

The Degree of Applying the Kaizen Strategy among Academic Leaders at Al al-Bayt University from its Faculty Memebers' Viewpoint

Lotfi Al-Masaheed^{(1)*}

Muslim Al-Shurufat⁽²⁾

(1) Al al-Bayt University, Mafraq – Jordan.

(2) Al al-Bayt University, Mafraq – Jordan.

* Corresponding Auther: lotfe1986@yahoo.com

Received: 14/3/2021

Accepted: 5/6/2022

Abstract

The study aimed to identify the degree of applying the Kaizen strategy among academic leaders at Al al-Bayt University from the viewpoint of its faculty members. The researchers used the questionnaire as a tool to collect data for the study. The study sample which consisted of (117) members was chosen by a simple random method, and the descriptive survey method was used for its suitability to the nature of the study. The study concluded with a number of results, the most important of which are: The degree of application of the Kaizen strategy came to a moderate degree. The results of the study indicated that there were statistically significant differences attributed to the variable of sex and academic titles in all areas of applying the Kaizen strategy.

Key words: Kaizen Strategy, Academic Leaders , Al al-Bayt University.

درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

مسلم الشرفات^(٢)

لطفى المساعيد^(١)

(١) جامعة آل البيت، المفرق – الأردن.

(٢) جامعة آل البيت، المفرق – الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن الدراسة. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت العينة من (١١٧) عضواً، واستخدم المنهج

الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وخُصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق استراتيجية كايزن جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، والمسمى الأكاديمي في جميع مجالات تطبيق استراتيجية كايزن. الكلمات المفتاحية: استراتيجية كايزن، القادة الأكاديميون، جامعة آل البيت.

المقدمة.

لقد شهد العالم في القرن الواحد والعشرين منافسة شديدة في الأسواق العالمية، وذلك للحصول على العمالة الماهرة والمزودة بالعلم والمعرفة والمهارة التي تساعد المنظمات على تحقيق التنافسية والريادة على الصعيد العالمي؛ لذلك كان لا بد على الجامعات من تحسين مخرجاتها من خلال العمل على تحسين العمليات التي تقوم بها ضمن البرامج التعليمية التي تقدمها، بحيث تكون مخرجاتها تلبي طموحات ومتطلبات الأسواق العالمية، وهذا أدى بالجامعات إلى السعي الدؤوب للدخول في التصنيفات العالمية للاعتمادية، والتي تسهم في رفع كفاءة خريجي هذه الجامعات وزيادة الطلب عليهم. وجاءت التغيرات التي فرضتها العولمة والمعلوماتية، والمتمثلة في بناء مجتمعات المعرفة، والتنافسية، وحماية الملكية الفكرية، وتنامي الفرص وزيادة المنافسة العالمية، وكان لا بد من إيجاد ثقافة تنظيمية لدى الجامعات تجعل الإدارة والأساتذة والعاملين والطلبة متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم ومقدراتهم، وتشجيعهم كفرق عمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات، بما يضيفي تغيرًا واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه الجامعات، فالتنمية المستدامة تهدف الى تعظيم المكاسب الصافية من التعليم العالي مع ضمان المحافظة على نوعية الموارد وتطوير الخدمات التعليمية عبر الزمن، وتأخذ على عاتقها تحقيق الموائمة بين ثلاثة أركان رئيسية هي : الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، والبيئة (الحداد، ٢٠١٤).

ويعدُّ القادة الأكاديميون هم الجهة المعنية بالتطوير في مؤسسات التعليم العالي، وأهم الركائز لتحقيق جودة الأداء لتحسين منظومة التعليم، وذلك بتنفيذ استراتيجيات لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، مما يتطلب تبني منهجية إدارية جديدة تطبق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية، وتدعم عمليات التحسين المستمر وعلى رأسها استراتيجية كايزن في الإدارة.

فاستراتيجية كايزن فلسفة إدارية أبتكرها تايشي أوهون (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية

وفي ميدان الأعمال أو الصناعات، لكن الخبير الياباني ماسكاي إماي (masky imai) يرجع له الفضل في نشر مفهوم الكايزن حيث أصدر كتاب: كايزن عام ١٩٨٦، ثم كتاب : قمبا كايزن عام ١٩٩٧، فيما بعد دخلت طريقة وفلسفة استراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لديهم (Thessaloniki.2006).

ويعد التحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن فكرة رائدة في مجال تطوير التعليم من خلال التخلص من الهدر في العمليات إذ إنّ المبدأ الاساسي الذي تقوم عليه هذه المنهجية أن جميع العاملين في المؤسسة لهم الحق في التطوير المستمر، من خطوات صغيرة علمية واضحة لها انعكاساتها الإيجابية في المستقبل (آل الحمود، ٢٠١٩)، فالفكرة هنا أن كل عمل يمكن تحسينه وتطويره، وكل عملية لا بد من أن تتضمن هدراً، مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر يسهم في إضافة قيمة مضافة للعملية والمستفيدين.

وتعتمد استراتيجية كايزن في الإدارة على عدد من المبادئ الأساسية، ومنها 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 إلى جذورها، ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج، ليعود كما كان والتركيز عليها بشكل أكبر ومستقل 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، ومبدأ 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).

