

# متطلبات إستراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة

اعداد

د. مها محمود ناجي

قسم المكتبات والوثائق والمعلومات

كلية الآداب – جامعة أسيوط

mahanagi@yahoo.com

## مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إستراتيجية "كايزن" Kaizen، وإلقاء الضوء على النشأة، والمبادئ، والمميزات، والركائز، ومراحل تطبيقها، ثم تحديد أبعاد متطلبات إستراتيجية "كايزن"، وهي: (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقويم) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وعقد مقارنة بين درجة توافر هذه المتطلبات في مكتبات كليات ومعاهد الجامعة الحاصلة على الجودة والاعتماد الأكاديمي، وغير الحاصلة عليه، معتمدة في ذلك على المنهج الميداني بصفة أساسية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات؛ حيث تم توزيعه على كافة العاملين بمكتبات الجامعة، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وبلغ عدد عينة مجتمع الدراسة (٢٩١) فرداً من الذين أجابوا عن الاستبيان بنسبة ٧٠,٥% من إجمالي عدد العاملين في تلك المكتبات، كما اعتمدت الدراسة- كذلك- في جانبها العملي على منهج التحليل المقارن؛ حيث تمت معالجة البيانات الواردة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توافر "المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن" في مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بنسبة ٧٧,٧٥%، وفي المكتبات غير المعتمدة بنسبة ٧٤,٤٠%، أما "متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن" فبلغت نسبتها ٧٦,٦٣% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٧٢,١٨% في المكتبات غير المعتمدة، وتوافرت "متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن" في المكتبات المعتمدة بنسبة ٧٩,١٤%، وبنسبة ٧٥,٨٧% في المكتبات غير المعتمدة، أما عن "متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن" في المكتبات المعتمدة كانت بنسبة ٧٣,٥٤%، وبنسبة ٦٩,٩٤% في المكتبات غير الحاصلة على الاعتماد، ومن ثم فإن جميع متطلبات إستراتيجية "كايزن" تتوافر بدرجة (جيد) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة. وتوصي الدراسة بتطبيق إستراتيجية "كايزن" في كافة مؤسسات المعلومات؛ حيث يساعد تطبيقها على الوصول إلى قدرة تنافسية عالية على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية.

## الكلمات الدالة:

(إستراتيجية كايزن- التحسين المستمر-تطوير الأداء- ثقافة الجودة).

## مقدمة:

يشكل التحسين المستمر أساساً مهماً في زيادة كفاءة عمليات الجودة، وإضافة مزايا عدة إلى أية مؤسسة والمستفيدين منها، وهو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة في العالم كله، ومن ثم تهتم أساليب الإدارة الحديثة بالتحسين المستمر Continuous Improvement، واستخدام أساليب وإستراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك، ومن بين تلك الإستراتيجيات إستراتيجية "كايزن" Kaizen التي تنطلق من فكرة مؤداها أن "التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي تمتلك في النهاية صافي تأثير مميز دون الحاجة إلى تحمل تكاليف عالية"<sup>(١)</sup>، وبما أن التغيير هو سنة الله في الكون؛ فالتغيير للأفضل هو مطلب طبيعي في الحياة، ويحدث ذلك عندما يتعاون الجميع. وفي اليابان يطلق على إستراتيجية التغيير للأفضل وباستمرار "كايزن"، والتي استخدمها اليابانيون في كل مناحي الحياة من أصغرها لأكبرها، ولكنها

إستراتيجية معاكسة للتجديد؛ حيث إن التجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما "كايزن" فيتضمن التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة، ومرنة، ومتابعة مستمرة؛ لضمان النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل، ومن ثم يتعامل "كايزن" مع التغيير؛ لتحسين الوضع الراهن في أية مؤسسة مهما كان هذا التغيير ضئيلاً؛ للابتعاد عن الهدر بكل أشكاله<sup>(٢)</sup>.

وجدير بالذكر أن مفهوم "الإستراتيجية" ليس مفهوماً حديثاً، ولكنه في حقيقة الأمر مفهوم قديم في الفكر البشري، ولكن إدراك الناس لهذا المفهوم يتنوع ما بين كون الإستراتيجية "خطة فعلية طويلة الأمد أو برنامج عمل يهدف إلى النجاح والتميز"<sup>(٣)</sup>، وفي عصرنا الحالي تنوعت وتعددت الإستراتيجيات الإدارية كإستراتيجية الإدارة الحديثة وغيرها، ومن بينها إستراتيجية "كايزن" اليابانية والتي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة؛ حيث تمثل نمطاً من أنماط الإدارة المرنة التي يمكن أن تخضع جميع الأنشطة والعمليات إلى أسلوب علمي قادر على إحداث التغيير والتحسين المستمر، والتدريجي في أداء العاملين بأية مؤسسة بما فيها مؤسسات المعلومات، وتُعد المكتبات الأكاديمية أكثر سرعة نحو الاستجابة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الحديثة، والسعي نحو إدارة الجودة.

### مشكلة الدراسة:

بملاحظة الواقع الإداري في مكتبات جامعة أسيوط نلمح غياب التنوع في ممارسة أنماط الإدارة، وتكاد تقتصر على النمط التقليدي الذي ينظر له بأنه علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وأن الموظفين- دائماً- هم جهة تنفيذية، على الرغم من سعي الكليات والمعاهد في الجامعة للحصول على شهادات الجودة كشهادات الاعتماد الأكاديمي من خلال الهيئة القومية للاعتماد والجودة، كما ترى الباحثة أنه على الرغم من ما كتب حول إستراتيجية "كايزن" كنمط ومنهجية في الإدارة تؤدي إلى التغيير والتحسين المتواصل، فإنها لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال المكتبات والمعلومات؛ مما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة، والكشف عن آراء العاملين بمكتبات جامعة أسيوط في متطلبات إستراتيجية "كايزن" بتلك المكتبات، وعن درجة توافر هذه المتطلبات في مكتبات الكليات، والمعاهد التي حصلت بالفعل على شهادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة أسيوط، وتلك التي لم تحصل عليه بعد؛ حيث تُعد المكتبة إحدى إدارات كليات ومعاهد الجامعة الحاصلة على هذا الاعتماد، ومن ثم نستطيع ملاحظة ومقارنة التحسين المتواصل بتلك المكتبات المعتمدة عن نظيرتها غير المعتمدة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الحدائثة النسبية للموضوع في مجال المكتبات والمعلومات على مستوى الوطن العربي، فضلاً عن أهمية موضوع استمرار تحسين الجودة، ومتطلبات تطبيقها الذي تحرص عليه كل المؤسسات الخدمية، وغير الخدمية، وكذلك كيفية التعامل مع المشكلات الإدارية، والفنية، ورفع كفاءة العمل والعاملين في مختلف المستويات الوظيفية، وترسيخ ثقافة الإبداع والتطوير كسمة للبقاء والمنافسة، إضافة إلى أنه بعد مراجعة أدب الموضوع تبين للباحثة ندرة الأبحاث والدراسات المتخصصة على الصعيدين المحلي والعربي التي تطرقت إلى إستراتيجية "كايزن" في قطاع مؤسسات المعلومات بشكل عام، وفي مكتبات جامعة أسيوط بشكل خاص، ومن ثم يمكننا القول بأن هذه الدراسة قد تكون محاولة بحثية تُسهم في زيادة وعي القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية لأهمية تطبيق إستراتيجية "كايزن"، وقد تكون- أيضاً- نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات المستقبلية.

## أهداف الدراسة:

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن صياغة أهدافها في النقاط الآتية:
- تقديم إطار مفاهيمي للتعريف بإستراتيجية "كايزن"، ونشأتها، ومبادئها، ومميزاتها، وركائزها، ومرآحل تطبيقها.
- تحديد المتطلبات العامة لإستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحديد متطلبات صياغة، وتطبيق، وتقويم إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها.
- الوقوف على العقبات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط.
- تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط.

## تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ما مفهوم إستراتيجية "كايزن" Kaizen؟
- ما المتطلبات العامة لإستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما متطلبات صياغة إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما متطلبات تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما متطلبات تقويم إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة توافر إستراتيجية "كايزن" في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الجودة والاعتماد الأكاديمي، وغير الحاصلة عليه؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمكتبات جامعة أسيوط وفقاً لمتغير مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة، وغير المعتمدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمكتبات جامعة أسيوط وفقاً لمتغيرات (النوع- التخصص- الفئة العمرية- المؤهل التعليمي- طبيعة العمل- الخبرة)؟
- ما العقبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط؟
- ما المقترحات التي تسهم في تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط؟

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على التعريف بإستراتيجية "كايزن" اليابانية، ومتطلبات، ودرجة توافرها في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الجودة والاعتماد الأكاديمي، وغير الحاصلة عليه.

- **الحدود النوعية:** تمت الدراسة على كافة العاملين بمكتبات ومعاهد جامعة أسيوط بمختلف وظائفهم، وتدرجهم الوظيفي (مديرو الإدارات- المديرون- أخصائيو المعلومات)، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.
- **الحدود الزمنية:** تمثل الدراسة ما تم جمعه من بيانات خلال عام ٢٠١٩م، أما بالنسبة لاستقاء البيانات من عينة الدراسة، فإنها تمت خلال الفترة (من ٢٠١٩/٩/١م إلى ٢٠١٩/١٢/٣١م).

### - منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في تناولها لموضوع الدراسة على المنهج الميداني بصفة أساسية، وكانت الأداة الرئيسة للدراسة هي الاستبيان (انظر ملحق رقم ١)، ويشتمل على متطلبات إستراتيجية "كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط، وهي: (المتطلبات العامة، متطلبات الصياغة، متطلبات التطبيق، متطلبات التقييم)، وذلك في عبارات مختلفة غطت متطلبات إستراتيجية "كايزن" بأبعادها المختلفة؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي البدائل، فضلاً عن المقابلة الشخصية مع المديرين، والعاملين بمكتبات جامعة أسيوط، كما اعتمدت الدراسة- كذلك- في جانبها العملي على منهج التحليل المقارن؛ حيث استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS)؛ لمعالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان؛ للخروج بأبرز النتائج.

- **صدق أداة الدراسة:** تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة، والأساتذة المساعدين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وعلم الإدارة؛ للحكم على صلاحية الاستبيان من حيث الشكل، والمحتوى، وبناءً على آرائهم تم التعديل في صياغة العبارات، وإضافة وحذف بعضها؛ للخروج بالشكل النهائي للاستبيان.
- **ثبات أداة الدراسة:** للتوصل إلى ثبات الأداة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد متطلبات إستراتيجية "كايزن"، وأيضاً إلى إمكانية تطبيقها من خلال معاملات ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ومعاملات ثبات التجزئة النصفية، كما هو موضح بالجدول رقم (١) و (٢).

جدول رقم (١) ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس إستراتيجية "كايزن" لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة (ن = ٢٩١)

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	المتطلبات
تصحیح أثر الطول	سبيرمان براون			
٠,٨٨١	٠,٨٨٤	٠,٧٩١	٠,٨٦٧	المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن
٠,٨٣٩	٠,٨٤٠	٠,٧٢٤	٠,٧٨٠	متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن
٠,٨٧٦	٠,٨٨١	٠,٧٨٨	٠,٨٢٨	متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن
٠,٧٢٩	٠,٧٤٥	٠,٥٩٤	٠,٩١٨	متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن
٠,٧٩٢	٠,٧٩٧	٠,٦٦٣	٠,٨٠٠	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (٠,٨٦٧، ٠,٧٨٠، ٠,٨٢٨، ٠,٩١٨، ٠,٨٠٠) على التوالي لمتغيرات المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، والدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية "كايزن"، كما بلغت قيمة التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون (٠,٨٨٤، ٠,٨٤٠، ٠,٨٨١، ٠,٧٤٥، ٠,٧٩٧) على التوالي لمتغيرات المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، والدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية "كايزن"، كما بلغت قيمة التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة جتمان (٠,٨٨١، ٠,٨٣٩، ٠,٨٧٦، ٠,٧٢٩، ٠,٧٩٢) على التوالي لمتغيرات المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، والدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية "كايزن"، وهي قيم تُعبر عن ثبات جيد للاختبار لدى عينة الدراسة، وبهذا يمكن الاعتماد على الاختبار الحالي في قياس متطلبات إستراتيجية "كايزن" لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة وغير المعتمدة.

**جدول رقم (٢) معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين الدرجة على الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس متطلبات إستراتيجية "كايزن" لدى عينة العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة (ن=٢٩١)**

الدرجة الكلية	المتطلبات
**٠,٧٥٤	المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن
**٠,٧٧٨	متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن
**٠,٨٤٦	متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن
**٠,٧٤٩	متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن
**٠,٨٢١	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل متطلب من المتطلبات الآتية، وهي: (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن) بالدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية "كايزن"؛ حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٧٥٤، ٠,٧٧٨، ٠,٨٤٦، ٠,٧٤٩، ٠,٨٢١) على التوالي لتلك المتطلبات، والدرجة الكلية لها، وهي قيم تُعبر عن ثبات جيد للاختبار لدى عينة الدراسة، وبهذا يمكن الاعتماد على الاختبار الحالي في قياس متطلبات إستراتيجية "كايزن" لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة وغير المعتمدة.

