تطبيق استراتيجية التحسين المستمر kizen في المؤسسات الجامعية

Applying kizen continuous improvement strategy in university institutions

أ.د. صبيح كرم زامل الكناني
كلية السلام الجامعة

م.د. قاسم عبد الحسين الكناني
وزارة التربية

الملخص

مشكلة البحث الحالي هي استجابة لدواع كثيرة من أبرزها ان هناك ضعفاً ملحوظاً في اساليب العمل الاداري في المؤسسات الجامعية، يهدف البحث الى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية التحسين المستمر KAIZEN في المؤسسات الجامعية، واعتمد البحث الحالي على منهج علمي رصين وهو المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية)، لأنه المنهج المناسب لتحقيق هدف البحث. وتم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS). وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات منها ان استراتيجية الكايزن تطلب قاعدة عمل مبنية على أسس رصينة من أجل تطبيقها في المؤسسات الجامعية، وضرورة تقديم مقترح قانون يسمح بإجراء تعديلات تسهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الجامعية بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الكايزن، المؤسسات الجامعية، المنهج الوصفي.

Abstract

Key words: KAIZEN strategy, university institutions, descriptive approach.

The problem of the current research is in response to many reasons, the most prominent of which is that there is a noticeable weakness in the methods of administrative work in university institutions. The research aims to identify the reality of applying the KAIZEN continuous improvement strategy in university institutions Because it is the appropriate method to achieve the goal of the research. Appropriate statistical methods were used to verify the standard characteristics of the research scale and to verify the objectives of the research, using the Statistical Package for Social Science, known as (SPSS). The researcher reached a set of conclusions and recommendations, including that the KAIZEN strategy requires a base of work based on solid foundations in order to implement the KAIZEN strategy in university institutions.

الفصل الأول: الاطار العام للبحث

مشكلة البحث

إن تطوير جودة التعليم ومهارات التعلم والارتقاء بها مازال موضع اهتمام الحكومات وقطاع التعليم في العالم كله. اذ ان تحسين قدرة البرامج يجب ان يركز على جعل نشاطات الجودة طبيعية والعمل على تحسين الجودة أكثر من الدفاع عن الوضع الحالي للمؤسسة الجامعية والاستمرار في الارتقاء بها من مجرد اطرائها وهذا يتطلب المسؤولية المهنية والادارة الذاتية بين اعضاء الهيئة التدريسية من اجل تقوية نقاط الرقابة الداخلية.

واشارت نتائج دراسة الكناني (٢٠١٧) الى وجود ضعف في بعض حلقات الإدارة الجامعية من ما يتطلب ادخال الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الجامعية يتم حل المعوقات الإدارية التي تسهم في عدم تقدم العمل الجامعي وعدم قدرته على مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي.(الكناني، ٢٠١٧، ١١٣)

ان لانقلاب الصناعي والتكنولوجي الذي يشهده العالم المتقدم هو نتيجة الى اعادة النظر في اساليب الادارة في تلك البلدان وقد اهتمت هذه البلدان بالنظام التعليمي مثله مثل غيره من الانظمة الحياتية الاخرى من حيث احتياجه الى الادارة التي تسعى لتطويره وتحسينه باستمرار ومواجهة التغيرات المختلفة ولكي ينجز التعليم اهدافه فانه يحتاج الى ادارة فاعلة تنظم نشاطاته وتنسق جهود افراده من اجل تحقيق الاهداف التي يسعى الى تحقيق التغيير التدريجي ولو كان بطيئا ولكنه مستمر والاستمرار بالعمل من اجل التخلص من الهدر كي تتاح الفرصة للمؤسسة التعليمية من انجاز اهدافها التي انشئت من اجلها وان الفلسفة الادارية التي تحقق ذلك هو ما يعرف باستراتيجية

كايزن .

ان الكايزن KAIZEN هي استراتيجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل الهندسية والتطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية وعد الفرد في مرحلة تحسين وتطوير دائم سواء اكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله (عبد الجبار، ٢٠١٣) ، تركز هذه الاستراتيجية على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح وينسب عدد من الباحثين تميز الشركات اليابانية في منتجاتها رخيصة الثمن وعالية الربح لتطبيق مثل هذه الاستراتيجية بشكل دوري ومستمر. يعرف اليابانيون KAIZEN بأنه تغيير الطريقة لتحقيق هدف أو لمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي. ان KAIZEN منهجية يابانية للتحسين المستمر هي تحسين يومي بسيط رائع متدرج يقوم به اي شخص في اي مكان يطول جميع الاقسام والادارات وجميع العمليات وجميع المستويات الادارية لا احد يعفى من دوره في التحسين

كما يعد التحسين المستمر باستخدام استراتيجية KAIZEN فكرة رائدة للتقليل والتخلص من الهدر الحاصل في العمليات ، اذ تقوم استراتيجية كايزن على ان جميع العاملين في المؤسسة الجامعية لهم حق التطوير المستمر، عن طريق خطوات صغيرة لها اثرها في المستقبل فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وان تحتوي على هدر ما ، كان ماديا ، او معنويا او فكريا ، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة ، ينتج قيمة مضافة للعملية والمستفيدون.