وبالتالي يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تمثل مدخلاً فكرياً وإدارياً وتنظيمياً ينبغي تطبيقه في قطاع التعليم العالي ومؤسساته للتنسيق بين جهود منتسبي تلك المؤسسات في كلياتها وأقسامها المختلفة وتحقيق التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها تلك المؤسسات بما يحقق الأهداف التي تصبو إليها إدارتها. ومن خلال ما سبق يتضح أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة في المؤسسات التعليمية؛ إذ أصبح لزاماً على هذه المؤسسات، ومنها جامعة آل البيت، 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. وقد جاء هذا البحث للكشف عن متطلبات تطبيقها في جامعة آل البيت من قبل القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى استراتيجية كايزن، وفيما يلي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وكما يلي: دراسة البرواي، وسفاح (٢٠٠٨) 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 بالمنطقة بالقطاعات المختلفة.

دراسة Glover at al (قلوفر وآخرون، ٢٠١١) التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، ودور استراتيجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة، وطبقت الدراسة المنهج التجريبي على عينة شملت (٨٥) من العاملين في (٨) من المنظمات الصناعية، وقد انتهت الدراسة إلى أن المنظمات التي اعتمدت استراتيجية كايزن قد حدث لها تغير إيجابي على المدى الطويل.

دراسة Watanabe (واتانابي، ٢٠١١) وقد استهدفت تحديد العوامل المساعدة لتنظيم إدارة المعرفة باستخدام استراتيجية كايزن، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين ومجموعة من العاملين في إحدى المنظمات الصناعية، وقد توصلت إلى الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن قد أسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة Dysko (دياسكو، ٢٠١٢) وقد استهدفت الاستفادة من الإمكانيات البشرية لإحلال التحسين المستمر انطلاقاً من توظيف استراتيجية كايزن، استخدمت منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها. وقد توصلت إلى أن تصميم مخطط للجيمبا كايزن يعتمد على أربع خطوات هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية والتنفيذ.

وقد هدفت دراسة عبد الرحمن، وأحمد (٢٠١٣) إلى رفع وتحسين كفاءة الخدمة الجامعية من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر، أي: استخدام الوسائل الحديثة للتعليم بدل 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 والمدرس، وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، وخلصت الدراسة بتوصيات من أهمها : ضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات في العملية التعليمية.

دراسة Joshi (جوشي، ٢٠١٣) وقد استهدفت تطبيق استراتيجية كايزن كأداة للتحسين المستمر، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء المتعلقة بتحسين الإنتاجية، أو تطوير المنتجات، أو العلاقة بين العمال والإدارة، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين.

دراسة Feijoo et al (فيجو وآخرون، ٢٠١٤) وقد استهدفت التعريف بتقنيات كايزن الخمس، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات كايزن الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر.

دراسة الحربي (٢٠١٧) وهدفت إلى تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية حيمبا كايزن، وتعرف الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، وقد انتهت الدراسة إلى أن توظيف استراتيجية كايزن قد أسهم بشكل مباشر في تحسين أساليب القيادة الجامعية.

دراسة (الكسر، ٢٠١٨) وهدفت 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، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء (٥٠) فرداً، احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقويم استراتيجية كايزن)، بينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عال، وأن 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.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يُلاحظ أن بعض الدراسات قد ركزت على تطبيق استراتيجية جمبا كايزن في المؤسسات الصناعية، كدراسة (قلوفر وآخرون، ٢٠١١)، وبعضها تحدث عن آراء الهيئة الإدارية في كلية البنات بجامعة شقراء حول مفهوم استراتيجية جمبا كايزن، كدراسة (الكسر، ٢٠١٨) بجامعة شقراء في السعودية. ومن خلال ما سبق، يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة، بأنها حاولت الكشف عن درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما ويمكن القول بأن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بأنه لم يسبق أن قامت دراسة بهذا الخصوص في جامعة آل البيت على حد علم الباحثين، وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أهمها: المنهجية العلمية التي تتشابه مع المنهجيات التي أتبعها بعض الدراسات السابقة في التوصل إلى البيانات وتحليلها، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية كدراسة (الحري، ٢٠١٧)، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وعرض مشكلتها، وتحديد مصطلحاتها، وإجراءات التطبيق، والوصول إلى المراجع المتعلقة بالدراسة، كدراسة (الكسر، ٢٠١٨)، ودراسة (عبدالرحمن، وأحمد، ٢٠١٣). وبناءً على ما تقدم، فقد حاولت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

مشكلة الدراسة.

حتى تتمكن الجامعات من مواكبة التطور واللاحق بمصاف الدول المتقدمة في هذا المجال لا بد من أن نعي أن السبيل لذلك استخدام الإدارة كأداة للتطوير، من خلال استثمار الطاقات المتوافرة في الإتجاه الصحيح إلى أقصى مدى ممكن. وما حدث في اليابان وأمريكا من التطور في النظام التعليمي كان السبب الرئيس فيه إيمانهم بأهمية الإدارة والارتقاء فيها وتحسينها وتطويرها لتكن قادرة على مواجهة ومواكبة كل التغيرات التي يشهدها العالم. ولكي يحقق التعليم الفائدة المرجوة منه، فإن ذلك يتطلب إدارة فاعلة تنظم نشاطاته وتنسق جهود الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك النظام التعليمي.

