

## متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)

شريفة بنت عوض الكسر

استاذ مساعد - جامعة شقراء - شقراء - المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة: لمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، و استخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء، احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقييم استراتيجية كايزن)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعودية، وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (15) عضوه هيئة إدارية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach – Alpha)، والذي بلغ (0.94) لأهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة، و(0.95) لإمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن. بينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات عضوات الهيئة الإدارية في جامعة شقراء، وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، كما قدم البحث مقترحات، منها أن تتبنى جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التغيير و التطوير للعمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الإدارة، استراتيجية كايزن، عضوات الهيئة الإدارية.

### 1. المقدمة:

لا يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، لكنه في حقيقة الأمر مفهوم قديم في الفكر البشري، لكن إدراك الناس لهذا المفهوم يتنوع، فقد يفهم البعض أن كلمة استراتيجية: خطة فعلية، أو أنها: برنامج عمل يهدف إلى النجاح والامتياز، بينما تعني للبعض الآخر أنها: عبارة عن شيء مهم، و الاستراتيجيات الإدارية متنوعة و متعددة 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, 2004).

فاستراتيجية كايزن فلسفة إدارية أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، بل و لتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل و العملية و في ميدان الأعمال أو الصناعات، لكن الخبير الياباني ماسكاي إماي يرجع له الفضل في نشر مفهوم الكايزن حيث أصدر كتاب: كايزن عام 1986م ثم كتاب: قمبا كايزن عام 1997، فيما بعد دخلت طريقة وفلسفة استراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم؛ ليكون الفرد في مرحلة تحسين وتطوير دائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه، عبادته، عمله... الخ. (عبد الجبار، 2013).

استراتيجية كايزن في الإدارة تعتمد على عدد من المبادئ الأساسية، و منها مبدأ العمل في الوقت المناسب ويكون عن طريق إنتاج، أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها لجميع عمليات التصنيع، أيضاً هناك مبدأ التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ

ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ؛ ليعود كما كان للتركيز عليها بشكل أكبر بشكل مستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج (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، و مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين. أيضاً 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 أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات، ومنها جامعة شقراء، إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية .

ومن الأهمية التي يشكّلها تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في المؤسسات التعليمية، يأتي هذا البحث للكشف عن متطلبات تطبيقها في جامعة شقراء بصورة عامة و كلية التربية للبنات بصورة خاصة من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملة فيها .

#### مشكلة الدراسة:

للمضي قدماً في التطور و اللحاق بمصاف الدول المتقدمة لا بد من استخدام الإدارة كأداة تطوير ، بحيث تعمل على استغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، فما حدث في اليابان وأمريكا من الانقلاب الصناعي، وما صاحبه من تقدم تكنولوجي ، إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في تلك البلدان ، 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 و مواجهة التغيرات المختلفة، و لكي 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 بطئ ولكن يكون مستمر، وذلك لعمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر؛ لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، و هذا الأسلوب الإداري هو ما يعرف باستراتيجية كايزن في الإدارة.

فتطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال جرأة المؤسسة التعليمية في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، بالإضافة لتغيير عقلية المشرفين والمديرين أو حتى لو احتاج الأمر لتغييرهم أنفسهم، فإذا عاش الجيل الجديد فلسفة التطوير المستمر والبسيط لأخذ تراكم المعرفة السابق، فيضيف إليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده، وهكذا.....

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 و مرؤوس، والأوامر دائماً تأتي من الأعلى للأسفل ، والموظفون يعملون فقط كجهة تنفيذية، بينما في الدول المتقدمة نجد أن الإدارة نمت وتطورت في كثير من المنظمات وذلك كان نتيجة لسلسلة من التطبيقات 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.

و ترى الباحثة أنه على الرغم مما كتب حول استراتيجية كايزن و تطبيقها في مجال الإدارة، إلا أنه لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال التعليم، كما أن هناك ضعفاً في ممارسة هذا النمط في التعليم عامة، وفي التعليم العالي بصورة خاصة، مما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات في

متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء وعن مدى توافر إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في جامعة شقراء من وجهة نظرهن أيضاً .

وانطلاقاً مما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:  
أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن السؤالين الرئيسيين التاليين ، والذي تتفرع من كل منهما أربعة أسئلة فرعية:  
السؤال الرئيس الأول:

1. ما متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في كلية التربية للبنات بشقراء؟

والذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في كلية التربية للبنات بشقراء؟

2. ما هي متطلبات صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في كلية التربية للبنات بشقراء؟

3. ما هي متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في كلية التربية للبنات بشقراء؟

4. ما هي متطلبات تقييم استراتيجية كايزن في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في كلية التربية للبنات بشقراء؟

السؤال الرئيس الثاني:

2. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة بكلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة الإدارية العاملات في هذه الكلية ؟

والذي يتفرع من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة إمكانية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

2. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

3. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

4. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات تقييم استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء .

2. التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء .

3. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في جامعة شقراء بصورة خاصة وفي الجامعات الأخرى بصورة عامة .

### أهمية الدراسة :

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المرضي، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في الإدارة، ويمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة المهتمين في السعي لتطوير الإدارات الجامعية في جامعات التعليم العالي بالسعودية . تأتي أهمية البحث من أهمية حاجة المؤسسات التعليمية لهذا النمط من الإدارة لما له دور فعال 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 مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت تطبيق استراتيجية كايزن في التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام، وفي الجامعات السعودية بشكل خاص، والبحث الحالي يأتي للمساعدة في سد هذه الثغرة .

### حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: اقتصر البحث على الفصل الثاني من العام الدراسي 2014-2015 .

الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية التربية للبنات بجامعة شقراء .

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عضوات الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء .

حدود المحتوى: تمثل في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء، وفي درجة إمكانية تطبيق متطلباتها في هذه الكلية .

### مصطلحات الدراسة:

#### الكايزن Kaizen:

عرف ماهر (2013) الكايزن بأنها : طريقة و فلسفة مبتكره، ابتكرها اليابانيون لإدارة المؤسسات الصناعية و المالية بل و سائر مناحي الحياة ، و تعتمد فلسفة الكايزن علي التحليل و العملية ، والهدف منها هو تقليل الهدر في الموارد و الوقت و الجهد و زيادة الإنتاج ، و هو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الواسع الشامل في كل مناحي الحياة و تطبق استراتيجية الكايزن بطريقة الخطوات الصغيرة و ليس التغييرات الشاملة المكلفة . تعرف الكايزن اجرائياً بأنها : استراتيجية منهجية و فلسفه ابتكرها اليابانيون ؛ لإدارة المؤسسات و الحياة في اليابان، وتعتمد فلسفة الكايزن علي الخطوات الصغيرة لإحداث تغييرات كبيرة .