(باعمر ، ٢٠١٧: ١٧٩)

إن مشكلة البحث الحالي هي استجابة لدواع كثيرة من ابرزها ان هناك ضعفاً ملحوظاً في اساليب العمل الاداري في المؤسسات الجامعية فضلا عن انه لم تجر محاولات

جدية للاستفادة من هذه الاستراتيجية من اجل رفع كفاءة المؤسسات الجامعية وتحسين جودة ادائها اذن فلابد من ان يتم استيعاب هذه الاستراتيجية وان يكون لها نصيب في التطبيق الفعلي في التعليم الجامعي، وتطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في المؤسسات الجامعية يسهم في رفع جودة الاداء من خلال جرأة المؤسسة الجامعية في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق التميز والابداع من نظم وقوانين وقواعد وتعليمات فضلا عن التغيير في عقلية من يعمل في الادارات الاشرافية والقيادات الادارية وحتى لو احتاج الامر تغيير انفسهم.

اهمية البحث

ان المؤسسة الجامعية وجودتها تتصدر العوامل المؤثرة في المجتمع بكامله مؤسسات وافرادا فضلا عن ان الرضا المجتمعي وتوقعاته من هذه المؤسسة يتوقف على مستوى جودة اداء العاملين فيها وبرامجها وطلبتها .ان التحديات الجديدة والكثيرة التي فرضتها ظروف العصر وتطوراته المتسارعة في مختلف حقول المعرفة املت على المؤسسة الجامعية ان تراجع انظمتها التعليمية واهدافها ومفاهيمها واساليب عملها حتى تواكب العصر في معطياتها وتلبية الاحتياجات المستجدة التي تنعكس اثارها على جميع مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات الجامعية وتتجلى اهمية البحث في التعرف على استراتيجية الكايزن (KAIZEN) التحسين المستمر وامكانية الاستفادة منها في تحسين جودة اداء المؤسسات الجامعية العراقية .

هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية التحسين المستمر KAIZEN في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

حدود البحث

المكانية : جامعة بغداد

البشرية : رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد.

الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢١/ ٢٠٢٢

تعريف المصطلحات

- **استراتيجية التحسين المستمر كايزن kizen**

عرفها كل من :

١- التكريتي(٢٠٠٨)

«أنها اسلوب من اساليب ادارة الكلفة الاستراتيجية ويعد من الاساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والكلفة والوقت» (التكريتي،٢٠٠٨: ٣٧٧)

٢- بكر (٢٠١٦)

«بان KAIZEN كلمة يابانية مركبة من جزأين تعني (التغيير للافضل) وهي استراتيجية لتحقيق التحسين المستمر» (بكر ، ٢٠١٦: ٢٣٩)

٣- luis J (٢٠١٧)

«هي التحسين التدريجي او المستمر فكايزن هي منهجية تركز على العملية والنتائج على حد سواء» (luis J) Maldonudo , 2017 : 16 ,

الفصل الثاني :

اولا: الاطار المفاهيمي

لمحة تأريخية

ان فكرة تطبيق الكايزن اول مرة تعود الى فترة الكساد عام ١٩٤٠ عند سقوط فرنسا على يد الالمان مما دفع بالقادة الامريكان الى ادراك ضرورة تطوير الامكانيات والمعدات مع مراعاة عامل الزمن من اجل التغلب على الوقت والقصور الشخصي ،وكان من نتائج هذا الادراك ان تم ابتكار دورات للتحسين المستمر واعد كتاب ارشادي للمشرفين على هذا البرنامج وحثهم على عدم ادخال تعديلات كبيرة وضخمة لان الامكانيات والوقت ليسا في صالحهم بل الاعتماد على تحسين المهام الموجودة بالفعل والاستثمار الامثل للوقت والاجهزة المتوفرة لديهم . وكان من بين المناصرين للتحسين المستمر بشكل واضح العالم ادور ديمنج الذي اكد على المدراء ضرورة ادخال كل الموظفين في عملية التحسين وكان لهذا الاجراء نتائج ايجابية في زيادة هذه الخطوات الصغيرة من قدرة التصنيع الامريكي بسرعة رائعة في جودة المعدات الامريكية وسرعة انتاجها عاملين اساسين في انتصار الحلفاء . فضلا عن تقديم فلسفة الخطوات الصغيرة من اجل التحسين الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأت قوات الاحتلال تحت قيادة الجنرال (دوجلاس) في اعادة بناء البلد المدمر واستدعى كل من ساهم في صياغة استراتيجية التحسين المستمر وبدأت اليابان تخطو خطوات جادة نحو التحسين المستمر ، ووجدت الكايزن كمنهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الانتاجية واتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والاسرة والمجتمع والمؤسسات ، وزادت مساحة انتشار مفهوم كايزن اكثر في العام ١٩٨٤ على يد الخبير الياباني (ماساكي اماي) الذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم الكايزن