وفي عصرنا الحالي المليء بالتغيرات المستمرة والثورات العلمية والتقنية والمعرفية في كافة المجالات، لا بد من أن تنتبه هذه المؤسسات لطبيعة المرحلة، وأن تتبع استراتيجيات إدارية تساعدها

على المُضي قدماً في مواجهة هذه التغييرات، وذلك من اتباع استراتيجيات إدارية تسعى إلى التغيير التدريجي المستمر تحرص خلاله على التخلص من الهدر، لتتمكن المؤسسة من خلاله من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا ما يعرف باستراتيجية كايزن في الإدارة.

فطبيق استراتيجية كايزن اليابانية في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال جُراء 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 أخذ تراكم المعرفة السابق، فيضيف إليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده، وهكذا..... (الكسر، ٢٠١٨).

ونظراً لأن أغلب الجامعات الأردنية لم تدخل ضمن أشهر التصنيفات العالمية المتعلقة بمعايير الجودة العالمية للاعتمادية، ومن دخل من هذه الجامعات فقد حصل على تصنيفات متأخرة لا تلبى الطموح، ولقلة الدراسات التي تناولت أثر استراتيجية كايزن في التعليم، جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة وفق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغيرات: (الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة

آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأثر كل من الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، على درجة تطبيق استراتيجية كايزن.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى تغيير أساليب الإدارة التقليدية في الجامعات، والتي لم تعد ملائمة للتقدم العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم، وضرورة التحول نحو تبني استراتيجيات إدارية حديثة كاستراتيجية جمبا كايزن (GEMBA KAIZEN)، وهي استراتيجية يابانية تهدف التغيير نحو الأفضل، ويؤمل أن تساعد في تحسين أساليب القيادة الجامعية في جامعة آل البيت ما يساهم في الدخول الى التصنيفات العالمية للاعتمادية، وتطور الأداء الأكاديمي، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف التعليم العالي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه من رتبة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ) في جامعة آل البيت.

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية.

حدود زمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

المحددات:

يحدد تعميم النتائج في ضوء موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

استراتيجية كايزن: نظام للتحسين المستمر في الجودة، والتكنولوجيا، والعمليات، وثقافة المنظمة، والإنتاجية، والسلامة والقيادة (Thessaloniki, 2006).

وتُعزف استراتيجية كايزن إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

القادة الأكاديميين: أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت ممن يشغلون المناصب التالية (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، نائب عميد الكلية، مساعد عميد الكلية، رئيس القسم).
أعضاء هيئة التدريس: وهم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت من حملة درجة الدكتوراه. (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ).

ويُعرف أعضاء هيئة التدريس إجرائياً: أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بالتعبير عن وجهة نظرهم عن درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

منهجية الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. حيث صُممت أداة الدراسة وطُورت، وهي مُقسمة إلى جزئين وهما: (الجزء الأول للبيانات الشخصية، والجزء الثاني لقياس درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت من حملة درجة الدكتوراه (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر متفرغ) للفصل الدراسي الأول (٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م)، والبالغ عددهم (٣٥٤) عضواً منهم (٣٠٩) ذكور و(٤٥) إناث، وقد حُصّلت البيانات من موقع الجامعة الرسمي في دائرة ضمان الجودة، موزعين على كليات الجامعة العلمية والإنسانية.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (١١٧) عضو هيئة تدريس وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، والجدول (١) يبين ذلك.

(١) الجدول

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.

المتغير	العدد		النسبة المئوية التقريبية
الجنس	ذكور	96	%82
	إناث	21	%18
	الكلية	117	%100
الكلية	علمية	36	% 31
	انسانية	81	%69
	الكلية	117	% 100
المسمى الأكاديمي	محاضر متفرغ	3	%02.5
	أستاذ مساعد	30	%25.6
	أستاذ مشارك	36	%30.7
	أستاذ دكتور	48	%41
	الكلية	117	%100
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	9	%07.6
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	30	%25.6
	(10) سنوات فأكثر	78	%66.6
	الكلية	117	%100

أداة الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم بناء وتطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة وهي مكونة من جزأين حيث تكون الجزء الأول من البيانات الشخصية، وأما الجزء الثاني من الأداة فقد تكون من (٤٧) فقرة بصورتها النهائية لقياس درجة تطبيق استراتيجيات كايزن موزعة على أربع مجالات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة منها دراسة الكسر (٢٠١٨)؛ ودراسة الحربي (٢٠١٧)؛ ودراسة عبد الرحمن وأحمد (٢٠١٣).

صدق أداة الدراسة:

تُحقَّق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين

والبالغ عددهم (٧) من أساتذة الجامعات الأردنية، وبعد ذلك أُعيد صياغتها، وفق ما توافق عليه (٨٠%) من المحكمين، حيث كان الجزء الثاني من الأداة مكوناً من (٥٢) فقرة لقياس درجة تطبيق استراتيجية كايزن، وتم تعديله لتصبح (٤٧) فقرة بناءً على آراء المحكمين.

ثبات الأداة:

تُحقّق من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات الإعادة للمجالات، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن	0.91	0.94
متطلبات صياغة استراتيجية كايزن	0.92	0.96
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن.	0.89	0.93
متطلبات تقييم استراتيجية كايزن	0.91	0.94
ثبات الإعادة للأداة ككل	0.91	0.94

لقد جاء مجال متطلبات صياغة استراتيجية كايزن بأعلى ثبات مقداره (٠.٩٢) وبتساق داخلي (٠.٩٦)، كما وقد جاء مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن بأقل ثبات مقداره (٠.٨٩) وبتساق داخلي (٠.٩٣)، وبلغ ثبات الإعادة للأداة ككل (٠.٩١) وبتساق داخلي مقداره (٠.٩٤).