#### كلية التربية:

عرف التركاوي (2015) كلية التربية بأنها: هي كلية أكاديمية رئيس : لتأهيل معلمين في مستوى الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) للمدارس الأساسية والثانوي العام .وتعرف كلية التربية إجرائياً بأنها: الكليات الأكاديمية التابعة للجامعات والتي تدرس مقررات تربوية تؤهل خريجها للتدريس في مدارس التعليم العام الخاصة والعامه .

#### منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات مقبولة (بدر، 2000) .

## 2. الإطار النظري للدراسة:

مفهوم استراتيجية كايزن:

استراتيجية كايزن:

استراتيجية استخدمتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في مجال الصناعة و التجارة وأثبتت نجاحها ، ولكن استخدامها في الإدارة توسع فيما بعد؛ ليشمل جميع نواحي الحياة من منظمات تعليمية واجتماعية (Cane, 1996). و حسب ما ذكره تركستاني (2014) فاستراتيجية كايزن فلسفة إدارية أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المؤسسات و لتطبيقها في كل نواحي الحياة ، معتمدة على التحليل والعملية .

بالإضافة لذلك فقد وضع تركستاني (2014) بأن استراتيجية كايزن دخلت في إدارة كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم، وبعبارة أخرى: أن يكون الفرد في مرحلة تحسين و تطوير دائم سواءً أكان هذا التحسين في نفسه ، عبادته ، عمله ... الخ.

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

و تتم استراتيجية كايزن 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 (محمد، 2013).

ف"كايزن" كما ذكر محمد (2013) استراتيجية لا تعني 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 التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع، وبمكنا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث"، فهي استراتيجية تدعو إلى عدم الرضا أو الاقتناع بالوضع الراهن و النتائج التي تم إحرازها في الفترة الماضية، لكن يجب على الإدارة بجميع مستوياتها أن تتطلع دوماً للأفضل (Dliworth,1996).

كما وضع تركستاني (2014) أنه بالإضافة لأن استراتيجية الكايزن تعد عملية تحسين دائمة فهي تتميز بـ"التأثير الواضح" Significant " و تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً " Stragically important areas " و تحقق نتائج سريعة " Speedily Achieved " كما أنها تحافظ على استمرارها " Sustainable.

أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة :

تنبع أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة من مفهومها بأنها: استراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي ولكنه تغيير مستمر، أيضاً تعتمد استراتيجية كايزن على عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم ، وذلك عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر (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 ، و لأهمية العمل بروح الفريق عند تطبيق الكايزن فإن مؤسسات القطاع العام كالجامعات والتي تفتقد طعم العمل بروح الفريق سيساعد تطبيق استراتيجية كايزن في إدارتها على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع .

كما أنه لا يغفل بأن معنى التكلفة للإنتاجية و الهدر 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 أيضا على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص .( عبدالجبار، 2013) .

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

1. التصنيف : وهو التخلص من الأشياء التي لا يحتاجها الموظف و ذلك 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 كمعيار ينظر إليه الآخرون .
4. المعايير: 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: وهو أن يتم بشكل يومي و دوري القيام بالعمل الصحيح كمنهج .(العثماني، 2013).

بينما وضح محمد (2013) بأن الخطوات السابقة في الكايزن عبارة عن جزء من سلسلة من الخطوات فيما يعرف بالتطهير فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور، كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب كايزن، فالتطهير 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 لنتائج العمل، وهي ما تساعد على الهدر، ويطلق عليها باليابانية (مودا)، ومنها على سبيل المثال مودا الإفراط ومودا التخزين، مودا الأخطاء ومودا الانتظار، ...إلخ. لذا لا بد من التخلص منها بعدم إتباعها عند انجاز العمل.

بالإضافة إلى ذلك وضح محمد (2013) بأن الكايزن استراتيجية تتضح أهميتها 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 .

وما يميز قواعد التشغيل الفعالة في تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة هو أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز العمل كما تزيد من خبرة الموظفين وتزيد من كفاءتهم، توفر معايير واضحة لقياس أداء الموظفين و توضح خط السير الواقعي للعمليات حيث تبنى القواعد على خبرات سابقة لنفس المهام، أيضاً سهولة تطبيقها وتطويرها بحسب المؤسسة، كما تزيد من وضوح أهداف المؤسسة، و تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها الموظفون في أي مؤسسة و توفير وسائل عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف .

#### أسلوب إتباع استراتيجية كايزن في الإدارة:

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

- النزول إلى موقع الحدث، فالإدارة العليا يجب أن تكون دائماً في موقع الأحداث وتراقب ما يحدث لحظة بلحظة .
- عليهم أيضاً الاهتمام بعناصر موقع الأحداث، كالأفراد والمعدات والآلات، فإذا وجد أحدها معطلاً فلا يترك ، بل يتم إصلاحه أولاً .

- كذلك فالإدارة العليا عليها اتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية والفورية، حتى وإن لم تكن هذه الحلول جذرية ولكن منعاً لتوقف العمل، فعلى سبيل المثال، إذا تغيبت إحدى مدرسات المدرسة عن العمل لمدة ثلاث أسابيع، يجب تكليف إحدى مدرسات المدرسة بحصصها إلى أن يتم توفير البديل.
- البحث عن جذور المشكلة إذا وجدت، بعد وضع التدابير اللازمة وأخذ الإجراءات اللازمة لمنع توقف العمل، يجب معالجة المشكلات من جذورها لعدم تكرار حدوثها.
- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة، والذي يعني التقنين وهو أحد أهم أساليب واستراتيجيات كايزن. (محمد، 2013)
- أيضاً ذكر بوجحي (2013) بأن تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية لأن هدف الإدارة باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية، كما تتضمن هذه الاستراتيجية التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه وهذا هو الجانب الاجتماعي.