في تحسين منافستها ومكانتها الاقتصادية فضلا عن كيفية استخدام الكايزن في المصانع اليابانية بداية من شركة تويوتا وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه في العمليات هي المحور الاساس لصناعة التحسين من خلال كايزن .

مفهوم استراتيجية KAIZEN

كلمة «كايزن» هي كلمة يابانية تنقسم إلى جزئين (kai) و هى تعنى التغيير او التطوير ، وكلمة (zen) و تعني المستمر، وتعني كلمة كايزن التغيير للافضل (غنيم ، ٢٩٩٩: ٢٢)، وبشكل مستمر ظهر مفهوم «كايزن» عام ١٩٨٤ ، التي إبتكرها تايشي أوهونو Tailchi Ohno و تم تطبيقها في اليابان بعد الحرب العالمية في عدة قطاعات منها الصناعية ،المالية ، و المؤسسات الربحية و المنظمات الحكومية وغير الحكومية خلال فترة الإصلاح الياباني. فضلا عن مجالات التربية و التعليم .

تساعد فلسفة «كايزن» في تحسين الانتاج و السلوك لدى العمال و الموظفين إلى الأفضل و إلى زيادة الأعمال الانتاجية و تقليل هدر المال و الطاقة. و بعد دخول فلسفة «كايزن» في اليابان أصبح الإبداع والابتكار والتميز و التنظيم جزءاً أساسياً في الحياة .

وفلسفة كايزن تعتمد على ادخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد الانتاجية ، كما تعمل على حل المشكلات مكانيا وزمنيا وعليه فهو اسلوب مستمر يستمد قيمته من ارض الواقع وتقوم فلسفة (كايزن) على العمل الجماعي وتقدير المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر. (محمد ، ٢٠١٣،٧٨)

كيفية تطبيق فلسفة كايزن و عوامل نجاحها و تأثيرها على المجتمع و الافراد:

- تعتمد فلسفة «كايزن» على تقديم المقترحات من قبل كل أفراد المؤسسة إلى الإدارة العليا وهذا الأسلوب يشجع جميع الموظفين على التنافس والتواصل من أجل تحسين مستوى المؤسسات بشكل مستمر.

- تكون المقترحات على شكل تغييرات صغيرة أساسها النظام. وهذه المقترحات لا تقتصر على قسم معين أو قطاع معين من المؤسسة بل أي مكان يمكن تحسينه و تطويره. فعندما يحدث تحسناً صغيراً كل يوم باستمرار سوف تتسع دائرة التحسن الى مهام اكبر في نهاية الامر .
- المكسب الكبير لن يتحقق اليوم بل سيتحقق في نهاية الأمر السعي إلى تحسن ضئيل واحد كل يوم سيؤدي الى تحقيق تحسن كبير و دائم. فعندما تزرع فكرة سوف تحصد فعلاً و عندما تحصد فعل سوف تحصد عادة و عندما تزرع عادة سوف تحصد شخصية و عندما تزرع شخصية سوف تحصد مصيراً. وهذا المصير مرتبط بأمة بأكملها.
- يشمل نظام «كايزن» توفير التدريب والمواد والتسهيلات لتحقيق أعلى معايير التطوير بشكل مستمر. ذلك من خلال التدقيق والتفكير والبحث عن أسباب المشكلات التي تتسبب في إهدار الوقت والجهد حتى وإن كانت بسيطة والتوصل إلى جذورها والبحث عن حلول مثالية و سريعة.

وصفت فلسفة «كايزن» إستراتيجية حل المشكلات ، كما تعرف هذه النظرية ب ٥S لأن كل كلمة منها تبدأ بحرف S

١. التصنيف Seivi : و هو التمييز بين الأشياء الهامة و الأشياء غير الهامة التي لا حاجة لها.

٢. التنظيم Seiton : و يهدف إلى توفير الوقت المهدر في البحث عن الأشياء و إعادة ترتيبها فإذا كان البحث عن شيء يأخد ٣٠ ثانية يجب اعادة ترتيبه لتوفير الوقت.

٣. تنظيف seiso تنظيف الادوات والماكينات وبيئة العمل.

٤. التنميط والتوحيد seiktsu : المحافظة على الإنجازات و وضع طريقة لتقييم

الأداء.