### **- مجتمع وعينة الدراسة:**

تم حصر كافة مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة، والتي يبلغ عددها (١٠) مكتبات، وغير المعتمدة والتي يبلغ عددها (١١) مكتبة، هذا بالإضافة إلى (٣) مكتبات تابعة للجامعة، وهي: المكتبة المركزية، ومكتبة الإدارة العامة للمكتبات، ومكتبة رعاية الشباب بالجامعة وقد تناولتهم الدراسة بوصفها مكتبات غير معتمدة؛ ليلعب إجمالي عدد المكتبات التي تم دراستها (٢٤) مكتبة، وبلغ عدد العاملين بتلك المكتبات (٤١٣) موظفًا ما بين المديرين، ومديري الإدارات، وأخصائيي المكتبات سواء أكانوا من تخصص المكتبات والمعلومات، أو من تخصصات أخرى مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم جميعًا، ولكن بعد تجميع كافة الاستبيانات المجاب عنها تم استبعاد عدد (١٢٢) استبيانًا غير مكتمل، أو غير جاد البيانات؛ نتيجة لذلك بلغت عينة الدراسة (٢٩١) استبيانًا مكتملاً يتمتع

بالجدية في الإجابات الواردة، وبذلك قدرت نسبة العاملين الذين أعتدت إجاباتهم ٧٠,٥% من إجمالي عدد موظفي مكتبات كليات ومعاهد الجامعة، ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة.

**جدول رقم (٣) خصائص عينة الدراسة في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة (ن = ٢٩١)**

المتغيرات		الكليات المعتمدة		الكليات غير المعتمدة		الإجمالي	
	ك	%	ك	%	ك	%	
السن	أقل من ٣٠ عام	١٥	٥,٢	٦	٢,١	٢١	٧,٢
	من ٣٠ - ٣٩ عام	٧٣	٢٥,١	٦٣	٢١,٦	١٣٦	٤٦,٧
	من ٤٠ - ٥٠ عام	٣٨	١٣,١	٥١	١٧,٥	٨٩	٣٠,٦
	أكبر من ٥٠ عام	٢٢	٧,٦	٢٣	٧,٩	٤٥	١٥,٥
النوع	ذكور	٥٧	١٩,٦	٤٥	١٥,١	١٠٢	٣٥,١
	إناث	٩١	٣١,٣	٩٨	٣٣,٧	١٨٩	٦٤,٩
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	٤٣	١٤,٨	٣٣	١١,٣	٧٦	٢٦,١
	بكالوريوس أو ليسانس	٩٧	٣٣,٣	١٠١	٣٤,٧	١٩٨	٦٨
	ماجستير	٦	٢,١	٦	٢,١	١٢	٤,١
	دكتوراه	٢	٠,٧	٣	١	٥	١,٧
التخصص الدقيق	مكتبات ومعلومات	٢٤	٨,٢	٢١	٧,٢	٤٥	١٥,٥
	تخصص آخر	١٢٤	٤٢,٦	١٢٢	٤١,٩	٢٤٦	٨٤,٥
طبيعة العمل	إداري	١٠٥	٣٦,١	٩٤	٣٢,٣	١٩٩	٦٨,٤
	فني	٢٥	٨,٦	٢٩	١٠	٥٤	١٨,٦
	أخرى	١٨	٦,٢	٢٠	٦,٩	٣٨	١٣,١
مدة الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠	٣,٤	٧	٢,٤	١٧	٥,٨
	من ٥ : ١٠ سنوات	٣٩	١٣,٤	٣١	١٠,٧	٧٠	٢٤,١
	من ١١ : ١٥ سنوات	٤٦	١٥,٨	٤٥	١٥,٥	٩١	٣١,٣
	من ١٦ : ٢٠ سنة	٢٧	٩,٣	٣٠	١٠,٣	٥٧	١٩,٦
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٦	٨,٩	٣٠	١٠,٣	٥٦	١٩,٢
الإجمالي	١٤٨	٥٠,٩%	١٤٣	٤٩,١%	٢٩١	١٠٠%	

### الدراسات السابقة والمثيلة:

#### أولاً- الدراسات العربية:

قامت الباحثة بمراجعة وحصر للإنتاج الفكري حول موضوع الدراسة، أو دراسات ذات صلة بالموضوع، وذلك من خلال دليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات بطبعاته المختلفة<sup>(٤)</sup>، وقاعدة بيانات الإنتاج الفكري العربي المتاحة على موقع الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات<sup>(٥)</sup>، وكذلك في قواعد دار المنظومة<sup>(٦)</sup> المتاحة على بنك المعرفة المصري، فضلاً عن مراجعة كشافات بعض الدوريات العربية، وبحوث المؤتمرات المتخصصة، وقد أمكن التوصل لعدد من الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع كجزء من موضوعها الأصلي، ونذكر منها:

دراسة أسامة غريب عبد العاطي (٢٠١٥م) بعنوان: "وقف النزيف الداخلي وتقليل الهدر في المكتبات العامة"<sup>(٧)</sup>. تناولت الدراسة في جزء صغير منها الحديث عن "كايزن" كأحد ركائز الإدارة اليابانية، وأنواع المواد Muda التي تشمل هدر كل من: (الإنتاج، النقل، التخزين، الحركة، التشغيل، الإصلاح)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام كايزن في المكتبات العامة يتضمن جانباً اجتماعياً، وهو التغيير في ثقافة العاملين، وأن يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه، ويصل إليها بنفسه.

دراسة أمل وجيه حمدي (٢٠١٩م) بعنوان: "تطبيق أسلوب التخلص من الهدر Lean approach لتطوير الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة تحليلية مقارنة"<sup>(٨)</sup>. وتقع الدراسة في جزأين، اشتمل الجزء الأول على أسلوب التخلص من الهدر بالمكتبات الجامعية، أما الجزء الثاني فاشتمل على تجارب تطبيق أسلوب التخلص من الهدر ببعض المكتبات الجامعية، وإطار عمل مقترح لتطبيق أسلوب التخلص من الهدر، وتناولت الدراسة في الجزء الأول منها الحديث عن أسلوب كايزن كأحد أدوات التخلص من الهدر في المكتبات الجامعية.

أما عن أوائل الدراسات العربية التي أفردت دراسة مستقلة عن الأسلوب الياباني للتحسين المستمر "كايزن" في مجال المكتبات والمعلومات فهي دراسة مصطفى محمود يوسف (٢٠١٩م) بعنوان: "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" وتطبيقاتها في مجال المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة"<sup>(٩)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية في تطبيق أسلوب كايزن، وتحديد الفرق بين أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأسلوب كايزن في الإدارة، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة؛ لملاءمته لنوع الدراسة التي ركزت على مكتبة جامعية واحدة، وكانت قائمة المراجعة الأداة الرئيسية في جمع البيانات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أسلوب كايزن يساعد إدارة المكتبات الذكية في توفير التكلفة المادية الكلية، والتشغيلية بنسبة تصل إلى ٨٠%، وكذلك ساعد على نسبة الولاء المؤسسي للعناصر البشرية عن طريق التشارك في العمل، وتحقيق الأهداف بصورة جماعية، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة التوسع في إجراء مزيد من الدراسات لأسلوب كايزن في مجال المكتبات.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من الدراسات المثيلة التي تناولت تطبيق أسلوب كايزن في عدد من المجالات، مثل: المصارف والبنوك، والمدارس، ومنظمات التعليم العالي، وسيتم استعراض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

دراسة شادية داوود قمر و آلاء هاشم طربية (٢٠١٩م) بعنوان: "تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية"<sup>(١٠)</sup>. حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات، وتحقيق جودة الخدمات في المصارف الإسلامية، وبيان تأثير تطبيق هذه المنهجية على تخفيض تكلفة الخدمات، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، والاستقرائي التحليلي، وخلصت إلى أن تطبيق منهجية كايزن يؤثر في خفض تكلفة الخدمات المصرفية، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقنيات منهجية كايزن في المصارف الإسلامية، ونشر الوعي بمفاهيم، ومميزات هذه المنهجية؛ مما يساعد في الإسراع بتقديم الخدمات في المصارف.

دراسة فريال علي الجولان (٢٠١٩م) بعنوان: "درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية الكايزن من وجهة نظر المعلمين"<sup>(١١)</sup>. سعت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية بالأردن لنظرية كايزن، معتمدة على المنهج الوصفي، وباستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من (٣٠٠) معلم ومعلمة، واتضح من خلال النتائج توافر البنية التحتية،

والأسس اللازمة لتطبيق نظرية كايزن، وأن المعلمين والمديرين يدركون الأهمية العملية لنظرية كايزن، وتطبيقها في المدارس؛ لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التعليمية، ورفع مستوى الأداء، وإنجاز المهام والأعمال في المدرسة، ومن توصيات الدراسة التأكيد على العمل التعاوني بين المديرين والمعلمين في المدارس، وتصميم أدوات التقييم التي تسهل تحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة علاء محمد ربيع عمر (٢٠١٨م) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (الكايزن)"<sup>(١١)</sup>. عملت هذه الدراسة على تقديم تصور مقترح يساعد المسؤولين في الجامعات على تطوير الأداء بخطوات ثابتة، ومتوافقة مع طبيعة الموارد المتاحة، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة؛ للوقوف على واقع أداء موظفي كلية التربية- جامعة المنيا من وجهة نظر المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتوصلت الدراسة إلى مقترحات خاصة بالمناخ التنظيمي لكلية التربية، ومقترحات خاصة بعمليات أداء الموظف لمهامه بالكلية، والتي لا بد أن تستخدم تقنيات أسلوب كايزن من حيث التخلص من الفاقد، واعتماد فلسفة تصحيح الأخطاء فور وقوعها.

دراسة محمد بن محمد أحمد الحربي (٢٠١٧م) بعنوان: "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Kaizen Gemba"<sup>(١٢)</sup>. هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية جيمبا كايزن؛ لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وعملت على سرد عدد من النظريات، والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، والقيادة التربوية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتخرج تلك الدراسة بنتائج من أبرزها أن منهجية جيمبا كايزن تسهم في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال قيادة عمليات التغيير من الموقع الفعلي للأحداث، واعتماد مبدأ التغيير، والتحسين التدريجي على المدى الطويل، ومن توصيات الدراسة اختيار القيادات الجامعية التي لديها القناعة بأهمية التحسين المستمر، والتحول نحو القيادة من الموقع الفعلي للحدث، وتبني الجامعات لمنهجية جيمبا كايزن كفلسفة إدارية متقدمة.

### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

بعد الإطلاع على عدد من قواعد البيانات الأجنبية المتاحة على بنك المعرفة المصري، ومراجعة الإنتاج الفكري فيها تم التوصل إلى دراستين سابقتين في مجال المكتبات والمعلومات، وهما:

دراسة Mahesh Mudhol (٢٠١٥م) بعنوان:<sup>(١٤)</sup> "Human Relation Management Through Kaizen Approach". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن العلاقات الإنسانية في مجال المكتبات يجب أن تدار من خلال نهج كايزن، وأوضحت أن هناك عدة طرق لإدارة الجودة، وتأييد التحسين المستمر، ومنها "كايزن" التي ستؤدي إلى خدمات عالية بتكلفة منخفضة، وقدمت تصورًا للميزات التي تجنيها المكتبات إذا تم استخدام أساليب الإدارة الحديثة، وتحسين الخدمات، وتم الحديث عن "كايزن" بأنها أداة ممتازة، ولكن قد تستغرق وقتًا طويلاً من خلال خطوات صغيرة؛ حتى تصل لنتائج أكبر، وهي تتيح للموظفين فرصة تجربة أدوار جديدة، وتطبيق إبداعاتهم، وتحسين معنوياتهم، وأوصت هذه الدراسة بتوفير خدمات عالية الجودة للمستفيدين، واستخدام التحسين المستمر في الجودة بمجال المكتبات بتطبيق أداة كايزن على أن تعمل في تكامل مع التقنيات الإدارية الأخرى.

دراسة Nur Hafidzoh Asyiqin, et al. (٢٠١٦م) بعنوان:<sup>(١٥)</sup> "Management Approach at University Library in Malaysia: A New Insight". عملت هذه الدراسة على توضيح الإدارة المرنة سواء كان ذلك في المنظمات الربحية، أو غير الربحية، وتحليل التقنيات التي يمكن أن تستخدم في المكتبات الأكاديمية، وقد عرفت الإدارة المرنة بأنها: "الأدوات والتقنيات التي يمكن

اختيارها في التطبيق؛ لتحقيق الاستدامة، وزيادة كفاءة الإنتاج، وتحقيق قيمة مضافة، ورضا المستفيدين، وتحديد الفاقد الذي لا يستخدم"، ومن أدوات الإدارة المرنة تقنيات الجودة الشاملة، ومنها: (Six Sigma, Kanban, and Kaizen)، وتناولت شرح الكلمات التي تشير إلى الهدر في اللغة اليابانية، وهي: (Muda, Mura, and Muri)، ويرمز لها بـ 3M، وتعني "Muda" كل عمل غير مفيد، ولا يعطي قيمة مضافة لكل من: المستفيدين، والعملية، والمنظمة، أما "Mura" هي عدم التناسق، أو التضارب بين العمليات، والإدارات، وتعني "Muri" الضغط، أو العبء الزائد لدى الموظفين، وأوصت الدراسة باستخدام المداخل الحديثة للإدارة المرنة في المكتبات الأكاديمية؛ لضمان بقائها، وتوسيع خدماتها؛ لتتماشى مع تغير احتياجات المستفيدين.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من الدراسات المثيلة التي تناولت تطبيق أسلوب كايزن في عدد من المجالات، مثل: المصانع، والشركات، ومنظمات الأعمال، وقطاع التعليم العالي، وسيتم استعراض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

دراسة Roma Mitra Debanath (٢٠١٩م) بعنوان: (١٦) "Enhancing customer satisfaction using Kaizen: a case study of Imperial Tobacco Company (ITC)" وهي دراسة حالة تظهر تطبيق "كايزن" في قطاع التصنيع بالهند في أحد المصانع لإنتاج البسكويت، والتعمق في أفضل طرق التطبيق من جانب الاستشاريين، والممارسين، وهدفت هذه الدراسة إلى فهم الأكاديميين لمفهوم "كايزن" بجوانبه النظرية، والتطبيقية، واعتمدت الدراسة على تحليل الأثر لدراسة العينة، وأسفرت الدراسة عن نجاح تطبيق "كايزن" في تغيير خط الإنتاج، وتخفيض شكاوى المنتج إلى الصفر، وزيادة جودة المنتج من ٩٦,٧% إلى ٩٨,٢%، وارتفاع العائد من ٨٨,٣% إلى ٩٢,٢%، وأوصت الدراسة باستخدام "كايزن"، وعدته إضافة في قطاع التصنيع.