#### اقتراحات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة :

وضع Cane (1996) مما يميز استراتيجية كايزن عن غيرها من الاستراتيجيات الأخرى أنه يمكن أن تطبقها في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسين والتطوير، المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير بحد ذاته، و ذلك لأن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل ، أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج ماهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييم والتحسينات الصغيرة المتراكمة ، فافتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير باستخدام استراتيجية كايزن هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقذوة لباقي العاملين .

بالإضافة لما سبق لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير ، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية، 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 أنه على الإدارة العليا دائماً أن 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 أن هناك عدد من القواعد و التوصيات لتطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة كما ذكرها العبدالجبار (2013) وهي: على الشخص ألا يحاول أن يبرر الماضي ، و لكن عليه طرح التساؤل عن الأفكار الراسخة كما يجب أن يكون إيجابياً و يفكر كيف يمكن عمل الشيء وليس لماذا لا يستطيع عمله ؟ لذلك عليه أن يستخدم الحقائق والبيانات ولا يصنع النظريات و يستخدم العقل والحكمة وليس المال، فيجب أن يشتغل بطريقة أذكى وليس جهد أكبر ويجعل له معايير ومواصفات عالية فتصحيح الأخطاء حالا، 70% الآن خير من 100% لا يأتي أبداً، فالفائد عليه أن يكون قدوة في القيادة ، وليس في الكلام و أن يعمل مع المرؤوسين كفريق عمل لأن ذلك أفضل من العمل مع خبير واحد للبحث عن الجذور الرئيسة للمشكلة، فالإداري عندما يعمل على تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة عليه أن يفكر في "كيف" ينفذ الاقتراح الجديد، وليس "لماذا" ينفذه و ألا يبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد، فقط ينفذه ولو بنسبة نجاح 50 %، بعد ذلك يطبق عليه "كايزن" بأسلوب تدريجي، بأن يصحح الأخطاء فور وقوعها، وعلى الإدارة العليا عدم تخصيص أي نفقات لتطبيق "كايزن"، إذ تكمن كفاءة "كايزن" في تقليل النفقات، فلا يجعلها تنقلب إلى نقيضها، كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية، و عند

إتباع استراتيجية كايزن على الإدارة العليا العمل دائما على مستويين ، مستوى الأفراد ومستوى العمليات فهذا هو سر تفوق استراتيجية " كايزن" على استراتيجيات الإدارة الأخرى التي تعمل على العمليات فقط .

#### الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن:

ذكر العثماني (2013) أن الإدارة بالكايزن تختلف عن الإدارة التقليدية من عدة أوجه تتمثل في:

1. يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بالكايزن تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر.
  2. تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه ، بينما تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها .
  3. الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة أو على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما يملك الموظفون تحت كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي.
  4. يمكن تقديم أفكار تطويرية للإدارات التقليدية بأي مجال من مجالات عمل الشركات بينما تقتصر اقتراحات الأشخاص تحت كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التشتيت.
- مما سبق يتضح أن استراتيجية الكايزن تشتمل على عدة مبادئ وأفكار منها:

1. مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم إنتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها لجميع عمليات التصنيع.
  2. نظام الكانبان وهو نظام إمداد للموارد المطلوبة لعملية التصنيع .
  3. التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ليعود كما كان ؛ للتركيز عليها بشكل أكبر بشكل مستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج.
  4. مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.
  5. مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
  6. مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من أجل معالجته .
- كما أن لتطبيق الكايزن في الإدارة عدة فوائد منها: تمكين الموارد البشرية، و اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة مما يساعد على تحسن ملموس في معنويات العاملين ، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء و التقليل في التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة وزيادة الكفاءة على جميع الأصعدة.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عبد الرحمن وأحمد (2013) إلى رفع وتحسين كفاءة الخدمة الجامعية من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر ، أي : استخدام الوسائل الحديثة للتعلم بدلا من الوسائل التقليدية، وتوصل الباحثان إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في التعلم ، وذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية بما يسهم في سرعة التواصل ما بين الطالب والتدريس ، وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، وخلصت الدراسة بتوصيات من أهمها : ضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات في العملية التعليمية .

في دراسة Titu (2010) التي تهدف إلى تطبيق استراتيجية كايزن في منظمات المعرفة للتحسين من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية كايزن تعد من أفضل الأساليب دوليا في التحسين المستمر،



من خلال خطوات صغيرة، مما يؤثر ايجابياً على النتائج الاقتصادية للشركات. وأوصت الدراسة باستخدام الاستراتيجية مع تقنيات أخرى مثل تقنية "S5" التي تسمح تعزيز الكفاءة والإنتاجية، مع ضمان المناخ التنظيمي اللطيف. كذلك فقد هدفت دراسة ريزان و برزين (2009) إلى دراسة وتطبيق أسلوب كايزن كأحد أدوات التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن استخدام ونجاح أسلوب كايزن في أية وحدة اقتصادية وبما فيها الشركة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، إذ أن هذه الإدارة هي التي تضع هذا الأسلوب كاستراتيجية لها، كما أن مسؤولية الاستخدام لم تقتصر على عاتق الإدارة العليا حيث للمستويات الإدارية الأخرى كالإدارة الوسطى والمشرفين والعاملين دور كبير في نجاح تطبيقه، بينما كان من أهم التوصيات التي ختم بها الباحثان الدراسة ضرورة اعتماد المنظمات 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 المنظمة في البقاء والنمو والاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

في دراسة البروي و سفاع (2008) هدفت إلى دراسة إمكان استخدام بعض تقنيات التحسين المستمر من قبل المنظمات عموماً في تحسين أدائها مثل استراتيجية كايزن، وذلك مقارنة بالتطبيقات المتميزة محلياً وعالمياً، وخلصت الدراسة بالنتائج والتوصيات التي توضح أنه على المنظمة في مشروع إعادة هندسة عمليات العمل على إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة بحيث يتم التقسيم الدقيق للأعمال المناطة بالقطاعات المختلفة. **مجتمع الدراسة وعينتها:**

إن مجتمع الدراسة يضم عضوات الهيئة الإدارية في كلية التربية بشقراء، وقد شملت العينة جميع أعضاء الهيئة الإدارية العاملات في هذه الكلية للعام الدراسي 2014-2015، حيث بلغ مجتمع الدراسة (50) إدارية عند تطبيق الدراسة وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة عادت منها (35) استبانة. **إعداد الاستبانة وحساب النتائج:**

تم استخلاص متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة من خلال الإطار النظري، ومن ثم تم بناء استبانة التحكيم، وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية، واعتمد أسلوب التحليل وفق مدرج خماسي، واشتملت الأداة (الاستبانة) على محورين: **تضمن المحور الأول: أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة.** في حين اشتمل المحور الثاني على: درجة إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء.