٥. التثبيت Shitsuka : القيام بالفعل الصحيح كمنهج.

ولتطبيق فلسفة «كايزن» لابد أن يتمتع الفرد بالقدرة على التفكير، وطرح الأسئلة الصغيرة ليعرف كيف يكسر الخوف من التغيير، ويبدع في الاستفهام و بالتالي يكون له القدرة على تقديم مقترحات صغيرة و تعلم مهارات و عادات جديدة ثم يتم إتخاذ القرارات، و منها حل المشكلات الصغيرة.

ومبدأ التطبيق يبدو سهلا ولكن الإبداع يكمن في طريقة التطبيق فسر نجاح استراتيجية من يملك صلاحية التغيير. ان KAIZEN تضع صلاحية التحسين والتطوير في يد الموظف الذي يطبق العمليات بشكل يومي وهذه حتماً إدارة غير تقليدية كونها تلغي المركزية التي تضع كافة صلاحيات العمل والتنفيذ لدى العامل وهو المسؤول عن التطوير والتحسين بينما يقتصر دور منفذ العمليات على تنفيذ سياسات الإدارة العليا. أن هذه الاستراتيجية ليست تنظيراً فقط بل هي واقع مطبق في معظم الشركات والمؤسسات اليابانية اذ يوجد في تلك الشركات والمؤسسات ما يسمى بدل هو مكافأة مالية يتم تقديمها لكل موظف يقوم بتطوير أو تحسين ضمن العمليات التي يؤديها ينتج عنه تخفيض في الهدر ولا يوجد سقف لعدد عمليات التحسين التي يتم مكافأة الموظف عليها وهذا حافز كبير للموظفين للعمل على التطوير، والتحسين، والجودة، والإبداع في أعمالهم اليومية فكلما ازدادت افكارهم الإبداعية كلما زادت مكافآتهم الشهرية. وصرف المكافأة لا يرتبط بالتنظير من خلال طرح الأفكار فقط وإنما تتطلب المكافأة أن يقوم الموظف بتطبيق الفكرة واثبات أنها ساهمت في تخفيض الهدر في عمله وبعدها يمكنه استلام المكافأة وهذه مسألة تحفز الموظفين على التركيز في الإبداع بعملهم عن طريق تطبيق الأفكار الجديدة بشكل مباشر في أعمالهم اليومية بدلاً من التنظير المستمر

للأفكار وإضاعة الوقت فيكشف العيوب في عمل الأقسام الأخرى.

ان دور الموظف في الإدارة التقليدية يقتصر على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بKAIZEN تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر . تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس امكانية تطبيقها من عدمه بينما تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها.

الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة او على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما KAIZEN يمنح الموظفون صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي ويقتصر جانب الإبداع في إدارة كايزن على التغيرات الجذرية.

في الإدارات التقليدية يمكن تقديم أفكار تطويرية بأي مجال من مجالات عمل المؤسسات بينما تقتصر اقتراحات الأشخاص في استراتيجية كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التشتيت.

ستراتيجية KAIZEN تهتم بإحداث تغييرات بسيطة تؤدي بشكل تراكمي لتخفيض الهدر وهناك ثلاث أنواع من الهدر:

- مودا: أي هدر يحدث في الوقت أو المال ويقسم لسبعة أقسام هي النفايات السبعة.
- مورا: الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات أو في الأعمال مثل الاضطرار لإعادة شرح بعض المفاهيم للطلبة في بداية الفصل الدراسي بالرغم من أنه قد سبق للطلبة أن درسوها في مواد سابقة وهذا تكرار لجهد وتضارب مصالح بين المواد القديمة والجديدة.

- موري: وهو الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني للموظفين ومن ذلك استمرار عطل المصاعد في المباني العالية مما يفرض على الموظفين استخدام الدرج وهو الأمر الذي قد يؤثر على صحة بعضهم.

- ان الهدر في زيادة الإنتاج مع قلة الطلب تحصل مثلا عندما تبالغ في الشرح للطلبة في الوقت الذي يتطلب الموضوع شرحا موجزاً فقط.

- الهدر في الوقت الضائع في الانتظار وهي تحصل مثلا عندما تنتظر الطلبة في بداية المحاضرة لتبدأ الشرح وقد يأخذ هذا ١٠-١٥ دقيقة من وقت المحاضرة.

- والهدر في حركة العمال وهي تحصل مثلا عند الاضطرار لمراجعة إدارة الجامعة أو الذهاب للبنك أو الانتقال بين المباني البعيدة عن بعضها البعض وغالباً ما يضيع وقت طويل في البحث على مواقف للسيارات.

- الهدر في النقليات ويحصل عند استخدام المعاملات الورقية بين الادارات المختلفة حيث تستغرق عملية نقل الأوراق وقتاً طويلاً جداً.