دراسة Khalil Ahmed, Al-Hyari et al. (٢٠١٩م) بعنوان: (١٧) "The Application of Kaizen methods in Project setting: applied study in Jordan" سعت تلك الدراسة إلى استكشاف نتائج تطبيق منهجية "كايزن" في مشروع لإصلاح القوافل بالقرب من الحدود الأردنية السورية في إحدى المخيمات، واعتمدت على المنهج الاستكشافي من خلال جمع البيانات عن طريق الملاحظة المباشرة، والمقابلات مع الموظفين الذين شاركوا في صيانة القوافل، ولديهم معرفة ومعلومات كافية عن هذا المشروع، وأوضحت نتائج الدراسة أن منهجية "كايزن" موفرة من حيث المال، والوقت، وأنها نظام فعال يحقق التخلص من الهدر، ويسمح بمعالجة جميع أوجه القصور في مشروع إصلاح القوافل.

دراسة Warne G. Macpherson et al. (٢٠١٨م) بعنوان: (١٨) "Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the workplace" هدفت الدراسة إلى استكشاف الآلية التي يقوم عليها "كايزن" في مكان العمل؛ مما يؤدي إلى استمراره، واعتمدت الدراسة على عينة من (٥٣) موظفًا داخل (٥) شركات متعددة في اليابان شرط أن يكونوا من أجيال مختلفة الأعمار، ومتعددة المستويات الوظيفية، واتخذت الاستبيان كأداة رئيسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وكشفت الدراسة عن أن "كايزن" نشاط بدأ أساسًا في البيئة الصناعية والتجارية، وهو نشاط مستدام تكافح الكثير من الشركات لتطبيقه، وتبين أن "كايزن" ينتقل من جيل إلى آخر داخل الشركات في اليابان، وأن التغيير هو مسؤولية الموظفين جميعًا، والتغييرات التي يحدثها "كايزن" في الفهم والممارسة هي التي تخلق التميز المستمر للأعمال.

دراسة William Wilson Kwakye (٢٠١٨م) بعنوان: (١٩) "Engaging Employees in Sustainable: Continuous Improvement Strategies" حاولت هذه الدراسة استكشاف

الإستراتيجيات التي يستخدمها بعض قادة كبرى شركات الخدمات المالية في غانا؛ لإشراك الموظفين في مبادرات التحسين المستمر للشركة، وتحسين الأداء التنظيمي؛ وذلك لأن عدم وجود إستراتيجيات من هذا النوع قد يؤدي إلى انهيار هذه الشركات، واستخدمت الدراسة المقابلات المنظمة، والملاحظة، وتحليل تقارير الشركات كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام هذه الشركات لإستراتيجيات التغيير المختلفة، ومنها إستراتيجية "كايزن" يُحد من الهدر بجميع أشكاله، وأنواعه، وكذلك إشراك الموظفين وتحفيزهم بوجه نحو تغيير اجتماعي إيجابي، ويزيد من المسؤولية المجتمعية من خلال دعم تلك المبادرات والإستراتيجيات.

دراسة Daniel Carnerud, et al. (٢٠١٨م) بعنوان: "Kaizen and continues improvement- trends and patterns over 30 years". هدفت هذه الدراسة إلى تتبع فلسفة "كايزن" في المجالات العلمية التي تركز على إدارة الجودة الشاملة، ومنهجيات التحسين المستمر، وذلك في خلال ثلاثين عامًا من الثمانينيات تقريبًا، حتى عام ٢٠١٧م؛ فأظهرت النتائج أن فلسفة "كايزن" حظيت باهتمام بالغ في تلك المجالات العلمية حتى منتصف التسعينيات، وبعده انخفض هذا الاهتمام ثم تجدد بعد عام ٢٠١٠م؛ ليصبح هناك تسليط للضوء على معدل نجاح تطبيق "كايزن" في الكثير من المنظمات، وفي مجالات عدة، وازداد الاهتمام بتوضيح قضاياها المعرفية، ومصطلحاته النظرية.

دراسة Aishah binti Awini (٢٠١٦م) بعنوان: "The effect of lean Kaizen application on students' satisfaction in Malaysian higher education sector". وهي دراسة تجريبية هدفت إلى معرفة تأثير تطبيق "كايزن" على مستوى رضا الطلبة في نهاية الفصل الدراسي، وشملت الدراسة مجموعتين مجموعهم (٢٠٥) طالب من جامعتين بماليزيا، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكشفت الدراسة عن أن هناك اختلافاً كبيراً في رضا الطلبة بين المجموعتين، وأكدت على أن إستراتيجية "كايزن" يمكن تطبيقها بنجاح في قطاع التعليم العالي؛ لتحسين عمليات العمل الأكاديمي، والتركيز على أنشطة القيمة المضافة، وقدمت الدراسة عددًا من المبادئ التوجيهية إلى الجامعات الأخرى؛ حتى يتم التغيير نحو الأفضل.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية نلاحظ أنها اتسمت بالتركيز على تطبيق إستراتيجية "كايزن" في مجالات عدة أغلبها في المنظمات الصناعية، والتجارية، والشركات، والبنوك، وقطاع التعليم، وقلة في مجال المكتبات وخاصة على المستوى العربي، وعنيت معظم الدراسات بتعريف "كايزن"، ولكن لم تتفق الدراسات في توحيد الإشارة إليها على أنها فلسفة، أو منهجية، أو أسلوب، أو نمط إداري، أو إستراتيجية، وتميل الباحثة إلى عدها إستراتيجية؛ نظرًا لأن مصطلح "إستراتيجية" - كما ذكرنا سلفاً- يشير إلى خطة فعالية طويلة الأمد أو برنامج عمل يهدف إلى النجاح والتميز، وهذا يتفق مع مفهوم "كايزن" والذي يعني التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي العمل باستخدام خطوات صغيرة، ومرنة، ومتابعة مستمرة؛ لضمان النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل، ولكن أجمعت كل الدراسات على أهمية التوجه نحو تطبيق "كايزن" كاختيار أمثل في تطبيق إستراتيجيات حديثة في الإدارة؛ بغرض التحسين المستمر، والتطوير، والجودة في الأداء، وأفادت دراساتنا الحالية من الدراسات السابقة والمثيلة في بناء الإطار النظري بها، وفي استخلاص متطلبات إستراتيجية "كايزن"، وإعداد وبناء الاستبيان وهو أداة الدراسة الرئيسية.

### الإطار النظري للدراسة:

وفيما يأتي سنتناول مفهوم إستراتيجية "كايزن" Kaizen، وإلقاء الضوء على نشأتها، ومبادئها، ومميزاتها، وركائزها، ومراحل تطبيقها.

## - "كايزن": النشأة والمفهوم.

بدايةً ابتكرها أحد مدبري "شركة تويوتا" المتميزين، وهو تاييتشي أو هونو Taiichi Ohno خلال سنوات إعادة البناء في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدًا عام ١٩٤٦م<sup>(٢٢)</sup>، حينما قام بتغيير أحد المفاهيم الأساسية والجوهرية لخط التجميع في الشركة؛ حيث أثبت أن الوسيلة المثالية والأكثر نجاحًا في قيادة المؤسسات الصناعية هي ضبط وإصلاح مشكلة صغيرة فور ظهورها؛ مما يحد من المشكلات الكبيرة التي تظهر فيما بعد، ومن ثم فإن التركيز على الأخطاء الصغيرة يوفر سنوات من التصحيحات باهظة الثمن<sup>(٢٣)</sup>. كما أنشئت الوكالة اليابانية للتعاون الدولي Japan International Cooperation Agency عام ١٩٨٣م؛ لتكون مهتمة ومسئولة عن تنفيذ برامج كايزن، ثم يأتي الخبير الياباني دكتور مساكى إماي Masaaki Imai ليُعطي شأن "كايزن" في الثمانينات كفلسفة يابانية انتشرت في عدة ميادين وتحديدًا في عام ١٩٨٤م في كتابه "كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان"، كما أنشأ معهد كايزن "Kaizen Institute" في طوكيو عام ١٩٨٦م، وتم فتح فروع للمعهد في دول العالم المختلفة، ومنها مصر<sup>(٢٤)</sup>.

## - مفهوم كايزن Kaizen:

هو مصطلح ياباني يتكون من مقطعين "Kai" وتعني التغيير و "zen" وتعني الأفضل؛ فأصبح المصطلح يعني التغيير للأفضل أو الأحسن، وهي الفلسفة التي استعانت بها الشركات والمنظمات اليابانية من أجل تحقيق أهدافها العملية والتجارية، والحفاظ على التفوق؛ بإضافة تحسين صغير كل يوم يهدف إلى تحقيق مهام كبرى في نهاية الأمر<sup>(٢٥)</sup>، والمفهوم الأكثر شيوعًا لها أنها التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي العمل، وينخرط في عملية التحسين المستمر كل العاملين، وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية من الإدارة التنفيذية العليا إلى العاملين الجدد والمبتدئين؛ لإدخال تحسينات تدريجية وبسيطة لكنها مثمرة، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون والقيادة بالراحة في مواجهة أخطائهم، ومن المفترض أن تكون جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة و/أو المؤسسة كوسيلة للعمل اليومي؛ بهدف تقليل الفاقد أو الهدر في الموارد، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف<sup>(٢٦)</sup>.

ويطلق على "كايزن" أنها المنهجية التي ابتكرها اليابانيون في الإدارة، والتي صنعت المعجزة اليابانية في الحياة الصناعية والتجارية في اليابان؛ حيث انتقلت من فلسفة الحياة اليومية على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع إلى النافذة التي نطل منها على المجتمع الصناعي في اليابان، وعلى عقلية العامل الياباني؛ لتساعد الإدارة في إتقان العمل وتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى أن عملية التحسين هذه تقوم على محورين، وهما: تحديد الهدر أو الفاقد في أية عملية من العمليات، والتقليل أو التخلص من هذا الفاقد<sup>(٢٧)</sup>؛ لأنه من المفترض أن كل عمل يمكن تحسينه يحتوي على هدر أو فاقد Waste، وعملية التقليل و/أو التخلص من الهدر أو الفاقد تنتج قيمة مضافة لأي عملية، والمستفيد من نتائجها، كما أن عملية التخلص من الهدر تُعد محورًا رئيسيًا في فلسفة كايزن؛ لأنها تركز على كل "مودا" Muda، وكلمة مودا هي كلمة يابانية تعني الأعمال عديمة الفائدة التي لا تعطي قيمة مضافة فيقال إن إستراتيجية "كايزن" تركز على مهاجمة كل مودا موجودة في "الجيمبا" Gemba، والجيمبا تعني موقع العمل الفعلي، كما عُرفت "كايزن" -أيضًا- بأنها "نهج فلسفي يخدم أغراضًا مختلفة لمستويات مختلفة في أية منظمة، وهذا النهج موجه إلى إبداع العاملين؛ ليخلق طاقة تدفع الحالة الذهنية المشتركة نحو تغييرات استباقية، وابتكارات في مكان العمل"<sup>(٢٨)</sup>. وتُعرف "إستراتيجية كايزن" بأنها: "إستراتيجية تشغيلية تطورت على مدى العقود الماضية وأصبحت جزءًا لا يتجزأ من نسيج الكثير من المنظمات الرائدة؛ لتشتمل على عدد من المبادئ التوجيهية، وفيها يتم إزالة أية قيمة غير مضافة في العمليات والأنشطة"<sup>(٢٩)</sup>. ونستطيع القول بأن

إستراتيجية "كايزن" لا تهدف إلى التحسين الهائل أو السريع، إنما تهدف إلى التحسين اليومي؛ حتى يدوم في نهاية الأمر، وذلك عبر سلسلة من التصرفات والأفعال؛ لبلوغ الأهداف.

### مبادئ إستراتيجية كايزن:

تقوم إستراتيجية كايزن على مجموعة من المبادئ الرئيسية تطرقت إليها معظم الأدبيات، ووجدتها الباحثة تتشابه إلى حد كبير مع مبادئ الجودة الشاملة، ويمكن إجمال هذه المبادئ على النحو الآتي<sup>(٣٠)</sup>.

- التحسين المستمر عملية شاملة، وليس لها نهاية طالما أن المنظمة أو المؤسسة قائمة.
- هناك دائماً مجالاً للتحسين؛ حيث إن كل الأعمال يمكن وينبغي تحسينها.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على الاعتراف بوجود مشكلات، واقتراح حلول لها.
- الاستفادة يأتي في المقام الأول على رأس الأولويات.
- استغلال الوقت بشكل يومي.
- عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين.

وحددت نادية جمال الدين- أيضاً- مبادئ كايزن نقلاً عن سمير الصوص كما يأتي<sup>(٣٢)</sup>:

- العمليات تخلق النتائج؛ حيث يجب التركيز على تحسين مدخلات العمليات التي تشمل: (العمال- المعدات- الطرق والأساليب- المواد- التكاليف- البيئة)؛ كي يؤدي ذلك إلى تحسين النتائج ككل؛ فالعمليات الجيدة تخلق نتائج جيدة.
- التركيز على كامل النظام في أية مؤسسة بدلاً من التركيز على أحد الأقسام أو الإدارات.
- تحديد أسباب الأخطاء أو المشاكل، ومعالجتها بدلاً من إلقاء اللوم على الأشخاص المخطئين.
- وضع المستفيدين على رأس أولويات أية مؤسسة.
- كايزن عمل يومي ينظر للأخطاء على أنها فرص للتعلم والنمو.
- التخلص من الهدر بكافة أشكاله؛ حتى في المساحات المستخدمة.