وفي المحورين اشتملت بنود الاستبانة على عبارات تتعلق بأربعة مجالات (متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقويم استراتيجية كايزن)، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجالات الأربعة وزناً مدرجاً، لتقدير درجة الأهمية، ودرجة إمكانية التطبيق على الشكل الآتي: (عالية جداً=5، عالية=4، متوسطة=3، ضعيفة=2، ضعيفة جداً=1)، وقد حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات)  $(3 \div 5 - 1)$  وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات، ودرجة إمكانية التطبيق، وبالتالي تم وصف مستوى عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: من (1 - 2.33) ضعيفة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) عالية، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج البحث.

**صدق وثبات الأداة:**

للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (ستة) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة وإمكانية تطبيقها في جامعة شقراء، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، وقد بلغ عدد بنودها (75).

ولحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الأربعة لأهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة، وأيضاً لإمكانية تطبيقها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك عن طريق تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة البحث،

وكان معامل الاتساق الداخلي على النحو المبين في الجدول (1) الآتي:

**الجدول (1): معامل ثبات مجالات أداة الدراسة**

المجال	معامل الثبات لأهمية المتطلب	معامل الثبات لتوافر المتطلب
أولاً- 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.

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

**3. النتائج والمناقشة :**

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

ما أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية العاملات في هذه الكلية؟

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متطلب من متطلبات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن الواردة ضمن كل مجال، وللمجالات ككل ولكل فقرة مع مجالها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب تقديرات عينتها لأهمية متطلبات كل مجال من مجالات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء:

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

لاستراتيجية كايزن في الإدارة بكلية التربية بشقراء من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملات في الكلية؟

يلاحظ من الجدول (2) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة جاء بواقع (3.61%)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن ستة بنود واردة جاءت ضمن الدرجة العالية وهي الفقرة (1) لا بد أن تتوافر لدى أفراد الكلية المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن، والفقرة (2) لا بد أن تتوافر في الكلية نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات، والفقرة (6) من المهم أن تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن

الفرص في بيئتها الداخلية، والفقرة (7) لا بد أن تسعى إدارة الكلية للتغييرات المستمرة الهادفة، والفقرة (9) عند اتخاذ القرارات يجب أن ينظر للحقائق والبيانات وليس النظريات، والفقرة (11) من المهم أن تتداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الكلية، ومن خلال هذه النتائج يتضح أهمية متطلبات استراتيجية كايزن كعامل مهم في إنجاح العمل الإداري .

جدول (2): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	لا بد أن تتوافر لدى أفراد الكلية المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن.	19.7	39.4	10.6	0	0	0.91	3.68	عالية	
2	لا بد أن تتوافر في الكلية نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات.	20.5	44.7	21.1	12.1	1.5	0.98	3.7	عالية	
3	لا بد أن يوجد في الكلية أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان،....) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة.	12.9	36.4	22.7	22.7	5.3	1.12	3.29	متوسطة	
4	يجب أن تتميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للكلية بالترابط والتكامل.	23.5	31.1	27.3	10.6	7.6	1.18	3.52	متوسطة	
5	لا بد أن تسعى الكلية لتحقيق التميز على المدى الطويل .	17.4	30.3	23.5	20.1	8.3	1.12	3.28	متوسطة	
6	من المهم أن تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الداخلية .	27.3	34.8	24.2	9.8	3.8	1.09	3.72	عالية	
7	لا بد أن تسعى إدارة الكلية للتغييرات المستمرة الهادفة	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 يجب أن ينظر للحقائق والبيانات وليس النظريات .	25.8	32.6	37.9	3	0.8	0.89	3.8	عالية	
10	من المهم أن تشيع الثقة بين الإداريين في مختلف	27.3	37.9	17.4	16.7	0.8	1.06	3.74	عالية	

		المستويات التنظيمية وبين العاملين.							
متوسط	1.18	3.63	5.3	13.5	21.2	32.6	27.3	1	من المهم أن تتداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الكلية.
متوسط	0.96	3.62	1.5	6.8	42.4	26.5	22.7	1 2	من المهم أن يشارك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.
		3.61	3.54	11.98	27.01	34.6	22.8	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	

ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهمية صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة بكلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في الكلية؟

يلاحظ من الجدول (3) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال أهمية صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة جاء بواقع (3.7)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن ثلاثة عشر بنوداً، ورد ضمن الدرجة العالية، وأن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (25.13%) عالية جداً، (33.9%) عالية، (22.35%) متوسطة، (13.39%) ضعيفة، (5.16%) ضعيفة جداً.

وتؤكد هذه النتيجة إدراك عضوات الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء لأهمية تطبيق الفكر الإداري الاستراتيجي في كليتهن، والإلمام بالعوامل المؤثرة في استخدام استراتيجية كايزن في الإدارة، وإدراكهن لأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية للتحسين المستمر قصير و طويل الأمد.

جدول (3): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	من المهم أن تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار	27.3	35.6	24.2	11.4	1.5	3.76	1.03	عالية	
2	لا بد أن يشارك أعضاء الكلية في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية.	27.3	25	23.5	21.2	3	3.52	1.19	متوسط	
3	لا بد أن يشارك أعضاء الكلية في جلسات للعصف الذهني لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائها.	25	28	15.2	30.3	1.5	3.45	1.21	متوسط	
4	يجب أن تمتلك الكلية فهماً واضحاً لما تريد أن تكون عليه وتسعى له.	31.1	29.5	21.9	12.9	5.3	3.68	1.19	عالية	