- الهدر في العمليات ويحصل عندما نضطر أحياناً لأن يقوم سبعة أو ثمانية أشخاص بالتوقيع على بعض الطلبات التي يمكن تخفيضها لحد كبيرمن خلال تبسيط الاجراءات.

- الهدر في عمليات الجرد ويحصل عند عدم توثيق درجات الطلبة بشكل دوري بطريقة الكترونية أو عدم جمع نماذج الاجابات ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي أولا بأول.

- الهدر بسبب العيوب المصنعية ويحصل مثلاً بسبب ضعف الشبكة الالكترونية على تحمل ضغط الطلبة عليها عند القبول والتسجيل أو بسبب توقف شبكة الإنترنت في الجامعة عن العمل لسبب أو لآخر أو بسبب ضياع الوقت والمال والجهد بعد الأمطار

للعيوب المصنعية في المباني والشوارع.

أي تغيير وتحسين طفيف يؤدي على المدى الطويل تخفيف الهدر في أي من المجالات السابقة يعد كايزن أما التغييرات الجذرية مثل استخدام الحكومة الالكترونية مثلا فهذا تغيير كايكاكو ويفضل أهل كايزن البدء في تخفيض المورا (هدر التضارب في المصالح) ثم تخفيض هدر الموري (هدر الإجهاد البدني) وبعدها تخفيض هدر مودا (النفايات السبعة).

ان التغيير يمكن ان يحدث في الممارسات الاتية:

١. التغيير في الهيكل التنظيمي

٢. تغيير السياسات وقواعد العمل

٣. تغيير العمل والانشطة التي يمارسها التنظيم

٤. التغير في الموارد البشرية

٥. تغير الامكانات والموارد المتاحة للتنظيم .(الثبيتي ، ٢٠١٧، ١٨١)

ويتطلب تطبيق KAIZEN ست خطوات تشبه الخطوات الموجودة في أنظمة ٦ SIGMA لتحسين الجودة. وهذه الخطوات الست هي تعريف المشكلة، قياس المتغيرات، تحليل البيانات، التحسين، التحكم DMAIC (Diagnose, Measure, Analyze, Improve, Control)، وتعتمد استراتيجية KAIZEN عدة أساليب في حل المشكلات منها تجزئة المشكلات لعناصرها الأساسية ومنها التساؤل عن الأسباب بشكل متكرر ومتتالي حتى الوصول للجذر الرئيسي للمشكلة.

مبادئ فلسفة KAIZEN:

تتضمن استراتيجية KAIZEN عدة مبادئ وأفكار من أهمها .

١- يجب ان لا يمر يوم واحد دون اجراء اي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي اي جزء

في المؤسسة.

٢- لا يوجد اي شيء لا يمكن تحسينه فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.

٣- بدلا من الانتقاد والذي يوجه للفرد يجب اقتراح التحسينات.

٤- اي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية ان يؤدي الى زيادة رضا المستفيدين.

٥- توقع رغبات وتفضيلات المستفيدين ومحاولة توفيرها في المجال.

٦- الجودة اولا وليس الربح اولا، فأي مؤسسة يمكن ان تزدهر فقط اذا كان المستفيد بحالة رضا.

٧- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الاعتراف بوجود ومشكلات وان يقترح حلولا مناسبا لها.

٨- مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال انظمة لا تسمح بحوث الاخطاء او الانظمة التي تستطيع مراقبة الاخطاء.

٩- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن احساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من اجل معالجته.

١٠- التوقف لحل المشكلات.

١١- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.(يوسف ، ٢٠١٣ : ٣٥٨)

وقد حددت عناصر كايزن بستة عناصر رئيسة وهي كالاتي :

١- الاهتمام بالمستفيد من الخدمة.

٢- التركيز على عمل الفريق.

٣- عدم اغفال المواعيد.

٤- حلقات الجودة.

٥- التواصل مع العاملين.

٦- توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل.(القحطاني واخرون ، ٢٠١٢: ١٨٢)

التحسين المستمر في التعليم العالي

يتزايد عدد مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بإدخال مبادئ منهجيات Lean وغيرها من منهجيات التحسين المستمر من أجل تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. قد يكون هذا مفاجئًا حتى مثيرًا للجدل بعض الشيء في قطاع لا ينتج منتجات بحد ذاته، ولكن المبادئ الأساسية لاحترام الأشخاص والتغيير التدريجي وإلغاء العمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة لها مكانًا على الإطلاق في بيئة تعليمية. في التعليم العالي، هناك تحالف مثير للاهتمام بين الطلبة، و وأعضاء هيئة التدريس ، والإداريين، والمسؤولين الحكوميين ، وأرباب العمل المحتملين الذين لهم جميعا مصلحة في تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

يمكن تطبيق مبادئ وممارسات التحسين المستمر KAIZEN على كل من الخدمات الأكاديمية والعمليات الإدارية. إنها طريقة فعالة لتلبية الطلبات الجديدة على الكليات والجامعات بما في ذلك الاستجابة للتوقعات المتزايدة والسيطرة على ارتفاع التكاليف. قد يكون لدى المؤسسات نهج متماسك للتحسين عبر المؤسسة أو قد تختار تنفيذ البرامج على مستوى القسم أو الوحدة.

