطة
16	تحرص الكلية على أن تشمل عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداءها وبيئة الكلية الداخلية.	4.5	21.2	29.5	22	22.7	2.63	1.18	متوسطة
17	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في بيئة الكلية الخارجية	3	17.4	30.3	25.8	23.5	2.51	1.12	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	4.14	22.8 1	27.79	27.5	17.74	2.68		

نتائج الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات استراتيجية كايزن ومدى تطبيقها في الكليات التربوية للبنات بشقراء من منظور الإداريات العاملات في هذه الكليات. وتم التوصل إلى عدد من النتائج كان من أبرزها مايلي:
- حصلت متطلبات استراتيجية كايزن على تقديرات عالية لدى إجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء؛ ويؤكد ذلك على مدى إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في كليتهن، مع إمامهن بعوامل التأثير في استخدام استراتيجية كايزن في الإدارة، وإدراكهن لأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية للتحسين المستمر قصير وطويل الأمد.
 - حصل مدى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الكليات التربوية للبنات بشقراء على تقديرات متوسطة من منظور أفراد عينة الدراسة من الإداريات العاملات بتلك الكليات التربوية؛ مما يدل على ضرورة إيمان الإدارة العليا في الكليات بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن كأداة حديثة لتحقيق الجودة في منظمات التعليم العالي.

توصيات الدراسة:

بناءً على هذه نتائج الدراسة السابقة تقدم التوصيات التالية:

1. توعية الإداريات العاملات بالكليات التربوية بصورة مستمرة عن أهمية وفائدة تطبيق استراتيجية كايزن في أحداث التغيير الفعال و المستمر و حل المشكلات التي قد تواجههن خلال العمل في كلية التربية بجامعة شقراء وذلك عن طريق تثقيفهن بحصر مفاهيم استراتيجية كايزن ومتطلباتها في دليل خاص بمفهوم الإدارة اليابانية بالكايزن، وتزويد العاملين في هذه الكليات بنسخ منه.
2. رسم آلية تعمل على ترسيخ ثقافة استراتيجية كايزن اليابانية لدى الإداريات بالكليات التربوية للبنات بشقراء من تتبع من الثقافة التنظيمية لهذه الكليات.
3. تدريب الإداريات العاملات بالكليات التربوية على الطريقة العلمية الصحيحة لصياغة أهداف الكلية بصورة واضحة لتسهيل تحليل محتوى الاهداف، واختيار الأساليب والوسائل الملائمة لتحقيقها .
4. إبراز دور وأهمية استراتيجية كايزن في التحسين المستمر كرفع أداء الموظفين الوظيفي مما يساعد على رفع ثقتهم بنفسمهم ويزيد من دافعيتهم وحبهم للعمل .
5. فتح قنوات اتصالات فعالة مع الافراد في مختلف المستويات الإدارية بجامعة شقراء وذلك لمساعدة العاملات في كلية التربية في معرفة اهمية الدور الذي يقمن به في تطوير المؤسسة ككل، ايضاً فتح قنوات اتصال مع افراد ومؤسسات تعليمية اخرى وفي مجالات مختلف، لتبادل الخبرات والتجارب ليسهم في تحسين الأداء الوظيفي بالكلية.
6. إجراء دراسات مستقبلية عن مدى تأثير مهارة استخدام تقنيات التواصل الاجتماعي لدى الهيئات الإدارية على جودة الأداء.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الصوص، سمير (2011) Kaizen: (التحسينات التدريجية المستمرة. وزارة الاقتصاد الوطني، قسم السياسات والتحليل والاحصاء. فلسطين .
- عبد الجبار، مازن (2013): الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. الإدارة المعاصرة، الإمارات.
- عبدالرحمن، محمد و أحمد، رشا (2013): أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (6)، 3.
- عزت، يزان و محمد، برزين (2009): أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف. جامعة دهوك، الأردن.
- تركستاني، عبد الله (2014): أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل، الرياض.
- محمد، أميرة (2013): استراتيجية الكايزن للسعادة. موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.
- العثماني، نزيه (2013): التحسين المستمر باستراتيجية الكايزن و الكايزو اليابانية. مدونة نزيه العثماني.
- بو حجي، محمد (2013): رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال استراتيجية كايزن. الاستشارات الإدارية، البحرين.
- سالم، إلياس و سراي، أم السعد (2016): نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Edriss, A (2016): From Localization to Internationalization through Accreditation (The Case of Arab World Educational Institutions).The Sixth International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education (IACQ'2016). Jordon.
- 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.
- Lee, Q (2004). All About Kaizen. Consultants Engineers Strategists, Kansas.
- Cane,S.(1996). "Kaizen strategies for winning through people" , 1996, London :Pitman publishing
- Barnes, Y &.. el (1996). Beyond Total Quality Management, 1st ed, MC Graw, Hill-Inc, USA.
- Chase, Richard B & Jacobs, Robert. F& Aquilano, Nicholas. J,(2004). Operation Management for Competitive advantage.10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.
- Dan Reid, R&Sunders, Nada R, (2002). Operation Management, Tohn-Wiley & Sons, Inc USA.
- Dliworth, James B., (1996). Operation Management, 2nd ed., Mc Graw-Hiil, Inc.,New York.
- Hilton,,R (2005). Management Accounting, 6th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.
- Filomena , T. , Kliemann N. F. & Duffey M. , 2009 , " Target Costing Operation alization During Product Development: Model and Application " , International Journal Production Economics Vol. 118.
- Rattray , C. J. ; Lord , B. R. & Shanahan , Y. P. , 2007 , " Target Costing in New Zealand Manufacturing Firms" ,Pacific Accounting Review , Emerald , Vol. 19 , Issue 1.