5	يجب أن يمارس أفراد الكلية أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها .	25	32.6	30.3	9.8	2.3	3.68	1.03	عالية
6	لا بد أن تمتلك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.	26.5	31.8	30.3	5.3	6.1	3.67	1.11	متوسطة
7	لا بد أن يعي أفراد الكلية رسالتها بشكل ينعكس على أدايمهم .	34.8	40.2	13.6	9.8	1.5	3.97	1.01	عالية
8	يجب أن تحدد أهداف الكلية بناء على النتائج المرغوبة من منطلق الأداء الحالي.	22.7	42.4	18.9	13.6	2.3	3.7	1.04	عالية
9	من المهم أن يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها .	34.8	40.9	15.2	7.6	1.5	4	0.97	عالية
10	لا بد أن تعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب .	23.5	25.8	25.8	15.9	9.1	3.39	1.04	متوسطة
11	يجب أن تتسم أهداف الكلية بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للجامعة .	34.1	34.1	20.5	9.8	1.5	3.89	1.04	عالية
12	لا بد أن تتسم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيتها.	29.5	40.2	20.5	7.6	2.3	3.87	1	عالية
13	من المهم أن يتم تصنيف الملفات أو التقارير بطريقة تساعد على سهولة الرجوع لها .	21.2	25.8	29.5	20.5	3	3.42	1.13	متوسطة
14	من المهم أن تراجع اللوحات الإرشادية بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها وتماشيها مع ما تدل عليه .	24.2	29.5	25	18.2	3	3.54	1.14	متوسطة
15	لا بد أن تترجم أهداف الكلية في محتوى وأنشطة المقررات والبرامج الدراسية	16.7	38.6	25	13.6	6.1	3.46	1.12	متوسطة
16	من المهم أن تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل .	18.9	35.6	28	9.1	8.3	3.48	1.15	متوسطة

متوسط ة	1.1	3.52	6.8	9.8	25	40.9	17.4	1	7	يجب أن تركز أهداف الكلية على العدد المطلوب من قبول الطلبة وحسب إمكانيات واستيعاب الكلية .
عالية	1.04	3.78	3	11.4	15.2	45.5	25	1	8	من المهم مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات (في النواحي الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية)
عالية	1.01	3.77	3	8.3	22	42.4	24.2	1	9	من المهم تحليل إمكانيات الكلية (المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية) بشكل دوري .
عالية	0.8	4.02	0	3.8	18.9	48.5	28.8	2	0	لا بد أن تدرس جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية
عالية	0.91	4.09	36.4	43.9	14.4	3	2.3	2	1	من المهم مناقشة أهم القضايا التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الكلية .
عالية	1.09	3.83	6.1	0.8	29.5	31.1	32.6	2	2	يجب أن تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق أهداف الكلية
		3.7	5.16	13.39	22.35	33.9	25.13			المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني

ثالثاً الإجابة على السؤال الفرعي الثالث من أسئلة السؤال الرئيس الأول: ما هي متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة بكلية التربية بشقراء من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملات في الكلية؟

يوضح جدول رقم (4) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة جاء بواقع (3.79)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن سبعة بنود واردة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، في حين أتت بقية العبارات ضمن الدرجة العالية، وأن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (27.52%) عالية جداً، (40.15%) عالية، (21%) متوسطة، (6.81%) ضعيفة، (4.5%) ضعيفة جداً.

وتدل هذه النتائج على وعي أفراد عينة الدراسة بمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة.

جدول (4): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	تتواجد الإدارة العليا في مقر العمل للتأكد من سيره و الخلو من المشاكل .	32.6	25	11.4	3	0	4.15	0.74	عالية
2	تنشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها .	38.6	37.9	18.2	3	2.3	4.08	0.95	عالية
3	تنشر الكلية خططها السنوية في وثائقها ومنشوراتها.	31.8	37.9	18.2	3	2.3	4.08	0.95	عالية
4	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	31.8	34.1	21.2	6.8	6.1	3.79	1.15	عالية
5	تضع الكلية مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	36.4	43.9	9.8	8.3	1.5	4.05	0.97	عالية
6	يتم تدريب العاملين بالكلية تبعاً لاحتياجات الكلية و مهام الخطط الجديدة .	31.1	44.7	16.7	0.8	6.8	3.92	1.06	عالية
7	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الكلية في محتوى البرامج التدريبية.	22	38.6	21.2	11.4	6.8	3.58	1.15	متوسطة
8	تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	36.4	35.6	18.2	3	6.8	3.92	1.13	عالية
9	يراعى عند اختيار العاملين توافق خلفياتهم وخبراتهم وقيمهم مع أهداف الكلية.	21.2	43.2	23.5	3.8	8.3	3.65	1.11	متوسطة
10	تشجع الكلية أفرادها على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	22.7	40.9	28.8	6.1	1.5	3.77	0.92	عالية
11	توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة والتدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	27.3	51.5	17.4	2.3	1.5	4.01	0.82	عالية
12	تسعى الكلية للتطور والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير.	33.3	45.5	16.7	3.8	0.8	4.07	0.85	عالية

1 3	توفر الكلية بيئة مريحة تشجع على العمل.	25.8	47	22.7	3	1.5	3.92	0.86	عالية
1 4	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف الكلية على المدى القريب والبعيد .	30.3	38.6	21.2	6.8	3	3.86	1.03	عالية
1 5	تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.	20.5	32.6	28.8	15.9	2.3	3.53	1.06	متوسط
1 6	تمتلك إدارة الكلية مهارات إدارية عالية تساعدها على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.	24.2	30.3	28	9.8	7.6	3.54	1.18	متوسط
1 7	تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.	26	32.6	29.5	6.1	5.3	3.69	1.09	عالية
1 8	تحدد المسؤوليات ودور كل موظفة في تفعيل الخطط الموضوعية عن طريق مراجعة الهيكل التنظيمي و المسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة.	29	44.7	17	3.8	4.5	3.91	1.02	عالية
1 9	يحفز قادة الجامعة التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة .	28	34.1	28.8	5.3	3.8	3.77	1.04	عالية
2 0	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكون في قلب الحدث لمحاولة حل المشكلة .	1.07	33.3	21.2	22.7	3	3.33	1.13	متوسط
2 1	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكتفي بالتوجيه من منطلق التقارير التي تصلهم .	22.7	40.2	16.7	9.1	11.4	3.54	1.26	متوسط
2 2	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تتصرف بسرعة لحلها.	17.4	40.9	23.5	8.3	9.8	3.48	1.17	متوسط
2 3	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 متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن جاء بواقع (4.03)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المجال أتت ضمن الدرجة العالية. وجاءت عبارة يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب بأعلى متوسط نسب بلغت (44.7%)، كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في هذا المجال هي (35.08%) عالية جداً، (41.25%) عالية، (17.14%) متوسطة، (4.33%) ضعيفة، (2.23%) ضعيفة جداً.