### مميزات إستراتيجية كايزن:

من خلال المبادئ السابقة لإستراتيجية كايزن يمكننا استخلاص عدة مميزات لها، يمكن إجمالها فيما يأتي<sup>(٣٣)، (٣٤)</sup>:

- إرضاء المستفيدين، وهو جوهر "كايزن".
- تحسين الجودة.
- تخفيض التكاليف.
- التخلص من الفاقد بكل أشكاله.
- التدبير في اتخاذ أفكار وتحركات صغيرة من شأنها ضمان النجاح.
- تمكين الموارد البشرية، وتحسن ملموس في معنوياتهم.
- تمنح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين كل في مكانه.
- تستخدم في أية مرحلة من مراحل عمر المؤسسة.
- ضمان الاستمرارية والاستدامة للنتائج الإيجابية والتغييرات التي سوف تحققها.

وهكذا يتضح أنه يتم التعامل مع "كايزن" من منظور ثلاثي الأبعاد يشمل: (الأبعاد التقنية، والأبعاد الاجتماعية، وخفض التكاليف)؛ حيث تضمن تلك الأبعاد مساهمات مبتكرة ومستدامة تؤدي إلى خلق عادات ومعتقدات عملية وسلوكية، وخلق ثقافة تنظيمية جديدة، وهذه الثقافة تعني بخلق بيئة يشعر الموظفون والقيادة فيها بالراحة في مواجهة أخطائهم، وتأتي معظم التحسينات من العاملين في بيئة العمل، وتعتمد "كايزن" بشكل كبير على ملاحظات العاملين بدلاً من ملاحظات العملاء، وتختلف عمليات التنفيذ التفصيلية فيها بين المؤسسات وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، وإذا تم تنفيذها بشكل صحيح فقد تدفع بالمؤسسات إلى القدرة التنافسية العالية دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة، وتعطي نظرة ثاقبة للاستدامة، وتحدي محدودية الموارد شريطة أن يكون هناك ثقافة تطويرية، وثورة على الأوضاع الراهنة داخل أية مؤسسة.

### ركائز إستراتيجية كايزن (5S):

ترتكز إستراتيجية كايزن على خمس ركائز لازمة لمكان العمل الفعلي والمثالي "جيما كايزن" Kaizen Gemba، أو ما يطلق عليها أسلوب (5S)؛ تهدف للتحسين والتطوير في العمل، وتجدر الإشارة إلى أن أول من أوجد هذه الركائز هو المهندس الياباني هيروكي هيراتو Hairoaki Hirato في شركة تويوتا عام ١٩٩٥م<sup>(٣٥)</sup>، وقد جاءت تسمية هذه الركائز (5S) بتلك التسمية؛ نظراً لاشتقاقها من الكلمات اليابانية التي تبدأ بحرف "S"، وهي: (Seiri- Seiton- Seiso- Seiketsu- Shitsuke)، ويوضح الجدول رقم (٤) مرادفات الكلمات اليابانية الخمسة باللغتين الإنجليزية والعربية.

#### جدول رقم (٤) مرادفات الكلمات اليابانية الخمسة (5S) باللغتين الإنجليزية والعربية

Japanese	English	العربية
Seiri	Sort	التصنيف أو الفرز
Seiton	Systemize / Set in order	التنظيم أو الترتيب
Seiso	Shine	التلميع أو التنظيف
Seiketsu	Standardize	التوحيد أو المعايير
Shitsuke	Self-discipline / Sustain	التقيد أو الانضباط الذاتي

ومن الجدول السابق يتبين أن الركائز الخمس يطلق عليها باللغة العربية "النساء الخمسة"، ويمكن شرح كل مصطلح على حدة.

#### ١. التصنيف أو الفرز:

ويعني الفصل بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية اللازمة؛ لتشغيل أي نظام في أية مؤسسة كتحديد المهام، والتخلص من ما هو غير ضروري أو مفيد.

#### ٢. التنظيم أو الترتيب:

ويقصد به وضع الأشياء في أماكنها بحيث تصبح سهلة الاستخدام، وسهلة الاسترجاع بدون إضاعة الوقت، وتسهيل العودة إلى مكانها مرة أخرى.

#### ٣. التلميع أو التنظيف:

الحرص على تنظيف وتطهير بيئة العمل من أية معوقات، والفحص المستمر، والتنظيف الشامل لأماكن العمل، وصيانة الأجهزة والمعدات؛ حتى النظافة الشخصية للعاملين؛ ليكون مظهرهم العام لائقاً لأداء وظائفهم.

#### ٤. التوحيد أو المعايير:

مراعاة المعايير الموحدة، والملزمة للجميع؛ بهدف توحيد الممارسات في المكان الواحد، وبمستوى موحد من النظام والانتظام.

#### ٥. التقيد أو الانضباط الذاتي:

الالتزام بتعليمات وقوانين العمل، وتحويلها إلى عادات، وانضباط ذاتي لأفراد العمل المعنيين.

وجدير بالذكر أن إستراتيجية كايزن تعمل على مستوى الأفراد، ومستوى العمليات والأنشطة، كما أن العمل بهذه الركائز يوفر بيئة عمل منظمة، ويضفي المعيارية على العمليات والإجراءات، ويمكن تطبيق هذه الركائز في جميع الأنشطة داخل أية منظمة أو مؤسسة.

#### مراحل تطبيق كايزن (PDCA):

يمر كايزن بأربع مراحل رئيسية، وهي (٣٦):

##### ١- خطط Plan:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف من التحسين، والفوائد المترتبة على تحقيق الأهداف، أو بمعنى آخر تعريف المشكلة، والبدائل المطروحة للحل.

##### ٢- افعل Do:

وفيها يتم السعي نحو تنفيذ ما تم تخطيطه للتحسين، وجمع البيانات اللازمة لإيجاد الحل.

##### ٣- افحص Check:

وهنا يتم تقييم النتائج، ومقارنتها بالأهداف والمعايير الموضوعية التي يتم الالتزام بها، أو هي اختيار وفحص جدوى الحل، ثم مراقبة منطقية سير العمليات.

##### ٤- نفذ Act:

وهذه مرحلة تطبيق الحل بعد دراسة جدواه، وإجراء التحسينات على العملية، أو النشاط بناءً على التقييم والفحص.

من خلال استعراضنا لمفهوم إستراتيجية "كايزن" Kaizen، ونشأتها، ومبادئها، ومميزاتها، وركائزها، ومراحل تطبيقها يتضح لنا أنها إحدى إستراتيجيات التحسين المستمر "Continuous Improvement"، والذي يُعد أساساً مهماً في زيادة فاعلية عمليات الجودة، وإضافة قيمة ومزايا لأية منظمة، أو مؤسسة، والعاملين فيها، والمستفيدين منها، كما أن من خصائص "كايزن" تشجيع المبادرات، والأفكار الإبداعية على أرض الواقع، ومكان العمل؛ لحل المشكلات؛ وللتطوير المستمر بخطوات يومية صغيرة؛ لنصل لنتائج كبيرة، كما أنها ترسخ ثقافة العمل الجماعي، ومشاركة كل العاملين، وتؤكد "كايزن" على أن القيادة، أو الإدارة تكون من مكان العمل، أو ما يسمى باليابانية Kaizen Gemba، وقد يطلق عليها الإدارة المرئية، أو إدارة الزمان والمكان، وليس الإدارة من المكاتب.

#### نتائج الدراسة العملية لمتطلبات إستراتيجية كايزن في مكتبات جامعة أسيوط:

تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية لكل متطلب من متطلبات إستراتيجية كايزن، وهي: (المتطلبات العامة، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقويم)، وتقدر النسبة المئوية الإجمالية كما يلي: أقل من ٥٠% (ضعيف)، ومن ٥٠% إلى ٧٠% (مقبول)، ومن ٧٠% إلى ٨٠% (جيد)، ومن ٨٠% إلى ٩٠% (جيد جدًا)، و ٩٠% فأكثر (ممتاز).

### أولاً- المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن:

للإجابة عن التساؤل الذي ينص على: ما المتطلبات العامة لـ "إستراتيجية كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟ فيجيب عنه جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الأول (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن= ٢٩١)

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
١	تتسم أهداف المكتبة بالمرونة والاستجابة لمتطلبات البيئة.	٧٨,١٨	٠,٧٨	٣,٩١	٥٥٩	٨١,٧٦	٠,٨٢	٤,٠٩	٦,٥
٢	جودة الأداء هدف استراتيجي للمكتبة.	٨٢,١٠	٠,٨٢	٤,١٠	٥٨٧	٨١,٣٥	٠,٨١	٤,٠٧	٦,٢
٣	تتبنى المكتبة سياسات التحسين المستمر وتطوير الأداء.	٧٩,٥٨	٠,٨٠	٣,٩٨	٥٦٩	٨١,٠٨	٠,٨١	٤,٠٥	٦,٠٠
٤	تتوافر لدى العاملين بالمكتبة المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام إستراتيجية التحسين المستمر.	٧٥,١٠	٠,٧٥	٣,٧٦	٥٣٧	٧٦,٧٦	٠,٧٧	٣,٨٤	٥,٦٨
٥	تمتلك المكتبة قواعد للعمل، وتحديد المهام، وطرق تقييم الأداء.	٧٨,١٨	٠,٧٨	٣,٩١	٥٥٩	٨٠,٢٧	٠,٨٠	٤,٠١	٥,٩٤
٦	تسعى المكتبة لتحقيق التميز على المدى الطويل.	٧٩,٤٤	٠,٧٩	٣,٩٧	٥٦٨	٧٩,٠٥	٠,٧٩	٣,٩٥	٥,٨٥
٧	يوجد بالمكتبة نظم اتصال جيدة (اجتماعات- تقارير- لجان...إلخ).	٧٢,٣١	٠,٧٢	٣,٦٢	٥١٧	٧٣,٩٢	٠,٧٤	٣,٧٠	٥,٤٧

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
٨	يتم إشاعة الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.	٧٣,٩٩	٠,٧٤	٣,٧٠	٥٢٩	٧٦,٣٥	٠,٧٦	٣,٨٢	٥٦٥
٩	يهتم المدير بالعاملين معه، وبالتحسين المستمر لبيئة العمل المادية والإنتاجية.	٧٩,٣٠	٠,٧٩	٣,٩٧	٥٦٧	٨١,٣٥	٠,٨١	٤,٠٧	٦٠٢
١٠	تؤكد إدارة المكتبة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الداخلية.	٧٢,٥٩	٠,٧٣	٣,٦٣	٥١٩	٧٧,١٦	٠,٧٧	٣,٨٦	٥٧١
١١	يشارك العاملون في جلسات للعصف الذهني، وتحديد توجهات المستقبل.	٦٠,٧٠	٠,٦١	٣,٠٣	٤٣٤	٦٨,٧٨	٠,٦٩	٣,٤٤	٥٠٩
١٢	يتم تشجيع العاملين على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	٦٩,٧٩	٠,٧٠	٣,٤٩	٤٩٩	٧٥,٦٨	٠,٧٦	٣,٧٨	٥٦٠
١٣	يتم احترام العاملين وتحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.	٧٦,٧٨	٠,٧٧	٣,٨٤	٥٤٩	٨٠,٩٥	٠,٨١	٤,٠٥	٥٩٩
١٤	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات.	٦٧,٤١	٠,٦٧	٣,٣٧	٤٨٢	٧٢,٣٠	٠,٧٢	٣,٦١	٥٣٥
١٥	يتم اختيار العاملين الذين تتفق خلفيتهم وخبراتهم مع أهداف المكتبة.	٦٧,٦٩	٠,٦٨	٣,٣٨	٤٨٤	٧٣,١١	٠,٧٣	٣,٦٦	٤٣٥

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
١٦	تحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة في المكتبة؛ للتطوير وتقليل الفاقد.	٧٧,٢٠	٠,٧٧	٣,٨٦	٥٥٢	٧٩,٧٣	٠,٨٠	٣,٩٩	٥٩٠
١٧	توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية والفنية بما ينعكس على التطوير والأداء.	٧٤,٦٩	٠,٧٥	٣,٧٣	٥٣٤	٧٧,٣٠	٠,٧٧	٣,٨٦	٥٧٢
١٨	يتم تشخيص المشاكل بدقة، ومحاولة حلها منذ ظهورها في موقع العمل.	٧٣,٥٧	٠,٧٤	٣,٦٨	٥٢٦	٧٩,٥٩	٠,٨٠	٣,٩٨	٥٨٩
١٩	تحديد أسباب الأخطاء والمشاكل بدلاً من تحديد المخطئين وتوجيه اللوم لهم.	٧٠,٢١	٠,٧٠	٣,٥١	٥٠٢	٧٥,٥٤	٠,٧٦	٣,٧٨	٥٥٩
٢٠	يهتم المدير بوضع قواعد بسيطة وفعالة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.	٧٩,١٦	٠,٧٩	٣,٩٦	٥٦٦	٨٢,٩٧	٠,٨٣	٤,١٥	٦١٤
	إجمالي البعد الأول: المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	%٧٤,٤٠	٠,٧٤	٣,٧٢	١٠٦٣٩	%٧٧,٧٥	٠,٧٨	٣,٨٩	١١٥٠٧

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الأول (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن) بالنسبة لمكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بجامعة أسيوط تتراوح ما بين ٦٨,٧٨% إلى ٨٢,٩٧%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (٢٠)، وهي تعكس اهتمام المدير بوضع قواعد بسيطة وفعالة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم

(١١)؛ مما يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في جلسات للعصف الذهني، وتحديد توجهات المستقبل، كما بلغت النسبة المئوية الإجمالية لهذا البعد ٧٧,٧٥% وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد)، أما عن مكتبات الكليات والمعاهد غير المعتمدة فيبين الجدول أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الأول تتراوح ما بين ٦٠,٧٠% إلى ٨٢,١٠%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (٢)، وهي توضح أن جودة الأداء هدف إستراتيجي لهذه المكتبات، وتُعد بذلك مطلبًا من أهم المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن؛ لأن التحسين المستمر يعني بالجودة وتطوير الأداء في الأساس، ويجب التنويه إلى أن أقل نسبة مئوية كانت من نصيب العبارة رقم (١١) كما هي في المكتبات المعتمدة؛ مما يؤكد- أيضًا- على ضرورة مشاركة العاملين في جلسات للعصف الذهني، وتحديد توجهات المستقبل، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الأول ٧٤,٤٠%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد).