ان منهجية الكايزن ، تركز على العمليات التشاركية بين جميع العاملين في المؤسسات دون النظر الى مراتبهم الوظيفية كان مديرا ام عاملا بسيطا ، فالكل يشارك وفق نطاق الصلاحيات الممنوحة له وهذا يؤكد الى ان التحسين يحصل في التشكيلات الصغيرة والكبيرة على حد سواء .

فضلا عن ما سبق لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح تطبيق استراتيجية التحسين المستمر KAIZEN فالتحسين المستمر لابد ان يبقى

دائما مستمرا وان تكون مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات في عملية التغيير ورغبتهم في التغيير للأفضل والتغيير يشمل ثقافة العمل داخل المؤسسة والابتعاد عن اللوم والنقد والبحث دائما عن الحلول التي تمنع تكرار المشكلة فضلا على انه يجب على القيادة العليا ان تبدأ دائما بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير والايمان بان كل عملية يمكن تحسينها فضلا عن التركيز على تحسين ظروف العمل واي عوامل ممكن ان تدعم عملية التغيير (Hilton أ٢٠٠٥)

ثانيا: الدراسات السابقة

١- دراسة الشريف ، والسحت (٢٠١٤)

هدفت الدراسة الى بيان اليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بالأردن ، في ضوء استراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر اذ بينت نتائج الدراسة تدني مستوى جودة التعليم في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر اذ بلغ المتوسط الكلي (٢١و٢١) وبانحراف معياري (٢٢ , ٤) وتوصلت الدراسة الى مقترح تطوير جودة التعليم بالجامعة على وفق استراتيجية كايزن ، يعتمد على عدة مبادئ كان ابرزها ضرورة التركيز على العميل لتحديد الاحتياجات ، وان التطوير المستمر هو مسؤولية كل فرد في الجامعة وان يتم التركيز على تحسين عملية التطوير .(الشريف ، والسحت ، ٢٠١٤: ١- ٣٨)

٢- دراسة القحطاي (٢٠١٢)

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير تطبيق مبادئ كايزن في المناطق التعليمية في دولة الكويت اذ تم استطلاع رأي ٦٠ مديرا ورئيس قسم، توصلت الدراسة الى ان مبادئ كايزن تطبق بدرجة ايجابية للغاية وقد بينت الدراسة بانه لا توجد فروق فردية ذات دلالة

احصائية في استجابات افراد العينة تجاه تطبيق استراتيجيات كايزن تبعاً للمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخدمة.

(القحطاني ، واخرون ، ٢٠١٢ : ١٧٥- ٢١٠)

الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على منهج علمي رصين وهو المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية)، لأنه المنهج المناسب لتحقيق هدف البحث.

ثانياً. مجتمع وعينة البحث

ويتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد والبالغ عددهم (١٦٩) رئيس قسم علمي، اختار الباحثان توزيع مقاييس بحثهما على عينة عشوائية بأعداد تتناسب وحجم المجتمع وتكونت هذه العينة من (٨٦) رئيس قسم علمي بنسبة(٥١٪).

ثالثاً. أدوات البحث

لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحثان الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

١. الاستبانة الاستطلاعية

٢. المقابلة الشخصية

٣. الاطلاع على المهام الرسمية لرؤساء الاقسام العلمية.

٤. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع البحث والاستفادة مما جاء فيها.

التحليل الاحصائي للفقرات

عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبق الباحثان الأداة على العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (٨٦) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الاحصائي وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس حللت الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية:

صدق الأداة

- الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحثان الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال العلوم التربوية والادارة التربوية والقياس والتقويم التربوي من أجل دراستها وإبداء الرأي حول المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها، فضلاً عن إمكانية ما يرونه مناسباً من تعديل الفقرات او الاضافة .

مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه:

- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية:

اعتمد الباحثان حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشراً لصدق الفقرة واستعمل معامل ارتباط « بيرسون « لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتُعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات المقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها وقد أظهرت النتائج أن الفقرات جميعها كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله إذ تبين أن فقرات المقياس جميعها دالة إحصائياً عند موازنتها بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط.

- القوة التمييزية للفقرة:

اعتمد الباحثان اسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاستبانة.