وقد أتت هذه النتيجة موضحة إيمان أفراد عينة الدراسة في تحديد أسس الرقابة والإدارة والتقييم، وبالتالي ضمان وجود آراء موحدة وملتحدة بخصوص الأفعال والمسائل الهامة، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة اللازمة في كلية التربية.

جدول (5): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	عالية			
1	يقارن أداء الكلية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري.	28.8	40.5	21.1	5.3	4.5	3.83	1.05	عالية	
2	تقارن الكلية أداءها مع أداء الكليات الأخرى محلياً وعالمياً.	28	45.5	17.4	6.8	2.3	3.9	0.96	عالية	
3	تقارن الكلية أداءها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة.	36.4	37.9	18.9	5.3	1.5	4.02	0.95	عالية	
4	تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.	29.5	39.4	17.4	7.6	6.1	3.79	1.13	عالية	
5	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين بالاعتبار.	26.5	41.7	23.5	3.8	4.5	3.82	1.02	عالية	
6	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من طلابها بالاعتبار.	32.6	43.9	18.9	2.3	2.3	4.02	0.9	عالية	
7	يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	37.1	37.9	18.9	5.3	0.8	4.05	0.92	عالية	
8	تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.	44.7	42.4	9.8	2.3	0.8	4.28	0.79	عالية	
9	تعديل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية.	39.4	43.9	13.6	0.8	2.3	4.17	0.86	عالية	

1	0	عالية	0.94	4.11	1.5	5.3	13.6	40.2	39.4	يوازن التقويم بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب .
1	1	عالية	1.05	3.86	4.5	5.3	18.9	41.7	29.5	تحلل أهداف المقررات والبرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للجامعة .
1	2	عالية	0.8	4.22	0	3.8	12.1	42.4	41.7	تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها .
1	3	عالية	0.72	4.26	0	2.3	9.1	49.2	39.4	تراجع الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة .
1	4	عالية	0.8	4.26	0	3	20.5	45	31.1	تنفذ الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا أفرادها .
1	5	عالية	1.04	3.87	3.8	6.1	19.7	40.2	30.3	تنفذ الكلية مسوح دورية لتقويم مدى رضا المستفيدين من خدماتها .
1	6	عالية	0.94	4.1	1.5	3	21.2	32.6	41.7	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية .
1	7	عالية	0.96	4.08	1.5	5.3	16.7	36.4	40	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في بيئة الكلية الخارجية .
			4.03	2.23	4.33	17.14	41.2	35.08	5	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع .

السؤال الثاني: ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات في هذه الكلية؟

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 درجة إمكانية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (6) المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث إن إمكانية تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.84)، وقد حصلت عبارة مشاركة أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم على أعلى درجة إمكانية تطبيق في هذا المجال، وحصلت عبارة وجود أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان، ..)

تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة في الكلية كأدنى درجة لإمكانية التطبيق للقرارات، وقد يشير إلى أن أنظمة الاتصال الجيدة لم تكن مفعلة بالصورة المرضية.

جدول (6): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

ت	العبارة	المتوسط الحسابي لأهمية المتطلب						الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي		
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 نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات .	20.5	10.6	18.2	33.3	22.7	15.2	2.86	متوسطة
3	توجد في الكلية أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان،....) تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة .	12.9	6.8	20.5	27.3	31.8	13.6	13.6	متوسطة
4	تميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للكلية بالترابط والتكامل .	7.6	15.2	36.4	25.8	15.2	2.74	1.12	متوسطة
5	تسعى الكلية لتحقيق التميز على المدى الطويل .	17.4	30.3	23.5	20.1	8.3	3.28	1.12	متوسطة
6	تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الداخلية .	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 و البيانات و ليس النظريات .	7.6	19.7	32.6	22	18.2	2.77	1.18	متوسطة

متوسطة	1.2	3.12	11.4	15.9	37.9	21.2	11.4	10	تشجيع الثقة بين الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية وبين العاملين.
متوسطة	1.18	3.63	5.3	13.5	21.2	32.6	27.3	11	تداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الكلية.
متوسطة	0.96	3.62	1.5	6.8	42.4	26.5	22.7	12	يشارك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.
		2.84	13.96	21.73	34.98	18.82	10.5 5		المتوسط الحسابي و متوسط النسب للمجال الأول

ثانياً الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات صياغة استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء ؟

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (7) المتعلقة بدرجة إمكانية تطبيق فقرات استراتيجية كايزن في الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.8) ، كما أن حصول عبارة امتلاك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها على أعلى درجة تطبيق في هذا المجال، كما أن حصول عبارة تعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال .

جدول (7): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية صياغة استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
1	تشجع إدارة الكلية الحوار المفتوح والأفكار	12.1	15.2	24.2	23.5	24.2	2.67	1.03	متوسطة
2	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهاتها المستقبلية.	6.8	12.1	32.6	30.3	18.2	2.59	1.13	متوسطة
3	يشارك أعضاء الكلية في جلسات للعصف الذهني لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أدائها.	14.4	28.8	26.5	19.7	10.6	3.17	1.21	متوسطة
4	تمتلك الكلية فهماً واضحاً لما تريد أن تكون عليه وتسعى له.	12.9	17.4	28	25.8	15.9	2.86	1.26	متوسطة