المعالجة الإحصائية:

- استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤال الأول استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
 - للإجابة عن السؤال الثاني استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين المتعدد.
- وللتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون

مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية كالاتي:

١. أقل من أو يساوي (٢.٣٣) مؤشراً منخفضاً.
٢. أكبر من أو يساوي (٢.٣٤) وأقل من أو تساوي (٣.٦٧) مؤشراً متوسطاً.
٣. أكبر من أو تساوي (٣.٦٨) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وحسب تسلسل أسئلتها:

(١) **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن مجالات تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن	2.80	0.85	متوسطة
2	3	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	2.75	0.90	متوسطة
3	2	متطلبات صياغة استراتيجية كايزن	2.71	0.88	متوسطة
4	4	متطلبات تقييم استراتيجية كايزن	2.55	0.78	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.70	0.81	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية كايزن جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٨١) وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٢.٥٥ - ٢.٨٠)، حيث جاء مجال (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن) في

الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٠)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥)، وبدرجة متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بسبب أن تطبيق استراتيجية كايزن بالشكل المثالي وفق المبادئ والأسس التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية يحتاج إلى عدد من المتطلبات ينبغي على الإدارة الجامعية توفيرها في بيئة العمل كي تحقق النتائج المرجوة من تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات وبالتالي سيعود ذلك بالنفع والفائدة على الجامعة أولاً ثم على العاملين فيها ومتلقي الخدمة ثانياً، لذلك الإدارات الجيدة هي من تعي أهمية توفير هذه المتطلبات لتكون حاضنة لتطبيق هذه الاستراتيجية بشكل عملي وفعلي في الجامعة، وجاء مجال (متطلبات تقويم استراتيجية كايزن) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨)، وبدرجة متوسطة. وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن تطبيق أي استراتيجية محفزة للأعمال مثل استراتيجية كايزن يتطلب ذلك إجراء عمليات تقويم ومتابعة هدفها التغيير والتجديد من خلال رصد النقاط الإيجابية وتعزيزها، والنقاط السلبية والعمل على تلافيها، لذلك لا بد من إجراء عمليات تقويم مستمرة ليتم تزويد الإدارة العليا بنتائج تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل مستمر، وليطلعوا على ما تم إنجازه وهل تم تحقيق الهدف المنشود من تطبيق هذه الاستراتيجية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٧) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكسر، ٢٠١٨) والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً وحسب ترتيب المجالات في الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن: والجدول (٤) يوضح ذلك.

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تسعى الكلية لتحقيق التميز على المدى الطويل.	3.21	1.09	متوسطة
2	9	ينظر الإداريين الأكاديميين للحقائق والبيانات وليس النظريات عند اتخاذ القرارات.	3.05	1.18	متوسطة
3	6	تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الداخلية.	2.97	1.25	متوسطة
4	8	يُظهر أعضاء هيئة تدريس الكلية قدراً كبيراً من الحماس للعمل.	2.92	0.94	متوسطة
5	4	تتميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للكلية (بالترباط والتكامل).	2.92	1.21	متوسطة
6	3	يوجد في الكلية أنظمة اتصال متعددة (اجتماعات، تقارير، لجان، تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة...).	2.87	1.09	متوسطة
7	10	تشجع الثقة بين الإداريين الأكاديميين في مختلف المستويات التنظيمية وبين أعضاء هيئة التدريس.	2.85	0.95	متوسطة
8	7	تسعى إدارة الكلية للتغييرات المستمرة الهادفة.	2.85	1.19	متوسطة
9	11	يتيح الإداريين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بعمل أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	2.79	0.99	متوسطة
10	12	يشارك أفراد الكلية بفعالية في اتخاذ قرارات الكلية المرتبطة بهم.	2.69	1.18	متوسطة
11	2	تتوافر في الكلية نظم معلومات تساعد أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	2.49	1.01	متوسطة
12	1	تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن.	2.08	1.02	ضعيفة
		المجال ككل	2.08	0.85	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢٠٠٨ - ٣٠٢١)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٠)، وبانحراف معياري مقداره (٠٠٨٥)، وبدرجة متوسطة. وقد يفسر ذلك وعي الإدارة بأن تطبيق هذه الاستراتيجية في الإدارة يحتاج إلى عدد من المتطلبات والخطوات العملية التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة عند تطبيق هذه الاستراتيجية وانتهاجها كأسلوب في ممارسة الأعمال الإدارية داخل أروقة الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Feijoo et al (فيجو وآخرون، ٢٠١٤) والتي جاءت نتيجتها بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكسر، ٢٠١٨) والتي جاءت نتيجتها بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت الفقرة رقم (٥) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣٠٢١)، وبانحراف معياري مقداره (١٠٠٩)، وبدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك أنه في ضوء المنافسة التي تشهدها الجامعات بشكل عام والكليات ضمن الجامعات من تنافسية فيما بينها، أصبح التميز أصبح الهمّ الشاغل للكليات للوصول إليه، بُغية تحقيق سمعة تنافسية لها من خلال حصولها على تصنيفات متقدمة في مجالات اختصاصها، للوصول إلى التميز والريادة في أعمالها واختصاصتها، وبالتالي سينعكس هذا التميز ليصبح عنوان لهذه الكليات على المدى الطويل، وقد جاءت الفقرة رقم (١) بالرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٨)، وبانحراف معياري مقداره (١٠٠٢)، بدرجة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن استراتيجية كايزن وتطبيقها في مجال التعليم يُعد من الأمور الحديثة نسبياً، لذلك لا نجد لهذه الاستراتيجية تداول بشكل ملحوظ في الميدان التعليمي مثل باقي الاستراتيجيات الأخرى، فالمعروف أن استراتيجية كايزن تطبق في القطاع الإقتصادي، إلى أن الاهتمام بها في الميدان التعليمي بدأ بالظهور في السنوات الأخيرة، لما لهذه الاستراتيجية من نجاحات في حال اتباع المؤسسات على اختلافها لتطبيقها بالشكل الصحيح.