### ثانيًا- متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن:

للإجابة عن التساؤل الذي ينص على: ما متطلبات صياغة "إستراتيجية كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟ فيجيب عنه جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثاني (متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن=٢٩١)

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٨)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٣)			
		المقدرة	الموزون	المعياري	النسبة المئوية	المقدرة	الموزون	المعياري	النسبة المئوية
١	تمتلك المكتبة فهمًا واضحًا لما يجب أن تكون عليه.	٥٨٧	٣,٩٧	٠,٧٩	٧٩,٣٢	٣,٨٠	٠,٧٦	٧٥,٩٤	
٢	تمتلك المكتبة الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.	٥٦٣	٣,٨٠	٠,٧٦	٧٦,٠٨	٣,٥٨	٠,٧٢	٧١,٦١	
٣	تتسم أهداف المكتبة بالواقعية وتعكس إمكانياتها الحقيقية.	٥٩٥	٤,٠٢	٠,٨٠	٨٠,٤١	٣,٦٧	٠,٧٣	٧٣,٤٣	

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٨)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٢)			
		المقدرة الدرجة	الموزون المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية	المقدرة الدرجة	الموزون المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية
٤	تركز أهداف المكتبة على العدد المطلوب من قبول الطلبة، وحسب إمكانيات واستيعاب المكان.	٥٩٤	٤,٠١	٠,٨٠	٨٠,٢٧	٣,٧٤	٠,٧٥	٧٤,٨٣	
٥	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسئولون عن تحقيقها.	٥٦٤	٣,٨١	٠,٧٦	٧٦,٢٢	٣,٤٨	٠,٧٠	٦٩,٦٥	
٦	تصاغ إستراتيجيات محددة؛ لتحقيق أهداف المكتبة.	٥٦١	٣,٧٩	٠,٧٦	٧٥,٨١	٣,٥٧	٠,٧١	٧١,٤٧	
٧	يتم تحديد أهداف المكتبة بناءً على النتائج المرغوبة.	٥٥٢	٣,٧٣	٠,٧٥	٧٤,٥٩	٣,٥٤	٠,٧١	٧٠,٧٧	
٨	تترجم أهداف المكتبة في شكل أنشطة وخدمات للمستفيدين.	٥٥٨	٣,٧٧	٠,٧٥	٧٥,٤١	٣,٧٦	٠,٧٥	٧٥,١٠	
٩	تتلاءم قواعد العمل مع رسالة وغاية أهداف الجامعة.	٥٧٩	٣,٩١	٠,٧٨	٧٨,٢٤	٣,٧٨	٠,٧٦	٧٥,٦٦	
١٠	يتم تحليل الموارد البشرية- المادية- التقنيّة بشكل دوري.	٥٢٧	٣,٥٦	٠,٧١	٧١,٢٢	٣,٣٣	٠,٦٧	٦٦,٥٧	

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٨)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٣)			
		المقدرة الدرجة	الموزون المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية	المقدرة الدرجة	الموزون المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية
١١	الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لهم دور واضح في تعزيز جودة الأداء.	٥٦٣	٣,٨٠	٠,٧٦	٧٦,٠٨	٣,٢٨	٠,٦٦	٦٥,٥٩	
١٢	يتم التعامل مع القضايا المهمة بالمكتبة، وصياغة حلولها.	٥٦٣	٣,٨٠	٠,٧٦	٧٦,٠٨	٣,٥٧	٠,٧١	٧١,٤٧	
١٣	ينشغل المديرون دائماً بصياغة أفكار وسياسات مطلوب تنفيذها.	٥٨٤	٢,٩٥	٠,٧٩	٧٨,٩٢	٣,٨٥	٠,٧٧	٧٦,٩٢	
١٤	يتم مراجعة سياسات المكتبة وصياغاتها بانتظام؛ لتحقيق نقاط القوة بالمكتبة.	٥٦٧	٣,٨٣	٠,٧٧	٧٦,٦٢	٣,٦٨	٠,٧٤	٧٣,٥٧	
١٥	يتم التخلص من القرارات الروتينية التي تعطل مسيرة العمل الجماعي.	٥٤٩	٣,٧١	٠,٧٤	٧٤,١٩	٣,٥٠	٠,٧٠	٧٠,٠٧	
	إجمالي البعد الثاني: متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	٨٥٠,٦	٣,٨٣	٠,٧٧	٧٧٤١,٦٣%	٣,٦١	٠,٧٢	٧٢,١٨%	

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثاني (متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن) بالنسبة لمكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بجامعة أسيوط تتراوح ما بين ٧١,٢٢% إلى ٨٠,٤١%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (٣)، وهي تعكس اهتمام المكتبات المعتمدة بأهدافها، وإمكانياتها الحقيقية، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (١٠)؛ مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتحليل الموارد المادية، والبشرية، والتقنية بشكل دوري كمتطلب لصياغة إستراتيجية كايزن في المكتبات، كما بلغت النسبة المئوية الإجمالية لهذا البعد ٧٦,٦٣%، وهي تقع في

حدود مستوى الجودة (جيد)، أما عن مكتبات الكليات والمعاهد غير المعتمدة فيوضح الجدول أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثاني تتراوح ما بين ٦٥,٥٩% إلى ٧٦,٩٢%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١٣)، وهي توضح اهتمام المديرين الدائم بصياغة أفكار وسياسات مطلوب تنفيذها، وجاءت أقل نسبة مئوية للعبارة رقم (١١)؛ مما يعني ضرورة أن يكون للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس دور واضح في تعزيز جودة الأداء، والمشاركة في صياغة إستراتيجية كايزن، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الثاني ٧٢,١٨%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد).

### ثالثاً- متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن:

للإجابة عن التساؤل الذي ينص على: ما متطلبات تطبيق "إستراتيجية كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟ فيجيب عنه جدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثالث (متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن= ٢٩١)

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
١	يهتم المدير بإتباع أسلوب الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين.	٨٠,٨٤	٠,٨١	٤,٠٤	٥٧٨	٨٣,٣٨	٠,٨٣	٤,١٧	٦١٧
٢	يقوم المدير بتطبيق أسلوب الإدارة من موقع الحدث (العمل).	٧٧,٤٨	٠,٧٧	٣,٨٧	٥٥٤	٨١,٠٨	٠,٨١	٤,٠٥	٦٠٠
٣	يقوم المدير بصفة مستمرة بالتخلص من الفاقد أو الهدر في (الموارد- العمليات- الوقت) من أجل ضمان أداء خدمة متميزة للمستفيدين.	٧٨,٨٨	٠,٧٩	٣,٩٤	٥٦٤	٨٠,٦٨	٠,٨١	٤,٠٣	٥٩٧

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
٤	يقوم المدير باستخدام رباعية التحسين المستمر من (التخطيط- التنفيذ- المراجعة- التطوير)؛ لضمان فاعلية الإجراءات باستمرار.	٧٤,٥٥	٠,٧٥	٣,٧٣	٥٣٣	٧٨,٩٢	٠,٧٩	٣,٩٥	٥٨٤
٥	يتم إجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والمعدات، والسياسات المستخدمة في المكتبة.	٦٦,٨٥	٠,٦٧	٣,٣٤	٤٧٨	٧٣,٧٨	٠,٧٤	٣,٦٩	٥٤٦
٦	تشجع إدارة المكتبة على الحوار المفتوح واستلهاهم الأفكار.	٧١,٤٧	٠,٧١	٣,٥٧	٥١١	٧٦,٢٢	٠,٧٦	٣,٨١	٥٦٤
٧	يحرص المدير على جذب العاملين والمبدعين والمؤهلين.	٧٤,٦٩	٠,٧٥	٣,٧٣	٥٣٤	٧٦,٨٩	٠,٧٧	٣,٨٤	٥٦٩
٨	يتم إبعاد العاملين الذين يعقدون بيئة العمل.	٧١,٥٥	٠,٧١	٣,٥٥	٥٠٨	٧٥,١٤	٠,٧٥	٣,٧٦	٥٥٦
٩	يلم المدير بمفاهيم ومبادئ التحسين المستمر في الإدارة.	٧٨,٤٦	٠,٧٨	٣,٩٢	٥٦١	٨١,٣٥	٠,٨١	٤,٠٧	٦٠٢
١٠	تحديد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.	٧٩,١٦	٠,٧٩	٣,٩٦	٥٦٦	٧٩,٧٣	٠,٨٠	٣,٩٩	٥٩٠
١١	يتم التصرف السريع من قبل الإدارة في حل المشاكل.	٧٦,٧٨	٠,٧٧	٣,٨٤	٥٤٩	٨١,٢٢	٠,٨١	٤,٠٦	٦٠١

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الموزون المتوسط	الدرجة المقدر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الموزون المتوسط	الدرجة المقدر
١٢	يتم دراسة المشكلات البسيطة وحلها، قبل أن تتحول إلى معقدة.	٧٨,٣٢	٠,٧٨	٣,٩٢	٥٦٠	٧٩,٥٩	٠,٨٠	٣,٩٨	٥٨٩
١٣	يتم الاستناد إلى قواعد؛ لتجنب تكرار المشكلات.	٧٧,٧٦	٠,٧٨	٣,٨٩	٥٥٦	٨٠,٨١	٠,٨١	٤,٠٤	٥٩٨
	إجمالي البعد الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	%٧٥,٨٧	٠,٧٦	٣,٧٩	٧٠٥٢	%٧٩,١٤	٠,٧٩	٣,٩٦	٧٦١٣

بتحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثالث (متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن) بالنسبة لمكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بجامعة أسيوط تتراوح ما بين ٧٣,٧٨% إلى ٨٣,٣٨%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١)، وهي تعكس مدى اهتمام المدير بإتباع أسلوب الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٥)؛ مما يؤكد حتمية الاهتمام بإجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والمعدات، والسياسات المستخدمة في المكتبات، كما بلغت النسبة المئوية الإجمالية لهذا البعد ٧٩,١٤%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد)، أما بالنسبة لمكتبات الكليات والمعاهد غير المعتمدة فيوضح الجدول أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الثالث تتراوح ما بين ٦٦,٨٥% إلى ٨٠,٨٤%، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الثالث ٧٥,٨٧%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد). وتجدر الإشارة إلى أعلى وأقل نسبة مئوية للعبارتين رقم (١)، ورقم (٥) هي نفس العبارات التي حصلت- أيضاً- على أعلى وأقل نسبة في المكتبات المعتمدة، وهي تعكس اهتمام المديرين بإتباع أسلوب الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين في كل من المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على حد سواء، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بإجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والمعدات، والسياسات المستخدمة في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة أسيوط كأحد أهم متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن.

#### رابعاً- متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن:

للإجابة عن التساؤل الذي ينص على: ما متطلبات تقويم "إستراتيجية كايزن" في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها؟ فيجيب عنه جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الرابع (متطلبات تقويم استراتيجية كايزن) لدى عينة الدراسة من العاملين في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن= ٢٩١)

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن= ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
١	تنفذ المكتبة أساليب دورية؛ لتقييم مدى رضا المستفيدين عن خدماتها.	٧٣,٥٧	٠,٧٤	٣,٦٨	٥٢٦	٧٨,٦٥	٠,٧٩	٣,٩٣	٥٨٢
٢	تستخدم المكتبة أساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية، ومنهج علمي واضح.	٧١,٨٩	٠,٧٢	٣,٥٩	٥١٤	٧٥,٨١	٠,٦٦	٣,٧٩	٥٦٥
٣	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في بيئة المكتبة الداخلية.	٦٩,٩٣	٠,٧٠	٣,٥٠	٥٠٠	٧٤,٥٩	٠,٧٥	٣,٧٢	٥٥٢
٤	يتم تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.	٦٩,٢٣	٠,٦٩	٣,٤٦	٤٩٥	٧٣,١١	٠,٧٣	٣,٦٦	١٣٥
٥	تحرص المكتبة على استخدام نظام التغذية المرتدة عن ذاتها من الأفراد والجهات المستفيدة من خدماتها.	٦٧,٢٧	٠,٦٧	٣,٣٦	٤٨٤	٧٠,٠٠	٠,٧٠	٣,٥٠	٧١٥
٦	يتم مقارنة أداء المكتبة مع أداء المكتبات الأخرى المثيلة.	٦٨,٨١	٠,٦٩	٣,٤٤	٤٩٤	٧٠,٨١	٠,٧١	٣,٥٤	٥٢٤
٧	تقارن المكتبة أداءها مع المكتبات المعروفة بتميزها.	٦٨,٢٥	٠,٦٨	٣,٤١	٤٨٨	٧١,٠٨	٠,٧١	٣,٥٥	٦٢٥