متوسطة	1.26	3.01	11	28	25	19.7	15.9	5	يمارس أفراد الكلية أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها .
عالية	1.14	4	21.1	34.1	34.1	15.2	5.3	6	تمتلك الكلية الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.
متوسطة	1.13	3.14	7.6	22	31.8	25.8	12.9	7	يعي أفراد الكلية رسالتها بشكل ينعكس على أدائهم.
متوسطة	1.06	3.23	6.8	15.9	34.8	31.8	10.6	8	تحدد أهداف الكلية بناء على النتائج المرغوبة من منطلق الأداء الحالي.
متوسطة	1.04	2.64	15.9	26.5	40.2	12.9	4.5	9	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها.
متوسطة	1.04	3.39	9.1	15.9	25.8	25.8	23.5	10	تعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.
ضعيفة	1.12	2.18	34.8	28.8	23.5	9.1	3.8	11	تتسم أهداف الكلية بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للجامعة .
متوسطة	1	2.89	14.4	22	32.6	22	9.1	12	تتسم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها .
متوسطة	1.16	2.61	17.4	33.3	27.3	14.4	7.6	13	يتم تصنيف الملفات أو التقارير بطريقة تساعد على سهولة الرجوع لها.
متوسطة	1.06	2.82	15.2	16.7	43.9	19.7	4.5	14	تراجع اللوحات الإرشادية بشكل دوري للتأكد من صلاحيتها و تماشيها مع ما تدل عليه.
متوسطة	1.08	2.71	13.6	28.8	37.1	13.6	6.8	15	ترجم أهداف الكلية في محتوى وأنشطة المقررات والبرامج الدراسية .
متوسطة	1.12	2.63	17.4	29.5	31.8	15.2	6.1	16	تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل
متوسطة	1.19	2.44	27.3	24.2	33.3	7.6	7.6	17	تركز أهداف الكلية على العدد المطلوب من قبول الطلبة وحسب إمكانيات واستيعاب الكلية .

18	يتم مسح بيئة الكلية بشكل مستمر لتحديد التوجهات والتغيرات (في النواحي الاجتماعية الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية)	5.3	15.2	26.5	30.3	22.7	2.5	1.16	متوسطة
19	تحليل إمكانيات الكلية (المالية والإدارية والبشرية و التكنولوجية) بشكل دوري.	3.8	10.6	31.8	31.1	22.7	2.42	1.07	متوسطة
20	تدرس جوانب القوة والضعف في أداء الكلية في ضوء الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية	4.5	13.6	33.3	31.8	16.7	2.58	1.06	متوسطة
21	تناقش أهم القضايا التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الكلية .	7.6	28	26.5	25	12.9	2.92	1.16	متوسطة
22	تتم صياغة استراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة و تحقيق أهداف الكلية .	8.3	24.2	30.3	22.7	14.4	2.89	1.17	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 درجة إمكانية تطبيق متطلبات

استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء؟

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (8) المتعلقة بإمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة من نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن درجة تطبيق فقرات المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 2.52 )، وهو أقل متوسط حسابي مقارنة بمجالات متطلبات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن، كما أن حصول عبارة حرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها على أعلى درجة إمكانية تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى إدراك أفراد عينة البحث بأن الكلية تعمل على جذب الكوادر العلمية المبدعة والمؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً، كما أن حصول عبارة تحفيز قادة الكلية التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يكون مرد ذلك إلى كون الكلية لا تدرك بدقة إمكانيات الالتزام المتوافر لدى أفرادها لتحديد مسارها.

جدول (8): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
1	تتواجد الإدارة العليا في مقر العمل للتأكد من سيره و الخلو من المشاكل.	6.1	15.9	35.6	29.5	12.9	2.73	1.07	متوسطة	
2	تنشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها.	6.1	12.9	26.5	37.9	16.7	2.54	1.1	متوسطة	
3	تنشر الكلية خططها السنوية في وثائقها ومنشوراتها.	8.3	22.7	26.5	25.8	16.7	2.8	1.21	متوسطة	
4	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	9.8	14.4	40.9	23.5	11.4	2.88	1.11	متوسطة	
5	تضع الكلية مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف .	9.1	22.7	35.6	21.2	11.4	2.97	1.13	متوسطة	
6	يتم تدريب العاملين بالكلية تبعاً لاحتياجات الكلية و مهام الخطط الجديدة .	9.1	15.2	33.3	20.5	22	2.69	1.23	متوسطة	
7	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الكلية في محتوى البرامج التدريبية.	9.8	12.1	32.6	26.5	18.9	2.67	1.2	متوسطة	
8	تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	8.3	9.8	23.5	30.3	28	2.4	1.23	متوسطة	
9	يراعي عند اختيار العاملين توافق خلفياتهم وخبراتهم وقيمهم مع أهداف الكلية.	10.6	9.8	18.9	23.5	37.1	2.33	1.35	ضعيفة	
10	تشجع الكلية أفرادها على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	9.1	12.1	25	26.5	27.3	2.49	1.26	متوسطة	
11	توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات	9.1	7.6	22.7	25.8	34.8	2.3	1.27	ضعيفة	

								الإدارة والتدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	
12	ضعيفة	1.28	2.17	43.2	20.5	18.9	10.6	6.8	تسعى الكلية للتطور والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير.
13	ضعيفة	1.2	2.3	33.3	24.2	28	7.6	6.8	توفر الكلية بيئة مريحة تشجع على العمل.
14	ضعيفة	1.21	2.19	37.9	25.8	22	8.3	6.1	ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز بمدى تحقق أهداف الكلية على المدى القريب والبعيد.
15	ضعيفة	1.19	2.14	38.6	28.8	18.9	7.6	6.1	تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف.
16	ضعيفة	1.16	2.06	40.2	31.1	17.4	53	6.1	تمتلك إدارة الكلية مهارات إدارية عالية تساعدها على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.
17	متوسطة	1.14	2.74	17.4	22.7	33.3	21.2	5.3	تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.
18	متوسطة	1.16	2.75	16.7	25.8	30.3	20.5	6.8	تحدد المسؤوليات ودور كل موظفة في تفعيل الخطط الموضوعية عن طريق مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة.
19	متوسطة	1.16	2.65	18.2	22	39.4	17.4	3	يحفز قادة الجامعة التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة.
20	متوسطة	1.06	2.68	14.4	28	37.9	14.4	5.3	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكون في قلب الحدث لمحاولة حل المشكلة.
21	متوسطة	1.06	2.54	20.5	27.3	32.6	17.4	2.3	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تكتفي بالتوجيه من منطلق التقارير التي تصلهم.



متوسطة	1.17	3.48	9.8	8.3	23.5	40.9	17.4	عند حدوث مشكلة فإن الإدارة العليا تتصرف بسرعة لحلها.	22
		2.52	24.65	26.06	28.56	13.6	7.17	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث.	