المجال الثاني: متطلبات صياغة استراتيجية كايزن: والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال متطلبات صياغة استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُشجع إدارة الكلية (الحوار المفتوح والأفكار).	3.10	1.06	متوسطة
2	12	تتميز أهداف الكلية (بالمرونة والاستجابة) لظروف ومتطلبات بيئتها.	3.02	0.95	متوسطة
3	11	تتسم أهداف الكلية بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للجامعة.	2.94	1.04	متوسطة
4	13	تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل.	2.87	1.11	متوسطة
5	5	يمارس أفراد الكلية أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها.	2.82	1.20	متوسطة
6	4	تمتلك الكلية فهما واضحاً لما تريد أن تكون عليه وتوسع له.	2.82	1.11	متوسطة
7	3	تُترجم أهداف الكلية في (محتوى وأنشطة المقررات والبرامج الدراسية).	2.64	1.00	متوسطة
8	10	تُعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.	2.64	1.02	متوسطة
9	7	يعي أفراد الكلية رسالتها بشكل ينعكس على أدائهم.	2.59	0.95	متوسطة
10	8	تُحدد أهداف الكلية بناء على النتائج المرغوبة من منطلق الأداء الحالي.	2.51	1.03	متوسطة
11	6	تمتلك الكلية الاستقلالية في تحديد (رسالتها وتطويرها).	2.46	1.17	متوسطة
12	2	يُشارك أعضاء الكلية في جلسات للعصف الذهني لتحديد توجهات الكلية المستقبلية.	2.46	0.93	متوسطة
13	9	يشترك في وضع الأهداف جميع الأفراد المسؤولين عن تحقيقها.	2.33	1.09	منخفضة
		الدرجة الكلية لمجال متطلبات صياغة استراتيجية كايزن	2.71	0.88	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٣٣ - ٣.١٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال متطلبات صياغة استراتيجية كايزن (٢.٧١)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٨)، وبدرجة متوسطة. وقد يفسر ذلك إلى أن إدارة الجامعة لا بُد من أن تعي أن اتباع استراتيجية كايزن كمنهج عمل للنشاط الإداري الجامعي، يحتاج إلى صياغة متطلبات تضمن تنفيذ هذه الاستراتيجية على أرض الواقع بشكل سلس ومريح بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس، بحيث تعمل هذه المتطلبات على توفير البيئة الحاضنة والمحفزة لترجمة هذه الاستراتيجية بالسلوكات والممارسات داخل الحرم الجامعي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البروي وسفاح، ٢٠٠٨)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (١) في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٠)، وبانحراف معياري مقداره (١.٠٦)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى إيمان إدارة الجامعة بأهمية الحوار وتبادل الأفكار للوصول إلى الحلول المناسبة، وبالتالي سنعكس مثل هذه الحوارات والنقاشات البناءة وتبادل الأفكار الذي يتم ما بين أعضاء الكلية على العمل الإداري ونجاعته، وبالتالي هذه الحوارات توفر بيئة حاضنة وداعمة لتطبيق استراتيجية كايزن، مما سيعود ذلك بالنفع والفائدة والتميز في العمل للجامعة و للكلية التي انتهجت ذلك، وقد جاءت الفقرة رقم (٩) بالرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٣)، وبانحراف معياري مقداره (١.٠٩)، وبدرجة منخفضة، وقد يُعزى ذلك إلى ضرورة أن تنتبه الإدارات في الكليات إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في الكلية بوضع الأهداف الرئيسية التي تسعى الكلية لتحقيقها؛ لأن إشراك الجميع في وضع الأهداف العامة للكلية، سيُشعر الجميع بأهميتهم كجزء من المنظومة، وبالتالي سيحرص الجميع على ترجمة جميع الإجراءات والوسائل بشكل عملي بما يضمن تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما تتنادي به استراتيجية كايزن.