م	العبارات	مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن = ١٤٨)			
		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقررة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الدرجة المقررة
٨	يوازن التقويم بين قياس تحقيق الأهداف على المدى القريب، والبعيد.	٦٨,٥٣	٠,٦٩	٣,٤٣	٤٩٠	٧٠,٦٨	٠,٧١	٣,٥٢	٥٢٢
٩	تقيس المكتبة أداءها بمعايير موضوعية بشكل دوري.	٦٩,٥١	٠,٧٠	٣,٤٨	٤٩٧	٧٢,٨٤	٠,٧٣	٣,٦٤	٥٢٩
١٠	تحرص إدارة المكتبة على توصيل نتائج تقويم الأداء إلى العاملين.	٧٢,٣١	٠,٧٢	٣,٦٢	٥١٧	٧٥,٨١	٠,٧٦	٣,٧٩	٥٦١
١١	تحرص إدارة المكتبة على توصيل نتائج تقويم الأداء إلى المستفيدين.	٧٠,٠٧	٠,٧٠	٣,٥٠	٥٠١	٧٥,٥٤	٠,٧٦	٣,٧٨	٥٥٩
	إجمالي البعد الرابع: متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	%٦٩,٩٤	٠,٧٠	٣,٥٠	٥٥٠,١	%٧٣,٥٤	٠,٧٤	٣,٦٨	٥٩٨,٦

باستقراء الجدول السابق يتبين أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الرابع (متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن) بالنسبة لمكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بجامعة أسيوط تتراوح ما بين ٧٠,٠٠% إلى ٧٨,٦٥%؛ حيث كانت أعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (١)، وهي تشير إلى أن المكتبات المعتمدة تنفذ أساليب دورية؛ لتقييم مدى رضا المستفيدين عن خدماتها؛ بهدف تقويم تلك الخدمات المقدمة لهم، وكانت أقل نسبة مئوية من نصيب العبارة رقم (٥)؛ مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بأن تحرص المكتبات على استخدام نظام التغذية المرتدة عن ذاتها من المستفيدين من خدماتها، كما بلغت النسبة المئوية الإجمالية لهذا البعد ٧٣,٥٤%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد)، أما عن مكتبات الكليات والمعاهد غير المعتمدة فيوضح الجدول أن النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة للبعد الرابع تتراوح ما بين ٦٧,٢٧% إلى ٧٣,٥٧%، وبلغت النسبة المئوية الإجمالية للبعد الرابع ٧٣,٣٣%، وهي تقع في حدود مستوى الجودة (جيد). وجدير بالذكر أن أعلى وأقل نسبة مئوية للعبارتين رقم (١)، ورقم (٥) هي العبارات نفسها التي حصلت - أيضاً - على أعلى وأقل نسبة في المكتبات المعتمدة، وهي تعكس اهتماماً في كل من المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة بتنفيذ أساليب دورية؛ لتقييم مدى رضا المستفيدين عن خدماتها، هذا بالإضافة إلى

التأكيد على ضرورة استخدام المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة أسيوط لنظام التغذية المرتدة عن ذاتها من المستفيدين منها كمتطلب من متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن.

ويمكننا تلخيص درجة توافر أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في مكتبات جامعة أسيوط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٩).

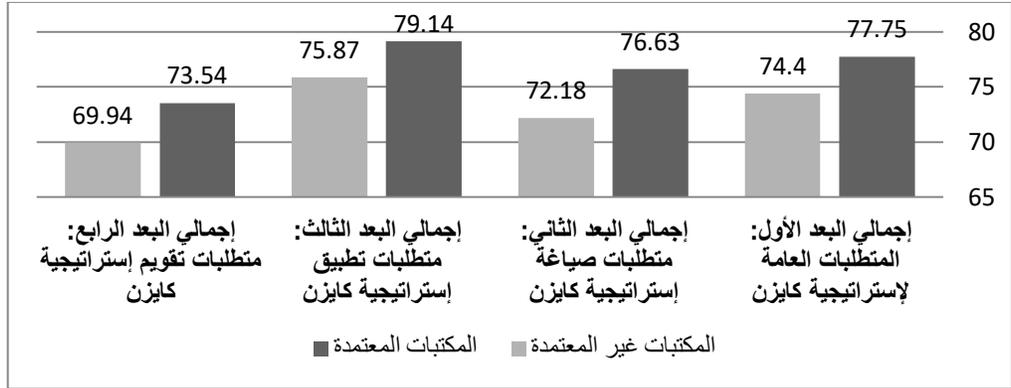
جدول رقم (٩) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط (ن=٢٩١)

مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط غير الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٣)				مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط الحاصلة على الاعتماد (ن=١٤٨)				الأبعاد
النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الموزون المتوسط	الدرجة المقرة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الموزون المتوسط	الدرجة المقرة	
٧٤,٤٠	٠,٧٤	٣,٧٢	١٠,٦٣٩	٧٧,٧٥	٠,٧٨	٣,٨٩	١١٥,٠٧	إجمالي البُعد الأول: المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن
٧٢,١٨	٠,٧٢	٣,٦١	٧٧٤١	٧٦,٦٣	٠,٧٧	٣,٨٣	٨٥,٠٦	إجمالي البُعد الثاني: متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن
٧٥,٨٧	٠,٧٦	٣,٧٩	٧٥٥٢	٧٩,١٤	٠,٧٩	٣,٩٦	٧٦١٣	إجمالي البُعد الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن
٦٩,٩٤	٠,٧٠	٣,٥٠	٥٥٠١	٧٣,٥٤	٠,٧٤	٣,٦٨	٥٩٨٦	إجمالي البُعد الرابع: متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن
%٧٣,٣٣	٠,٧٣	٣,٦٧	٣٠,٩٣٣	%٧٦,٩٩	٠,٧٧	٣,٨٥	٣٣٦١٢	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٩) أن جميع أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن تتوافر بدرجة (جيد) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة؛ حيث توافرت (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن) بنسبة ٧٧,٧٥% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٧٤,٤٠% في المكتبات غير المعتمدة، بينما توافرت (متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن) بنسبة ٧٦,٦٣% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٧٢,١٨% في المكتبات غير المعتمدة، وقد توافرت (متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن) بنسبة ٧٩,١٤% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٧٥,٨٧% في المكتبات غير المعتمدة، في حين توافرت (متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن) بنسبة ٧٣,٥٤% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٦٩,٩٤% في المكتبات غير المعتمدة، وبلغت النسبة الإجمالية لتوافر جميع أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في المكتبات المعتمدة ٧٦,٩٩%، بفارق بسيط يقدر بنحو ٣% عن المكتبات غير المعتمدة، والتي بلغت نسبتها ٧٣,٣٣%، وهذا يدل على

أن أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في إدارة مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط بحاجة إلى اهتمام وتطبيق فعال بما يضمن التغيير للأفضل، والتحسين المستمر؛ للوصول بالأداء إلى المتميز و/أو الممتاز.

ويعكس الشكل رقم (١) النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط.



شكل رقم (١) إجمالي النسب المئوية للمتوسطات الموزونة لأبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط

وللإجابة عن التساؤلات الخاصة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات العاملين بالمكتبات عينة الدراسة؛ وذلك وفقاً لمجموعة من المتغيرات، وهي: (المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة- النوع- التخصص- الفئة العمرية- المؤهل الدراسي- طبيعة العمل- الخبرة)؛ فيجيب عنها، ويوضحها الجداول من رقم (٩) إلى رقم (١٥).

جدول رقم (٩) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(ت) لدى عينة الدراسة من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن=٢٩١)

المتغيرات	المكتبات المعتمدة		المكتبات غير المعتمدة		قيمة ت	مستوى الدلالة	في اتجاه
	ع	م	ع	م			
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	١٣,٥١	٧٧,٧٥	١٢,٧١	٧٤,٤٠	٢,١٧٧	٠,٠٥	الكليات المعتمدة
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	١٠,٣٧	٥٧,٤٧	٩,٩٧	٥٤,١٣	٢,٨٠٠	٠,٠٥	الكليات المعتمدة
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	٨,٩١	٥١,٤٤	٨,٦٣	٤٩,٣١	٢,٠٦٥	٠,٠٥	الكليات المعتمدة
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	٨,٧٤	٤٠,٤٥	٨,٨٧	٣٨,٤٦	١,٩٢٣	غير دالة	-
الدرجة الكلية	٣٨,٤٠	٢٢٧,١١	٣٦,٨٢	٢١٦,٣١	٢,٤٤٨	٠,٠٥	الكليات المعتمدة

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك فروقاً جوهرية بين العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس متطلبات إستراتيجية كايزن لدى عينة الدراسة الحالية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢,١٧٧، ٢,٨٠٠، ٢,٠٦٥، ٢,٤٤٨) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن- متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن- متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لجميع المتغيرات، وكانت الفروق في اتجاه المكتبات المعتمدة ماعداً بُعد (متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن)؛ حيث بلغت قيمة (ت) (١,٩٢٣)، وهي قيمة غير دالة؛ مما يعني بأنه لا يوجد فروق بين العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن.

جدول رقم (١٠) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(ت) وفق اختلاف متغير النوع (ذكور/إناث) لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن=٢٩١)

المتغيرات	ذكور (ن=١٠٢)		إناث (ن=١٨٩)		قيمة ت	مستوى الدلالة	في اتجاه
	ع	م	ع	م			
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	١٤,٥٩	٧٧,٧٠	١٢,٣٦	٧٥,٢٤	١,٥١٤	غير دالة	-
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	١١,٤٢	٥٧,٨٨	٩,٤٨	٥٤,٧٢	٢,٥٢٠	٠,٠٥	ذكور
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	٩,٨٣	٥١,٨٥	٨,١٥	٤٩,٦١	٢,٠٨٢	٠,٠٥	ذكور
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	٨,٧٠	٤١,٨٥	٨,٦٧	٣٨,١٩	٣,٤٣٩	٠,٠٠١	ذكور
الدرجة الكلية	٤٢,٢٥	٢٢٩,٢٨	٣٤,٨٧	٢١٧,٧٦	٢,٤٩٣	٠,٠٥	ذكور

باستقراء الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً جوهرية بين الذكور والإناث لدى عينة الدراسة من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على مقياس متطلبات إستراتيجية كايزن؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٥٢٠، ٢,٠٨٢، ٣,٤٣٩، ٢,٤٩٣) على التوالي لمتغيرات (متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٥ لجميع المتغيرات، وكانت الفروق في اتجاه الذكور ماعداً بُعد (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن)؛ حيث بلغت قيمة ت (١,٥١٤)، وهي قيمة غير دالة؛ مما يعني بأنه لا يوجد فروق بين الذكور والإناث العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن.

جدول رقم (١١) الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار(ت) وفق اختلاف متغير التخصص (مكتبات ومعلومات/تخصصات أخرى) لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن=٢٩١)

المتغيرات	مكتبات ومعلومات (ن=٤٥)		تخصصات أخرى (ن=٢٤٦)		قيمة ت	مستوى الدلالة	في اتجاه
	ع	م	ع	م			
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	١٠,٤٤	٨٢,٧٨	١٣,٣٢	٧٤,٨٨	٣,٧٦٩	٠,٠٠١	مكتبات ومعلومات

المتغيرات	مكتبات ومعلومات (ن = ٤٥)		تخصصات أخرى (ن = ٢٤٦)		قيمة ت	مستوى الدلالة	في اتجاه
	ع	م	ع	م			
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	٦٠,٨٢	٩,٠٤	١٠,٢٦	٥٤,٩٢	٣,٦١٠	٠,٠٠١	مكتبات ومعلومات
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	٥٤,١٦	٨,١٥	٨,٧٨	٤٩,٧١	٣,١٥٧	٠,٠٠١	مكتبات ومعلومات
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	٤٢,٣٦	٩,٣١	٨,٦٧	٣٨,٩٤	٢,٤٠٠	٠,٠٠٥	مكتبات ومعلومات
الدرجة الكلية	٢٤٠,١١	٣٣,٢٨	٣٧,٨٦	٢١٨,٤٥	٣,٥٩١	٠,٠٠١	مكتبات ومعلومات

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً جوهرية بين المتخصصين في المكتبات والمعلومات وغير المتخصصين لدى عينة الدراسة من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على متطلبات إستراتيجية كايزن؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٣,٧٦٩، ٣,٦١٠، ٣,١٥٧، ٢,٤٠٠، ٣,٥٩١) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة يتراوح بين ٠,٠٠٥ إلى ٠,٠٠١، وكانت جميع الفروق في اتجاه المتخصصين في المكتبات والمعلومات من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة على متطلبات إستراتيجية كايزن وأبعادها.

جدول رقم (١٢) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف الفئة العمرية لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن = ٢٩١)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٤٢٦,٨٩٣	٣	١٤٢,٢٩٨	٠,٨١٤	غير دال
	داخل المجموعات	٥٠١٨٦,٠١٥	٢٨٧	١٧٤,٨٦٤		
	المجموع	٥٠٦١٢,٩٠٧	٢٩٠			
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٣٣٠,٧٤٣	٣	١١٠,٢٤٨	١,٠٤١	غير دال
	داخل المجموعات	٣٠٣٩٢,٠٠٦	٢٨٧	١٠٥,٨٩٥		
	المجموع	٣٠٧٢٢,٧٤٩	٢٩٠			
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥٢٠,٠٥٤	٣	١٧٣,٣٥١	٢,٢٥٦	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢٠٥٧,٤٩٩	٢٨٧	٧٦,٨٥٥		
	المجموع	٢٢٥٧٧,٥٥٣	٢٩٠			

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥١٧,٠٨٧	٣	١٧٢,٣٦٢	٢,٢٣٣	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١٥٥,٤١٤	٢٨٧	٧٧,١٩٧		
	المجموع	٢٢٦٧٢,٥٠٢	٢٩٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٠٦٨,٤٧٥	٣	٢٣٥٦,١٥٨	١,٦٤٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤١٠٦٩٣,٩٦٥	٢٨٧	١٤٣٠,٩٨٩		
	المجموع	٤١٧٧٦٢,٤٤٠	٢٩٠			

باستقراء الجدول السابق يتبين أنه من خلال تتبع الفروق على متطلبات إستراتيجية كايزن لدى عينة الدراسة وفق اختلاف الفئة العمرية من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة نجد أن قيمة (ف) بلغت (٠,٨١٤، ١,٠٤١، ٢,٢٥٦، ٢,٢٣٣، ٢,٦٤٧) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها غير دالة.