رابعاً الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع من أسئلة السؤال الرئيس الثاني: ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء ؟

أشارت النتائج المدرجة في الجدول (9) المتعلقة بإمكانية تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.68) ، كما أن حصول عبارة موازنة التقويم بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب على أعلى درجة تطبيق في هذا المجال، ربما يعود ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية ذلك من وجهة نظرهم، كما أن حصول عبارة مقارنة الكلية أداءها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، وقد يكون مرد ذلك إلى أن التخطيط الحالي للكلية لا تضع في حساباتها مراقبة أداء الكلية في وضعها الحالي مع أداء كليات ثانية في جامعات أخرى متميزة .

جدول (9): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	العبارة	النسبة المئوية لأهمية المتطلب					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة أهمية المتطلب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة 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 المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة .	2.3	23.5	25	28	21.2	2.58	1.13	متوسطة
4	تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أداءها من الجهات المستفيدة من خدماتها	0.8	22.7	24.2	31.1	21.2	2.51	1.09	متوسطة
5	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين بالاعتبار.	3.8	20.5	30.3	30.3	15.2	2.67	1.08	متوسطة

متوسطة	1.13	2.92	9.1	32.6	24.2	25.8	8.3	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من طلابها بالاعتبار.	6
متوسطة	1.02	2.76	11.4	30.3	31.8	24.2	2.3	يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	7
متوسطة	1.1	2.52	21.2	28.8	29.5	17.4	3	تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم .	8
متوسطة	1.08	2.59	18.9	28.8	28	22.7	1.5	تعديل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية للكلية .	9
متوسطة	1.08	2.97	12.1	18.9	32.6	32.6	3.8	يوازن التقويم بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب.	10
متوسطة	1.1	2.66	16.7	26.5	37.9	12.1	6.8	تحلل أهداف المقررات والبرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للجامعة.	11
متوسطة	1.2	2.81	15.2	28	26.5	21.2	9.1	تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها	12
متوسطة	1.25	2.7	19.7	26.5	22	23.5	8.3	تراجع الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة.	13
متوسطة	1.15	2.81	14.4	28.8	22.7	29.5	4.5	تنفذ الكلية مسح دورية لتقويم مدى رضا أفرادها .	14
متوسطة	1.1	2.84	14.4	23.5	28	31.8	2.3	تنفذ الكلية مسح دورية لتقويم مدى رضا المستفيدين من خدماتها.	15

متوسطة	1.18	2.63	22.7	22	29.5	21.2	4.5	تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية.	16
متوسطة	1.12	2.51	23.5	25.8	30.3	17.4	3	تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في بيئة الكلية الخارجية	17
		2.68	17.74	27.5	27.79	22.81	4.14	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	

#### 4. نتائج الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية للبنات بشقراء من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية العاملات فيها ، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن لدى عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء الوعي والمعرفة بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة
2. أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء حصلت على تقدير متوسط بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات فيها .

#### 5. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصل إليها، التي يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة من جهة، وفي توفير متطلبات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء بصورة خاصة وفي بقية الكلية بالجامعة بصورة عامة من جهة أخرى ، وبناء على هذه النتائج قدمت المقترحات الآتية:

1. وضع قاموس خاص بالإدارة باستخدام استراتيجية كايزن يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة باستخدام الاستراتيجية وتوزيعه على كافة العاملات في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء.
2. وضع آلية لترسيخ ثقافة استراتيجية كايزن في الإدارة لدى العاملات في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء من أعضاء هيئة تعليمية وإدارية تتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.
3. التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الكلية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف في ضوء هذه الاستراتيجية.
4. التوعية المستمرة وإقناع العاملات في كلية التربية بأهمية وجدوى استراتيجية كايزن في إحداث التغيير الفعال والمستمر، وحل المشكلات التي قد تواجههن خلال العمل في كلية التربية بجامعة شقراء.
5. إبراز دور وأهمية استراتيجية كايزن في التحسين المستمر كرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في الكلية لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
6. فتح قنوات اتصال فعالة مع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في جامعة شقراء وذلك لمساعدة العاملات في كلية التربية في معرفة أهمية الدور الذي يقمن به في تطوير المؤسسة ككل.
7. أيضا فتح قنوات اتصال مع أفراد ومؤسسات تعليمية أخرى ، و في مختلف المجالات؛ للاستفادة من تجاربهم في تحسين مستوى الأداء في الكلية.

8. عمل مزيد من الدراسات مستقبلية حول تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة تتطرق لجوانب أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة مثل العلاقة بين تطبيق استراتيجية كايزن وتحقيق التنافس المؤسسي في خدمة المجتمع.

### قائمة المراجع والمصادر:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. البرواي، نزار، سفاع، علي (2008): تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
2. التراكوي، كيندة (2015): تعريف التربية لغة واصطلاحاً. الألوكة، الأردن، عمان.
3. العثماني، نزيه (2013): التحسين المستمر باستراتيجية الكايزن و الكايكو اليابانية. مدونة نزية العثماني.
4. بو حجي، محمد (2015): رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال استراتيجية كايزن. الاستشارات الإدارية، البحرين.
5. تركستاني، عبد الله (2014): أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل، الرياض.
6. عبد الجبار، مازن (2013): الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. الإدارة المعاصرة، الإمارات.
7. عبدالرحمن، مهند و أحمد، رشا (2013): أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (36).
8. عزت، ريزان و محمد، برزين (2009): أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف. مجلة جامعة صلاح الدين، جامعة صلاح الدين. العراق.
9. محمد، أميرة (2013): استراتيجية الكايزن للسعادة. موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.
10. ماهر، أحمد (2013): تعرف على استراتيجية الكايزن اليابانية. مجلة رؤى الثقافية والعلمية.  
<http://www.ruoaa.com/2013/10/japanese-kaizen-change-arabic-mind.html#axzz4bDWk6Du5>

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Barnes, Y &. el (1996). Beyond Total Quality Management, 1st ed, MC Graw, Hill-Inc, USA.
2. Cane,S.(1996). "Kaizen strategies for winning through people" , 1996, London :Pitman publishing
3. Chase, R (2004). Operation Management for Competitive advantage.10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.
4. Dan Reid, R&Sunders, Nada R, (2002). Operation Management, Tohn-Wiley & Sons, Inc USA.
5. Dliworth, James B., (1996). Operation Management, 2nd ed., Mc Graw-Hiil, Inc.,New York.
6. Hilton,,R (2005). Management Accounting, 6th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.
7. Lee, Q (2004). All About Kaizen. Consultants Engineers Strategists, Kansas.
8. 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

---

**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.

---