المجال الثالث: مجال تطبيق استراتيجية كايزن: والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات
مجال تطبيق استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تتواجد الإدارة العليا في مقر العمل للتأكد من سيره، والخلو من المشاكل.	3.08	1.27	متوسطة
2	6	يتم تدريب العاملين بالكلية تبعاً ل (احتياجات الكلية ومهام الخطط الجديدة).	2.95	1.20	متوسطة
3	7	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الكلية في محتوى البرامج التدريبية.	2.82	0.98	متوسطة
4	4	تشتق أهداف الأقسام من الأهداف العامة للكلية.	2.77	1.17	متوسطة
5	10	تشجع الكلية اعضاءها على (التجديد والإبداع وابتكار) طرق أفضل للأداء.	2.77	1.07	متوسطة
6	5	تضع الكلية مجموعة من السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	2.74	1.08	متوسطة
7	2	تنشر الكلية خططها بعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها.	2.72	1.08	متوسطة
8	9	يراعى عند اختيار اعضاء الكلية توافق (خلفياتهم وخبراتهم وقيمهم) مع أهداف الكلية.	2.67	1.07	متوسطة
9	3	تقوم الكلية بتطوير (خطط واستراتيجيات) طويلة الأجل لتواكب احتياجات السوق.	2.54	1.03	متوسطة
10	8	تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.	2.49	1.08	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	2.75	0.90	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٤٩ - ٣.٠٨)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تطبيق استراتيجية كايزن (٢.٧٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٠)، وبدرجة متوسطة. وقد يفسر ذلك إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن كمنهج عمل بشكل فعلي يحتاج إلى العديد من الوسائل والإجراءات التي تضمن بالفعل تطبيق هذه الاستراتيجية كأسلوب عمل متميز به الجامعة، فهذا يتطلب من إدارة الجامعة أن تكثف من جهودها لجلب الأشخاص المبدعين،

وتدريب وتأهيل العاملين فيها، ليكونوا بمثابة الذراع الأيمن لها ليساعدها على ترجمة هذه الاستراتيجية بشكل فعلي على أرض الواقع، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكسر، ٢٠١٨) التي جاءت نتائجها في مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن بدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (١) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٨)، وانحراف معياري مقداره (١.٢٧)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى إيمان الإدارة العليا بأهمية وجودها وقربها من العاملين، لما لذلك من أثر إيجابي على نفسية العاملين في الجامعة، وشعورهم بقرب الإدارة العليا منهم، وبالتالي هذا التواجد من قبل الإدارة العليا سيجعلهم يتأكدوا من سير العمل، وسيقوموا بدورهم في حال كان هناك بعض النصائح والتوجيهات والإرشادات لفريق العمل، وهذا ما توصي به استراتيجية كايزن لضمان نجاحها وتحقيق الفائدة المرجوة من تطبيقها، وجاءت الفقرة رقم (٨) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٩)، وانحراف معياري مقداره (١.٠٨) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن استقطاب المبدعين وجذبهم للجامعة يتطلب تقديم الحوافز المادية والامتيازات لهم، لتحفزهم على الالتحاق بالجامعة، إلا أن الظروف المادية الصعبة التي تمر بها الجامعة تشكل عائقاً أمامها لاستقطاب مثل هؤلاء المبدعين وبالعدد الذي تحتاجه.

المجال الرابع: مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن: والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	تحل أهداف (المقررات والبرامج) للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للجامعة.	2.85	0.92	متوسطة
2	10	تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في (أداء الكلية وبيئتها الداخلية).	2.71	0.93	متوسطة
3	6	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من طلابها بعين الاعتبار.	2.62	0.95	متوسطة
4	4	تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.	2.59	1.06	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.01	2.56	تراجع إدارة الكلية الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة الجامعة.	11	5
متوسطة	0.98	2.56	يقارن أداء الكلية بالمعايير الموضوعه بشكل دوري.	1	6
متوسطة	1.01	2.51	تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى أفرادها المستفيدين من خدماتها.	9	7
متوسطة	0.93	2.51	تعديل (الإجراءات والممارسات) في ضوء نتائج التقييم.	7	8
متوسطة	1.13	2.49	تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من (أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية) بعين الاعتبار.	5	9
متوسطة	0.96	2.46	تقارن الكلية أداءها مع المؤسسات المعروفة بتميزها في مجالات معينة.	3	10
متوسطة	0.98	2.46	يتم تدريب المسؤولين على متطلبات تقييم الاداء.	12	11
ضعيفة	0.91	2.31	تقارن الكلية أداءها مع أداء الكليات الأخرى (محلياً وعالمياً).	2	12
متوسطة	0.78	2.55	الدرجة الكلية لمجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن		

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٣١ - ٢.٨٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن (٢.٥٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٧٨)، وبدرجة متوسطة. وقد يكون السبب في ذلك إلى أن ما زال هناك غموض لدى بعض الإدارات الجامعية بجميع خطوات متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، فالتقويم والمتابعة المستمرة لما تم التخطيط له من أهم الأشياء التي تضمن الوصول للأهداف الموضوعه مسبقاً وفق استراتيجية كايزن، لذلك على إدارة الجامعة التركيز على عمليات التقويم بشكل مستمر، وألا تكتفي بالتقويم الختامي؛ لأن عمليات التقويم المستمر تسهم في إحداث التغيير والتجديد على الأعمال الإدارية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Joshi (جوشي، ٢٠١٣). والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (٨) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢)، وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارات الجامعة على أن تُشتق الأهداف الخاصة للمقررات والبرامج الدراسية من الأهداف العامة للكليات والجامعة على حد سواء، فالتكاملية جزء أساسي لضمان نجاح الكليات والجامعة، لذلك يجب أن يراعى عند وضع أهداف