جدول رقم (١٣) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف المؤهل الدراسي لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن=٢٩١)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٦١٨,١٣٦	٣	٢٠٦,٠٤٥	١,١٨٣	غير دال
	داخل المجموعات	٤٩٩٩٤,٧٧١	٢٨٧	١٧٤,١٩٨		
	المجموع	٥٠٦١٢,٩٠٧	٢٩٠			
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٣٢٦,٠٨٤	٣	١٠٨,٦٩٥	١,٠٢٦	غير دال
	داخل المجموعات	٣٠٣٩٦,٦٦٥	٢٨٧	١٠٥,٩١٢		
	المجموع	٣٠٧٢٢,٧٤٩	٢٩٠			
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٤٠٥,٨٤٣	٣	١٣٥,٢٨١	١,٧٥١	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١٧١,٧١١	٢٨٧	٧٧,٢٥٣		
	المجموع	٢٢٥٧٧,٥٥٣	٢٩٠			
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥٠١,٠٣٢	٣	١٦٧,٠١١	٢,١٦٢	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١٧١,٤٦٩	٢٨٧	٧٧,٢٥٣		
	المجموع	٢٢٦٧٢,٥٠٢	٢٩٠			

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦٤٣٩,٧٠٥	٣	٢١٤٦,٥٦٨	١,٤٩٨	غير دال
	داخل المجموعات	٤١١٣٢٢,٧٣٤	٢٨٧	١٤٣٣,١٨٠		
	المجموع	٤١٧٧٦٢,٤٤٠	٢٩٠			

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أنه من خلال تتبع الفروق على متطلبات إستراتيجية كايزن لدى عينة الدراسة وفق اختلاف المؤهل الدراسي للعاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة نجد أن قيمة (ف) بلغت (١,١٨٣، ١,٠٢٦، ١,٧٥١، ٢,١٦٢، ١,٤٩٨) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها غير دالة.

جدول رقم (١٤) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف طبيعة العمل لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن=٢٩١)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	بين المجموعات	١٢,٩٩١	٢	٦,٤٩٦	٠,٠٣٧	غير دال
	داخل المجموعات	٥٠٥٩٩,٩١٦	٢٨٨	١٧٥,٦٩٤		
	المجموع	٥٠٦١٢,٩٠٧	٢٩٠			
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٧٦,٨١٦	٢	٣٨,٤٠٨	٠,٣٦١	غير دال
	داخل المجموعات	٣٠٦٤٥,٩٣٣	٢٨٨	١٠٦,٤٠٩		
	المجموع	٣٠٧٢٢,٧٤٩	٢٩٠			
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٤,٨٤٨	٢	٢,٤٢٤	٠,٠٣١	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢٥٧٢,٧٠٥	٢٨٨	٧٨,٣٧٧		
	المجموع	٢٢٥٧٧,٥٥٣	٢٩٠			
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥,٠٧٨	٢	٢,٥٣٩	٠,٠٣٢	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢٦٦٧,٤٢٤	٢٨٨	٧٨,٧٠٦		
	المجموع	٢٢٦٧٢,٥٠٢	٢٩٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٠٧,٠٩٧	٢	١٠٣,٥٤٨	٠,٠٧١	غير دال
	داخل المجموعات	٤١٧٥٥٥,٣٤٣	٢٨٨	١٤٤٩,٨٤٥		
	المجموع	٤١٧٧٦٢,٤٤٠	٢٩٠			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة (ف) بلغت (٠,٠٣٢، ٠,٠٣١، ٠,٣٦١، ٠,٠٣٧) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها غير دالة؛ مما يعطي مؤشراً قوياً بأن اختلاف طبيعة العمل لا يؤثر

على أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن، والدرجة الكلية لها لدى العاملين في كل من المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة.

**جدول رقم (١٥) تحليل التباين الأحادي وفق اختلاف الخبرة لدى عينة الدراسة من العاملين على متطلبات إستراتيجية كايزن (ن = ٢٩١)**

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٦٣٩,٩٩٩	٤	١٦٠,٠٠٠	٠,٩١٦	غير دال
	داخل المجموعات	٤٩٩٧٢,٩٠٨	٢٨٦	١٧٤,٧٣٠		
	المجموع	٥٠٦١٢,٩٠٧	٢٩٠			
متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٤٧٦,٢٢٦	٤	١١٩,٠٥٦	١,١٢٦	غير دال
	داخل المجموعات	٣٠٢٤٦,٥٢٣	٢٨٦	١٠٥,٧٥٧		
	المجموع	٣٠٧٢٢,٧٤٩	٢٩٠			
متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥٨٩,١٦٧	٤	١٤٧,٢٩٢	١,٩١٦	غير دال
	داخل المجموعات	٢١٩٨٨,٣٨٦	٢٨٦	٧٦,٨٨٢		
	المجموع	٢٢٥٧٧,٥٥٣	٢٩٠			
متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن	بين المجموعات	٥٥٨,٤٧٢	٤	١٣٩,٦١٨	١,٨٠٦	غير دال
	داخل المجموعات	٢٢١١٤,٠٢٩	٢٨٦	٧٧,٣٢٢		
	المجموع	٢٢٦٧٢,٥٠٢	٢٩٠			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨٤١٠,٦٧٣	٤	٢١٠٢,٦٦٨	١,٤٦٩	غير دال
	داخل المجموعات	٤٠٩٣٥١,٧٦٦	٢٨٦	١٤٣١,٣٠٠		
	المجموع	٤١٧٧٦٢,٤٤٠	٢٩٠			

يوضح الجدول السابق أن قيمة (ف) بلغت (٠,٩١٦، ١,١٢٦، ١,٩١٦، ١,٨٠٦، ١,٤٦٩) على التوالي لمتغيرات (المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن)، وهي قيم جميعها غير دالة؛ مما يعطي مؤشراً قوياً بأن اختلاف الخبرة لا يؤثر على أبعاد متطلبات إستراتيجية كايزن، والدرجة الكلية لها لدى العاملين في كل من المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة.

**- معوقات إستراتيجية كايزن بمكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظر العاملين فيها:**

تتمثل أهم المعوقات فيما يلي:

- نقص الموارد والإمكانيات المادية و/أو البشرية الراغبة في التطوير والتحسين المستمر.
- عدم القدرة على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية التقليدية.
- نقص اعتماد المكافآت، والتحفيز، والتمكين للعاملين في مكتبات جامعة أسيوط.

- عدم وجود مناخ تشاركي تعاوني في بيئة العمل.
- قلة التركيز على مواقع العمل الفعلية، والتي بها العمليات ذات القيمة المضافة للمستفيدين.

وعادة ما يتم التغلب على هذه المعوقات من خلال بناء ثقافة التحسين المستمر، والمتدرج داخل المكتبات، وخلق بيئة تمكن من عملية التطبيق، إلى جانب خطة تدريب على كيفية تطبيق إستراتيجية كايزن؛ لتحقيق أهداف المكتبات، مع مراعاة احتياجات، وإمكانيات العاملين فيها، والعمل على تشجيعهم على الإبداع، والابتكار، والتعاون، وإعطائهم مساحة أكبر للمشاركة بأرائهم، ومقترحاتهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم مع استحداث أساليب جديدة لحل هذه المشكلات، ومنها: الاعتماد على منهج علمي واضح في أساليب المراجعة، والتقييم، والتقويم، وطرح أفكار جديدة؛ للمساهمة في تطبيق إستراتيجية كايزن مع وضع المستفيدين في المقام الأول عند أداء أي نشاط، أو عملية بالمكتبة.

### - نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن عدة نتائج يمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي:

- توافرت "المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن" في مكتبات الكليات والمعاهد المعتمدة بنسبة ٧٧,٧٥%، وفي المكتبات غير المعتمدة بنسبة ٧٤,٤٠%، أما "متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن" فبلغت نسبتها ٧٦,٦٣% في المكتبات المعتمدة، وبنسبة ٧٢,١٨% في المكتبات غير المعتمدة، وتوافرت "متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن" في المكتبات المعتمدة بنسبة ٧٩,١٤%، وبنسبة ٧٥,٨٧% في المكتبات غير المعتمدة، أما عن "متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن" في المكتبات المعتمدة كانت بنسبة ٧٣,٥٤%، وبنسبة ٦٩,٩٤% في المكتبات غير الحاصلة على الاعتماد.
- تتوافر جميع متطلبات إستراتيجية "كايزن" بدرجة (جيد) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة.
- بلغت النسبة الإجمالية لتوافر جميع متطلبات إستراتيجية كايزن في المكتبات المعتمدة ٧٦,٩٩%، بفارق بسيط يقدر بنحو ٣% عن المكتبات غير المعتمدة، والتي بلغت نسبتها ٧٣,٣٣%.
- تبين أن درجة مشاركة العاملين في جلسات العصف الذهني، وتحديد توجهات المستقبل كمتطلب من المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن مقبولة، ويجب الاهتمام بها؛ حيث بلغت نسبتها ٦٨,٧٨% في المكتبات المعتمدة، و ٦٠,٧٠% في المكتبات غير المعتمدة.
- جاء دور الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تعزيز جودة الأداء بنسبة ٦٥,٥٩% في المكتبات غير المعتمدة بجامعة أسيوط، وهي نسبة مقبولة، ولكن يجب الاهتمام بها.
- اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بالمكتبات المعتمدة وغير المعتمدة وفقاً لمغيرات (المتطلبات العامة- متطلبات الصياغة- متطلبات التطبيق) لإستراتيجية كايزن، وكانت جميع الفروق قيماً دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في اتجاه الكليات المعتمدة، ماعدا متغير (متطلبات التقويم) جاءت الفروق غير دالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بالمكتبات المعتمدة وغير المعتمدة، وفقاً لمجموعة من المتغيرات، وهي: (الفئة العمرية- المؤهل الدراسي- طبيعة العمل- الخبرة)؛ مما لا يؤثر على الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بالمكتبات المعتمدة وغير المعتمدة، وفقاً لمتغير (النوع) على المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن، في حين أنه توجد فروق جوهرية على المتطلبات الأخرى لإستراتيجية كايزن، وهي: (متطلبات الصياغة- متطلبات التطبيق- متطلبات التقويم)، وكانت الفروق جميعها قيماً دالة في اتجاه الذكور عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ٠,٠٠١.
- وجود فروق جوهرية بين المتخصصين وغير المتخصصين لدى عينة الدراسة من العاملين في المكتبات المعتمدة وغير المعتمدة بجامعة أسيوط، وهي قيم جميعها دالة في اتجاه المتخصصين في المكتبات والمعلومات؛ مما يؤثر على الدرجة الكلية لمتطلبات إستراتيجية كايزن.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج المستخلصة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، التي قد تسهم في تطبيق إستراتيجية كايزن في المكتبات الأكاديمية بشكل عام، ومكتبات جامعة أسيوط بشكل خاص.
- ينبغي التأكيد على أن إستراتيجية كايزن ليست فقط، طرْحاً نظرياً وفلسفياً لمجموعة من الإجراءات والمتطلبات، إنما يجب أن تكون خطة عمل وإجراءات تطبيق، وتقويم محددة؛ للوصول إلى نتائج متفوقة.
- التأكيد على الاهتمام بكل متطلبات إستراتيجية كايزن سواء كانت: (متطلبات عامة، ومتطلبات صياغة، ومتطلبات تطبيق، ومتطلبات تقويم)؛ للوصول إلى مستويات مميزة وممتازة في الأداء.
- التزام الإدارة العليا بالتغيير، واستخدام إستراتيجية كايزن.
- قيام الإدارة بتعزيز التغيير في إستراتيجيتها بشكل مستمر، ومتناسق؛ لتكون عملية التغيير للأفضل جماعية، وليست فردية.
- الحرص على إجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والمعدات، والسياسات المستخدمة في المكتبات كمتطلب من متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن.
- خلق الرغبة لدى العاملين في التغيير للأفضل، والتركيز على تحسين ظروف العمل كأحد عوامل تدعيم عملية التغيير للأفضل.
- الاهتمام بتطبيق إستراتيجية كايزن في كافة أنواع مؤسسات المعلومات؛ للوصول إلى قدرة تنافسية عالية على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية.
- كذلك **توصي الباحثة** بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول تطبيق إستراتيجية كايزن في إدارة المكتبات، والتطرق إلى جوانب أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، مثل: العلاقة بين تطبيق إستراتيجية كايزن، وتحقيق التميز المؤسسي في المكتبات.