ثبات الأداة: اعتمد الباحثان على طريقتين في الثبات هما:

١ – إعادة تطبيق الأداة

لتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (١٠) افراد من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمة الثبات الكلي تساوي (٠,٨٣) لمقياس البحث.(عيسوي ، ١٩٨٥ : ٥٨)

٢ـ معادلة الفاكرونباخ

للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (١٥)، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (٠,٨١).

وصف مقاييس البحث بصورته النهائية:

تكون مقياس البحث بصورته النهائية في البحث الحالي من (٢٠) فقرة، وكل فقرة لها خمسة بدائل (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، واحتسبت الدرجة الكلية للمقياس من طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس لذلك فأن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (١٠٠) درجة والتي تمثل أعلى الدرجات وأقل درجة يحصل عليها (٢٠) درجة التي تمثل أدنى درجة كلية.

الوسائل الاحصائية:

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS).

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

هدف البحث: تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر KAIZEN في المؤسسات الجامعية من وجهة رؤساء الأقسام العلمية.

لغرض تحقيق هدف البحث أستخرج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث فبلغ (٥٩،٢٠) بانحراف معياري مقداره (٨،١١)، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦٠) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample - t .test بلغت القيمة التائية المحسوبة (١،١٧) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (١،٦٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) وبدرجة حرية (٨٥) ، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠،٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
٨٦	٥٩،٢٠	٦٠	٨،١١	٨٥	١،١٧	١،٦٦	غير دالة احصائياً

ويتضح من الجدول (١) عدم وجود دلالة احصائية ووجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الفرضي، وتفسر هذه النتيجة عدم وجود المتطلبات الأساسية لاستراتيجية الكايزن وهي التركيز على عمل الفريق الواحد، وعدم اغفال المواعيد وحلقات الجودة والتواصل مع العاملين فضلاً عن توظيف التكنولوجيا في بيئة العمل داخل المؤسسات الجامعية بالشكل الذي يسهم في تطوير وتقدم العمل التعليمي.

(القحطاني واخرون ، ٢٠١٢: ١٨٢)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشريف ، والسحت (٢٠١٤)، وتختلف مع دراسة القحطاني (٢٠١٢)، لأن فلسفة كايزن تعتمد على ادخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد الانتاجية ، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمانياً وعليه فهو اسلوب مستمر يستمد قيمته من ارض الواقع وتقوم (كايزن) على العمل الجماعي وتقديم المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر. (محمد ، ٢٠١٣،٧٨)

يعتقد الباحثان ان إمكانية تطبيق استراتيجية KAIZEN في المؤسسات التعليمية يتطلب أساس رصين يتم بناءه عن طريق اجراء التعديلات الملائمة في أنظمة العمل وتبني ثقافة الجودة والعمل بروح الفريق الواحد ونشرها في كل جوانب العمل المختلفة لأن العمل التعليمي عمل جماعي ومتعدد الأطراف لذلك يتطلب آفاق واسعة في عملية الإدارة والتخطيط وتفهم متغيرات الواقع والبيئة المحيطة والانتقال من الجمود الإداري إلى التطوير والتغيير المنشود من أجل المحافظة على كيان المؤسسات التعليمية واحداث التقدم التكنولوجي في نوعية المدخلات والمخرجات.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات: توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١ – ان استراتيجية الكايزن مهدت الطريق لجميع برامج وانظمة الجودة الحالية التي تعتمد على البساطة والمشاركة وتتسم بالابداع والابتكار .

٢ – استراتيجية الكايزن تتطلب قاعدة عمل مبنية على أسس رصينة من أجل تطبيقها في المؤسسات الجامعية.

٣– المنجزات الفردية لاتحقق فارقا حقيقيا وكبيرا في المؤسسات التعليمية بل مايحدث الفرق هو المنجز الجماعي .

٤ – الكايزن في التعليم له علاقة بالتحسين المستمر في العملية التعليمية والتربوية للحد من ظاهرة الفاقد والهدر وتحقيق الاستثمار الامثل للموارد البشرية بمشاركة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم

٥ – العمل الإداري في المؤسسات الجامعية يتقيد بدرجة عالية من البيروقراطية الإدارية مما يُصعب تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة.

٦ – تطوير المؤسسات الجامعية يتطلب تطبيق استراتيجيات رصينة في الإدارة الجامعية ومنها استراتيجية الكايزن.

التوصيات: توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من التوصيات يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١ – ثقافة الكايزن لابد ان تنتشر في اروقة الكليات والجامعات من اجل المنافسة واحداث تغييرات جوهرية وواضحة مع الاستمرار بالعمل بروح الفريق الواحد .

٢- ان التحسين المستمر في العمليات الادارية ومنهجيات العمل المؤسسي مطلب ضروري في المرحلة الراهنة للارتقاء بجودة الخدمات وتحقيق اعلى مؤشرات اداء للمؤسسات التعليمية .