المقررات والبرامج الدراسية أن تتماشى مع الأهداف العامة للجامعة، وهذه التكاملية من السمات الرئيسية التي تتادي بها استراتيجية كايزن عند تنفيذ الأعمال الإدارية، وقد جاءت الفقرة رقم (٢) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩١) وبدرجة ضعيفة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود فوارق بين أداء الكليات على مستوى الجامعة نفسها، أو مع غيرها محلياً أو عالمياً، وقد يكون هذا الفارق بسبب اختلاف النهج المُتبع في إدارة الكليات، كذلك قد يكون هناك فروق فردية بين العاملين في هذه الكليات، وقد تلعب توفر المخصصات المالية دوراً هاماً كذلك، فتوفر المخصصات المالية للكليات سيدفعها على استقطاب الكفاءات والمؤهلين من أعضاء هيئة التدريس وبالتالي حتماً سينعكس ذلك على أداء الكلية بشكل عام سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، وبالتالي نجدُ هذا التفاوت في الأداء بين الكليات، ونجدها لا تميل لعمل مقارنات مع نظيراتها من الكليات الأخرى،

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq$ (٠.٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغيرات: (الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها على جميع مجالات درجة تطبيق استراتيجية كايزن، والجدول (٨) يوضح ذلك.

(٨) الجدول

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغيرات: (الجنس، ونوع الكلية،

والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن	متطلبات صياغة استراتيجية كايزن	تطبيق استراتيجية كايزن	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	درجة تطبيق استراتيجية كايزن ككل
الجنس	ذكر	س	2.9792	2.9327	2.9438	2.8968
	ع	ع	0.75336	0.69936	0.75642	0.67391
الجنس	أنثى	س	2.0238	1.6923	1.8857	1.8350
	ع	ع	0.89059	0.94023	1.02092	0.82959
نوع الكلية	علمية	س	2.6458	2.6795	2.6667	2.6282
		ع	1.05454	0.99848	1.08074	1.00014
	انسانية	س	2.8796	2.7236	2.7926	2.7409
		ع	0.75185	0.83452	0.81559	0.71599
المسمى الأكاديمي	محاضر متفرغ	س	2.1667	1.3846	1.8000	1.8378
		ع	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
	أستاذ مساعد	س	2.9583	2.6385	2.9000	2.7888
		ع	0.51869	0.68925	0.69729	0.57361
	أستاذ مشارك	س	2.5000	2.5513	2.5583	2.4944
		ع	1.16036	1.18179	1.18957	1.10263
أستاذ دكتور	س	2.9844	2.9567	2.8688	2.8678	
	ع	0.71099	0.63152	0.73634	0.63426	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات.	س	2.8333	2.4615	2.6667	2.6432
		ع	0.52042	0.80769	0.65574	0.60531
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات.	س	2.6500	2.7692	2.8700	2.7452
		ع	1.00273	1.04909	1.06095	0.97922
	١٠ سنوات فأكثر.	س	2.8654	2.7160	2.7192	2.6985
		ع	0.83097	0.82852	0.86671	0.76882

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية كايزن بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم تحليل التباين المتعدد على مجالات تطبيق استراتيجية كايزن، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس، ونوع الكلية، والمسمى الأكاديمي، وسنوات الخبرة على مجالات تطبيق استراتيجية كايزن.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*.	27.801	15.727	1	15.727	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	الجنس
*.	52.400	26.510	1	26.510	متطلبات صياغة استراتيجية.	هوتلنج
*.	31.564	19.289	1	19.289	تطبيق استراتيجية كايزن.	$\alpha =$
*.	37.461	17.014	1	17.014	متطلبات تقييم استراتيجية كايزن.	0.000
*.	41.877	19.429	1	19.429	الكلية	
0.098	2.788	1.577	1	1.577	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	نوع الكلية
0.638	0.222	0.112	1	0.112	متطلبات صياغة استراتيجية.	هوتلنج
0.355	0.864	0.528	1	0.528	تطبيق استراتيجية كايزن.	$\alpha =$
0.629	0.235	0.107	1	0.107	متطلبات تقييم استراتيجية كايزن.	0.120
0.334	0.942	1	1	0.437	الكلية	
*0.018	3.486	1.972	3	5.915	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	المسمى الأكاديمي
*0.002	5.358	2.711	3	8.132	متطلبات صياغة استراتيجية.	ويلكس =
*0.012	3.816	2.332	3	6.996	تطبيق استراتيجية كايزن.	$\alpha =$
*0.050	2.693	1.223	3	3.669	متطلبات تقييم استراتيجية كايزن.	0.000=

درجة تطبيق استراتيجية كايزن لطفي المسعيد ومسلم الشرفات

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.010	3.937	1.827	3	5.480	الكلي	
0.576	0.555	0.314	2	0.628	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	سنوات الخبرة
0.477	0.745	0.377	2	0.754	متطلبات صياغة استراتيجية.	ويلكس =
0.420	0.874	0.534	2	1.069	تطبيق استراتيجية كايزن.	٠.٨٥٨
0.241	1.442	0.655	2	1.310	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن.	= α ٠.٠٣٦
0.635	0.455	0.211	2	0.423	الكلي	
		0.566	109	61.660	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	الخطأ
		0.506	109	55.146	متطلبات صياغة استراتيجية.	
		0.611	109	66.610	تطبيق استراتيجية كايزن.	
		0.454	109	49.504	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن.	
		0.464	109	50.570	الكلي	
			117	1007.833	متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن.	الكلي
			117	949.953	متطلبات صياغة استراتيجية.	
			117	981.780	تطبيق استراتيجية كايزن.	
			117	834.438	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن.	
			117	933.224	الكلي	