## المصادر والمراجع

- ١) عثمان، زممل علي محمد. "اختبار أثر إستراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات: تطبيقاً على جامعة ببشة- المملكة العربية السعودية." مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج ٨، ع ٢٥٤ (٢٠١٧): ٦٩ - ٨٠.
  - ٢) الحربي، محمد بن محمد. "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن Kaizen Gemba." العلوم التربوية- كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٥، ع ١٤ (٢٠١٧): ٢٣٤ - ٢٦٢.
  - ٣) الكسر، شريفة بنت عوض. "متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ١، ع ٥٤ (٢٠١٧): ٥٨ - ٨٦.
  - ٤) عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ١٩٩٦-١٩٩١ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٠ م. - ٨٠٥ ص. مطبوع.
  - ٥) عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ١٩٩٧-٢٠٠٠ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٣ م. - ٧٢٨ ص. مطبوع.
  - ٦) عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠١-٢٠٠٤ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٧ م. - ٧٥٤ ص. مطبوع.
  - ٧) عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠٥-٢٠٠٧ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٠ م. - ٦٣٧ ص. مطبوع.
  - ٨) عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠٨-٢٠٠٩ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٢ م. - ٥٠٤ ص. مطبوع.
  - ٩) قاعدة الهادي للإنتاج الفكري. ويب. ١١ يوليو ٢٠١٩.
- i. <<http://arab-afii.org/index.php?>>
- ١٠) قواعد دار المنظومة. ويب. ٢٢ يوليو ٢٠١٩. <[www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)>.
  - ١١) عبد العاطي، أسامة غريب. "وقف النزيف الداخلي وتقليل الهدر في المكتبات العامة." المؤتمر الأول للمكتبات العامة في العصر الرقمي." (٢٠١٥): ٤ - ٤٦.
  - ١٢) حمدي، أمل وجيه. "تطبيق أسلوب التخلص من الهدر Lean approach لتطوير الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة تحليلية مقارنة- الجزء ٢/١." الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات مج ٢٦، ع ٥٢٤ (يوليو ٢٠١٩): ١١ - ٥٣.
  - ١٣) يوسف، مصطفى محمود. "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" وتطبيقاتها في مجال المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة." كلية الآداب- جامعة المنوفية (٢٠١٩) ماجستير.
  - ١٤) قمر، شادية داوود، و طربية، آلاء هاشم. "تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية." أمراباك مج ١٠، ع ٣٢٤ (٢٠١٩): ١٢٥ - ١٥٠.
  - ١٥) الجولان، فريال علي. "درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية الكايزن من وجهة نظر المعلمين." المفرق (٢٠١٩): ١ - ٧٥.

١٦) عمر، علاء محمد ربيع محمد. "تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (الكايزن)". *مجلة كلية التربية بأسيوط* مج ٣٤، ع ٢٤ (٢٠١٨): ١٨٠ - ٢٤٨.

١٧) الحربي، محمد بن محمد. مصدر سابق.

- 18) Mudhol, Mahesh. "Human Relation Management Through Kaizen Approach." *AETMS* (2015): 453-456.
- 19) Asyiqin, Nur Hafidzoh, et al. "Management Approach at University Library in Malaysia: A New Insight." *World Applied Sciences Journal* 34.4 (2016): 431-436.
- 20) Debanath, Roma Mitra. "Enhancing customer satisfaction using Kaizen: a case study of Imperial Tobacco Company (ITC)." *Journal of Advances in Management Research (JAMR)* 16.3 (2019): 277-293.
- 21) Al-Hyari, Khalil Ahmed et al. "The Application of Kaizen methods in Project setting: applied study in Jordan." *The TQM Journal* 31.5 (2019): 831-849.
- 22) Macpherson, Warne G., et al. "Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the work place." *Journal of Business Strategy* 39.3 (2018): 40-45.
- 23) Kwakye, William Wilson "Engaging Employees in Sustainable: Continuous Improvement Strategies." England. Walden University (2018): 148p.
- 24) Carnerud, Daniel, et al. "Kaizen and continues improvement- trends and patterns over 30 years." *The TQM Journal* 30.4 (2018): 371-390.
- 25) Awini, Aishah binti. "The effect of lean Kaizen application on students' satisfaction in Malaysian higher education sector." England. Coventry University (2016): 115p.
- 26) White. Sara K.. "What is Kaizen: A business strategy focused on improvement." (2019). Web. 8 Nov. 2019. <<http://www.cio.com>>.
- 27) Maurer, Robert. "One small step can change your life: The Kaizen way." (2014): 228p.

٢٨) عبد العزيز، حمدي جمعة، وآخرون. "معوقات تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر الكايزن لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية." *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٥٤ (٢٠١٦): ١١ - ٣٥.

- 29) Macpherson, Warne G., et al. "Kaizen: A Japanese philosophy and system for business excellence." *Journal of Business Strategy* 3.5 (2015): 1-9.
- 30) White. Sara K., *Op. Cit.* <<http://www.cio.com>>.
- 31) Macpherson, Warne G., et al. "Kaizen: A Japanese philosophy and system for business excellence.", *Op. Cit.* p 6-7
- 32) Macpherson, Warne G., et al. "Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the work place.", *Op. Cit.*, 40-45.
- 33) Vo, Brian, et al. "Kaizen event approach: Case study in the Packing industry." *International Journal of productivity and Performance Management* 68.7 (2019): 1343-1372.

- ٣٤) الشيباوي، حامد كاظم متعب، و الموسوي، سعد مهدي سعيد. "أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Kaizen Gemba في جودة أداء منظمات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية." *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية* ٤٤ (٢٠١٦): ٢٣٦ - ٢٥٥.
- ٣٥) الشريف، راشد بن مسلط، و السحت، مصطفى زكريا. "تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء إستراتيجية كايزن KAIZEN للتحسين المستمر." *مجلة كلية التربية-جامعة طنطا* ٥٦ع (٢٠١٤): ١ - ٣٨.
- ٣٦) جمال الدين، نادية يوسف، و آخرون. "التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني." *مجلة العلوم التربوية* مج ٢٥، ١٤ (٢٠١٧): ٢٤٢ - ٢٦٥.
- 37) Mendez, Jesus, et Vila-Alonso, Mercedes. "Three- dimensional sustainability of Kaizen." *The TQM Journal* 30.4 (2018): 391-408.
- ٣٨) يوسف، داليا طه محمود. "كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري." *دراسات عربية في التربية وعلم النفس* مج ٣٥، ٤ (٢٠١٣): ٣٥١ - ٣٦٨.
- ٣٩) السلمى، عائض بن عويض بن منيع الله. "تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن." *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، ٥٤ (٢٠١٧): ١ - ٧٢.
- 40) Hassan, Z, et Hossain, M.. "Improvement of effectiveness by applying PDCA cycle or Kaizen: An experimental study on engineering students." *Journal of Scientific* 10.2 (2018): 159-173.

## ملحق رقم (١)

### الاستبيان

**القسم الأول - البيانات الأساسية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب، وكتابة البيانات اللازمة:**

**الاسم (اختيارياً):** .....

**السن:** أقل من ٣٠ عام  من ٣٠-٣٩ عام

من ٤٠-٥٠ عام  أكبر من ٥٠ عام

**النوع:** ذكر  أنثى

**المؤهل الدراسي:** مؤهل متوسط  بكالوريوس أو ليسانس

ماجستير  دكتورة

**التخصص الدقيق:** مكتبات ومعلومات  تخصص آخر  اذكره .....

**الكلية:** .....

**الإدارة أو القسم:** .....

**طبيعة العمل:** إداري  فني  أخرى  اذكرها .....

**الوظيفة:** .....

**مدة الخبرة:** أقل من ٥ سنوات

من ٥ - ١٠ سنوات

من ١١-١٥ سنوات

من ١٦-٢٠ سنوات

أكثر من ٢٠ سنة

**القسم الثاني- فقرات الاستبانة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق معها:**

**أولاً- المتطلبات العامة لإستراتيجية كايزن (التحسين المستمر):**

م	العبارة	درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
١.	تتسم أهداف المكتبة بالمرونة والاستجابة لمتطلبات البيئة.					
٢.	جودة الأداء هدف إستراتيجي للمكتبة.					
٣.	تتبنى المكتبة سياسات التحسين المستمر وتطوير الأداء.					
٤.	تتوافر لدى العاملين بالمكتبة المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام إستراتيجية التحسين المستمر.					
٥.	تمتلك المكتبة قواعد للعمل، وتحديد المهام، وطرق تقييم الأداء.					

م	العبارة	درجة كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدًا	درجة ضعيفة جدًا
٦.	تسعى المكتبة لتحقيق التميز على المدى الطويل.					
٧.	يوجد بالمكتبة نظم اتصال جيدة (اجتماعات- تقارير- لجان...إلخ).					
٨.	يتم إشاعة الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.					
٩.	يهتم المدير بالعاملين معه، وبالتحسين المستمر لبيئة العمل المادية والإنتاجية.					
١٠.	تؤكد إدارة المكتبة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الداخلية.					
١١.	يشارك العاملون في جلسات للعصف الذهني، وتحديد توجهات المستقبل.					
١٢.	يتم تشجيع العاملين على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.					
١٣.	يتم احترام العاملين وتحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
١٤.	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات.					
١٥.	يتم اختيار العاملين الذين تتفق خلفيتهم وخبراتهم مع أهداف المكتبة.					
١٦.	تحقيق التعاون بين الأقسام المختلفة في المكتبة؛ للتطوير وتقليل الفاقد.					
١٧.	توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية والفنية بما ينعكس على التطوير والأداء.					
١٨.	يتم تشخيص المشاكل بدقة، ومحاولة حلها منذ ظهورها في موقع العمل.					
١٩.	تحديد أسباب الأخطاء والمشاكل بدلاً من تحديد المخطئين، وتوجيه اللوم لهم.					
٢٠.	يهتم المدير بوضع قواعد بسيطة وفعالة تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.					

### ثانيًا- متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن (التحسين المستمر):

م	العبارة	درجة كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا
١	تمتلك المكتبة فهمًا واضحًا لما يجب أن تكون عليه.					
٢	تمتلك المكتبة الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها.					
٣	تتسم أهداف المكتبة بالواقعية، وتعكس إمكانياتها الحقيقية.					
٤	تركز أهداف المكتبة على العدد المطلوب من قبول الطلبة، وحسب إمكانيات واستيعاب المكان.					
٥	يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها.					
٦	تصاغ إستراتيجيات محددة؛ لتحقيق أهداف المكتبة.					
٧	يتم تحديد أهداف المكتبة بناءً على النتائج المرغوبة.					
٨	تترجم أهداف المكتبة في شكل أنشطة وخدمات للمستفيدين.					
٩	تتلاءم قواعد العمل مع رسالة وغاية أهداف الجامعة.					
١٠	يتم تحليل الموارد البشرية- المادية- التقنية بشكل دوري.					
١١	الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لهم دور واضح في تعزيز جودة الأداء.					
١٢	يتم التعامل مع القضايا المهمة بالمكتبة، وصياغة حلولها.					
١٣	ينشغل المدبرون دائمًا، بصياغة أفكار وسياسات مطلوب تنفيذها.					
١٤	يتم مراجعة سياسات المكتبة وصياغاتها بانتظام؛ لتحقيق نقاط القوة بالمكتبة.					
١٥	يتم التخلص من القرارات الروتينية التي تعطل مسيرة العمل الجماعي.					

### ثالثاً- متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن (التحسين المستمر):

م	العبرة	درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
١.	يهتم المدير باتتباع أسلوب الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين.					
٢.	يقوم المدير بتطبيق أسلوب الإدارة من موقع الحدث (العمل).					
٣.	يقوم المدير بصفة مستمرة بالتخلص من الفاقد أو الهدر في (الموارد- العمليات- الوقت) من أجل ضمان أداء خدمة متميزة للمستفيدين.					
٤.	يقوم المدير باستخدام رباعية التحسين المستمر من (التخطيط- التنفيذ- المراجعة- التطوير)؛ لضمان فاعلية الإجراءات باستمرار.					
٥.	يتم إجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والمعدات، والسياسات المستخدمة في المكتبة.					
٦.	تشجع إدارة المكتبة على الحوار المفتوح واستلهم الأفكار.					
٧.	يحرص المدير على جذب العاملين المبدعين والمؤهلين.					
٨.	يتم إبعاد العاملين الذين يعقدون بيئة العمل.					
٩.	يلم المدير بمفاهيم ومبادئ التحسين المستمر في الإدارة.					
١٠.	تحديد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة.					
١١.	يتم التصرف السريع من قبل الإدارة في حل المشاكل.					
١٢.	يتم دراسة المشكلات البسيطة وحلها قبل أن تتحول إلى معقدة.					
١٣.	يتم الاستناد إلى قواعد؛ لتجنب تكرار المشكلات.					

**رابعاً- متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن (التحسين المستمر):**

م	العبارة	درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
١.	تنفذ المكتبة أساليب دورية؛ لتقييم مدى رضا المستفيدين عن خدماتها.					
٢.	تستخدم المكتبة أساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية، ومنهج علمي واضح.					
٣.	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في بيئة المكتبة الداخلية.					
٤.	يتم تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم.					
٥.	تحرص المكتبة على استخدام نظام التغذية المرتدة عن ذاتها من الجهات والمستفيدين من خدماتها.					
٦.	يتم مقارنة أداء المكتبة مع أداء المكتبات الأخرى المثيلة.					
٧.	تقارن المكتبة أداءها مع المكتبات المعروفة بتميزها.					
٨.	يوازن التقويم بين قياس تحقيق الأهداف على المدى القريب، والبعيد.					
٩.	تقيس المكتبة أداءها بمعايير موضوعية بشكل دوري.					
١٠.	تحرص إدارة المكتبة على توصيل نتائج تقويم الأداء إلى العاملين.					
١١.	تحرص إدارة المكتبة على توصيل نتائج تقويم الأداء إلى المستفيدين.					

**برأيكم ما أهم المقترحات لتحقيق فاعلية إستراتيجية كايزن (التحسين المستمر)؟**

.....  
 .....  
 .....

**ما معوقات تطبيق إستراتيجية كايزن (التحسين المستمر) في مكتبات جامعة أسيوط من وجهة نظرك؟**

.....  
 .....  
 .....