٣- تقديم مقترح قانون يسمح بإجراء تعديلات تسهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الجامعية بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الجامعية.

٤- اجراء دورات تأهيلية للقيادات الإدارية في المؤسسات الجامعية خاصة عن كيفية تطبيق استراتيجية الكايزن في العمل الجمعي.

٥- اجراء حلقات نقاشية بين القيادات الإدارية والعاملين بالمستويات الإدارية كافة من أجل إيجاد حلول للمشكلات والمعوقات في العمل الجامعي.

المقترحات: توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من المقترحات يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١- اجراء دراسة عن متطلبات تطبيق استراتيجية الكايزن في المؤسسات الجامعية.

٢- اجراء دراسة عن مستوى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الجامعية.

المصادر

١. البادي ، نواف محمد(٢٠١٠) الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو ، دار اليازودي عمان ، الاردن.

٢. باعمر ، محسن بن حفيظ (٢٠١٧) منهجية كايزن اليابانية ، الرياض ، دار الاصحاب للنشر والتوزيع.

٣. بكر ، نادية عبد الخالق رمضان (٢٠١٦) مدخل التحسين المستمر (KAIZEN) واثره على اداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة الكهرباء ، المجلة العربية للإدارة

، المنظمة العربية الادارية ، مصر ع ٣٦.

٤. توفيق ، عبد الرحمن ، ادارة الجودة الشاملة (٢٠٠٨) مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر

٥. السامرائي ، مهدي ، والكناني ، صبيح ، نظام ادارة الجودة الايزو ⅢⅢ مدخل لتحسين اداء الجامعات ، ٢٠١٤ ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الاردن .

٦. الشريف ، راشد بن مسلط ، والسحت ، مصطفى زكريا احمد (٢٠١٤) تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن KAIZEN)) للتحسين المستمر ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مصر ، ع ٥٦.

٧. الشيبي ، ياسر بن عوض الله هلال (٢٠١٧) متطلبات قيادة التغير التنظيمي بالمدراس الثانوي في محافظات الطائف مجلة القراءة والمعرفة ،ع ١٨٤ مصر.

٨. طعيمة ، رشدي احمد واخرون (٢٠٠٨) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الاسس والتطبيقات دار المسيرة ، عمان ، الأردن.

٩. عبد الجبار ، مازن (٢٠١٣) KAIZEN فلسفة الجودة اليابانية ، الادارة المعاصرة ، الامارات.

١٠. عيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥) : القياس والتجريب في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

١١. غنيم ، احمد محمد (٢٠٠٩) المدخل الياباني للتحسين المستمر (KAIZEN) ومدى استفادة المنظمات العربية ، المكتبة العصرية ، مصر .

١٢. القحطاني ، واخرون (٢٠١٢) مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في ادارات المناطق التعليمية بدولة الكويت ، مجلة عالم التربية ع ٣٨ ، مصر.

١٣. الكناني ، صبيح كرم (٢٠١١) بناء انموذج ادارة الجودة والملاءمة في جامعة بغداد

بموجب المواصفة العالمية الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠ ، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى جامعة بغداد.

١٤. الكناني ، قاسم عبدالحسين (٢٠١٧) القيم التنظيمية وفق انموذج فرانسيس وودكوك والدعم الإداري وفق انموذج ايزينبيرغر وعلاقتهما بمستوى الانجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات محافظة بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى جامعة بغداد.

١٥. كيم فيسر (٢٠٠٨) تطور التعليم والقيادة في التعليم العالي، ترجمة مروان حمودي ، العبيكان / وزارة التعليم العالي ، السعودية

١٦. مجيد، سوسن شاكر ، الزيادات ، محمد عواد(٢٠٠٨) الجودة في التعليم دراسات تطبيقية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

١٧. محمد ، اميرة (٢٠١٣) استراتيجية KAIZEN للسعادة موسوعة التنمية البشرية ، بريطانيا .

١٨. المخرزي ، خليفة (٢٠١٥) التدريب على ستراتيجية كايزن اليابانية : التحسين المستمر ، الرياض ، مركز صناعة العبقرية للتدريب

١٩. يوسف ، داليا طه (٢٠١٣) كيفية استخدام اسلوب جمبا كايزن في تطووير التعليم الجامعي المصري ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، السعودية ، ع، ٣٥.

20.Hilton ,.R(2005) Management Accounting 6th ed., Iewn Mc Graw Hill co.

21.Imai,M.Gemba (2007) KAIZEN : Acommonsense Approach to acontinuous improvement stategey .M. Graw Hill ,Newyork second Edition

22.Luis.j.,Maldonado,A.oropes.a,M,(2017) kazen planning ,implementing and controlling USA springer international publishing