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات تطبيق استراتيجية كايزن، وجميعها لصالح الذكور، وربما تفسر هذه النتيجة لكون الذكور يشكلون النسبة الكبرى من أعضاء هيئة التدريس مقارنةً بعدد الإناث، وكذلك قد يكون هناك وقت أكبر لدى الذكور للاطلاع على كل ما هو جديد من استراتيجيات جديدة تُطبق في الميدان التعليمي،

مقارنة بالإثبات التي قد تكون لديها التزامات أخرى، قد لا تعطيهما الوقت الكافي للاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال مقارنة بالذكور .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر نوع الكلية في جميع مجالات تطبيق استراتيجية كايزن، وقد يُعزى ذلك إلى أن العمل الإداري وخطواته واستراتيجياته ومتطلبات نجاحه لا تختص بالكليات الإنسانية أو العلمية، بل الجميع أصبح بإمكانه الاطلاع على جميع الاستراتيجيات التي تضمن التميز والريادة في الاعمال التي تقدمها، ومنها استراتيجية كايزن.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر المسمى الأكاديمي في جميع مجالات تطبيق استراتيجية كايزن، وجميعها لصالح مسمى أستاذ دكتور باستثناء المجال الثالث كان لصالح مسمى أستاذ مساعد، وربما تفسر هذه النتيجة بسبب أن أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ دكتور هم أكثر خبرة وممارسة للعمل الإداري مقارنة بزملاتهم الآخرين من الرتب الأخرى، ونتيجة هذه الخبرات من ممارسة مختلف الأعمال الإدارية داخل الجامعة، أصبح لديهم إطلاع أوسع على مختلف الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق التميز والنجاح عند تطبيقها ومنها استراتيجية كايزن، أما فيما يخص المجال الثالث متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن فقد كان لصالح مسمى أستاذ مساعد، وقد يُعزى ذلك إلى أن إدارات الجامعات أصبحت تضع شروطاً للتعيين تحرص من خلالها على استقطاب الكفاءات، كذلك أصبحت تهتم بعمليات التأهيل والتدريب للأشخاص المعينين حديثاً، لذلك نجد أن متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت لصالح من هم برتبة أستاذ مساعد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات تطبيق استراتيجية كايزن، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة استحدثت مراكز متخصصة بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، مما كان له الأثر الإيجابي في إمداد واطلاع أعضاء هيئة التدريس على كل ما هو جديد في هذا المجال، ورفع فعالية وكفاءة أدائهم بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:
- أن يتم توفير المعرفة لأعضاء هيئة التدريس في الكليات بعمليات الإدارة باستخدام استراتيجية

كايزن..

- أن يُشترك في وضع الأهداف جميع الأفراد المسؤولين عن تحقيقها.
- يجب أن تحرص الكلية على جذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها.
- يستلزم على الكلية أن تقارن أداءها مع أداء الكليات الأخرى (محليا وعالمياً).
- إجراء مزيد من الدراسات حول تطبيق استراتيجية كايزن.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- آل حمود، سعد بن عبد الرحمن، "التحسين المستمر بمنهجية الجمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة". مجلة البحث العلمي في التربية، (٢٠١٩)، (٢٠)، (١)، ٦٦٠-٦٢٣.
- البرواي، نزار، سفاع، على، "تقنيات التحسين المستمر والأداء النظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، (٢٠٠٨)، (٢٨)، (١)، ١٨٧-١٥٢.
- الحري، محمد أحمد، "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن". مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، (٢٠١٧)، (٢٥)، (١)، ٢٦٢-٢٣٣.
- سليم، نجيب، الجودة في التعليم، مفهومها، معاييرها، وآلياتها. (٢٠١٥)، مسترجع بتاريخ ٣ شباط ٢٠٢١ من الموقع الإلكتروني: <http://www.new-educ.com/>.
- عبد الرحمن، مهند وأحمد، رشا، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٢٠١٣)، (٣٦)، ٥، ٢٥٢-٢٢٧.
- الكسر، شريفة، "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (٢٠١٨)، (٢)، ٢٦، ١٨٧-١٥٩.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Dysko, D GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potential to Achiving Continuous improvement Of Company. **the international journal Of Transport & Logistics**, Volume 12 /2012, issn,2012, 1451-107.

- Feijoo, A. &Arce-Farina, S, & Alvarez, R. &Maceiras, S. **Improvement of Quality Management in Higher Education and New Learning Technologies**, ISSN: 2340-1117, 2014, 915-920.
- Glover, W, Farris, J, Aken, E Critical success factors for the sustainability of kaizen event human resource outcomes: An empirical study. **International Journal of Production Economics**, Volume 132, Issue 2, August 2011, 197-213.
- Joshi. A. Implementation of kaizen as a continuous improvement tool: A case study. **International Journal of Management Research and IT**, ISSN-2320-0065. 2013, 1-29.
- Lee, Q, **All About Kaizen**. Consultants Engineers Strategists, Kansas,2004.
- Thessaloniki, R. **KAIZEN: Definition & Principles in brief: A concept & tool for employees in evolvment**. Retrieved on February 1, 2021 from the website: www.michailolidis. Gr,2006.
- Titu, M, & Oprean, C and Grecu, D. 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,2010**.
- Watanabe, R. **Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers**. Emerald Group Publishing Limited,2011.