

إمكانية توظيف مدخل (Gemba Kaizen) في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة

دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

م. بسام منيب علي محمد الطائي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Bassamtaee85@gmail.com

المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى توظيف مدخل الإدارة من موقع الحدث (Gemba Kaizen) في تحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في جامعة الموصل، وانطلق البحث من ان مبادئ الإدارة من موقع الحدث التي تعالج المشكلات الادارية باعتبارها مفهوم حديث يستند الى تطبيق مجموعة مبادئ وادوات جديدة من شأنها معالجة مجموعة من الامور والتي من بينها جودة التعليم العالي، لهذا فقد تبلور هدف البحث في محاولة النهوض بهذا الاتجاه من خلال تبني مدخل (Gemba Kaizen). وتم بناء انموذج للبحث وفرضياته، وتحديد مجتمع البحث بجامعة الموصل وعينته تمثلت بمجموعة من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد وتم توزيع استمارة استبانة تضمنت فقرات تتعلق بمتغيري البحث بغية الحصول على اجابات تمهيداً لتحليلها، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ان الإدارة من موقع الحدث لها الدور الكبير والفاعل في تعزيز الجودة في التعليم العالي، واستناداً الى الاستنتاجات فقد تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع ما تحتاجه الكلية المبحوثة والجامعة عموماً لتعزيز جودتها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة من موقع الحدث، الهدر، التحسين المستمر، جودة التعليم العالي.

The possibility of Employing the Gemba Kaizen Approach to Improving Higher Education Quality from the Students' Perspective

An exploratory study in the College of Administration & Economics/ University of Mosul

Lecturer Bassam Muneeb Ali Mohammad Altaee

College of Administration and Economic

University of Mosul

Abstract:

The current research seeks to use the managing from the event site approach (Gemba Kaizen) to improve the quality of higher education at University of Mosul. The research was based on the fact that the (Gemba Kaizen) can be used to handle managerial problems, which considered a modern concept and applying a set of principles and new tools that handling a many problems, including the quality of education. The purpose of current research is to adapt (Gemba Kaizen) approach. The research model and hypothesis was formed, and research population was Mosul University, while the samples were students of Administration and Economics College. A questionnaire was distributed which included items related to the research variables in

order to obtain answer for their analysis. A number of conclusions were reached, most notably that the management of the event site has a significant and effective role in enhancing quality in higher education. According to the findings, a number of recommendations were presented which harmony with what college needs and university in general to enhance their quality.

Keywords: Gemba Kiazen, Waste, Kaizen, Higher Education Quality.

المقدمة

بات الاهتمام بالتعليم العالي اليوم يمثل الشغل الشاغل للعديد من الدول على مستوى العالم، وأصبحت المنافسة شديدة باتجاه تحسين جودة التعليم العالي والسعي لتطوير ملاكات ومناهج الجامعات لاسيما في الدول المتقدمة نظراً لدور الجامعات في رفد سوق العمل بكوادر تتمتع بالكفاءة والمهارة في اداء ما مطلوب منها فضلاً عن المعرفة التي ستزرعها في هذه الكوادر لتجعلهم بموقع استقطاب الكثير من المنظمات والمؤسسات والشركات على حد سواء. هذا الاهتمام بالتعليم العالي عزز من سعي مؤسسات التعليم العالي لتبني اساليب ادارية غير مسبوقه تعمل على احداث تغييرات في عملياتها واجراءاتها بالشكل الذي يختزل بعض الاعمال غير الضرورية وصولاً الى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها في مجال التعليم العالي، ولما كان واقع قطاع التعليم العالي بالعراق يعاني من استخدام اساليب ادارية قديمة واجراءات ادارية عفا عليها الزمن في ضوء ما تؤشره مواقع هذه الجامعات في مواقع متدنية ضمن التصنيفات العالمية لا بل قد لا تدخل الى هذه التصنيفات، مما حتم النهوض بواقع هذا القطاع، لهذا فقد يأتي البحث الحالي ليشكل محاولة بحثية متواضعة بإتجاه تبني اساليب ادارية جديدة قد تحسن من واقع التعليم العالي وتعزز مستوى جودته.

بشكل عام فقد تضمن البحث أربع محاور، حاور الاول منهجية البحث في حين اشتمل الثاني على الإطار النظري وتألف من جزئين هما (Gemba Kiazen) وجودة التعليم العالي، اما الثالث فقد تضمن الإطار الميداني للبحث، واختتم الرابع ليشمل الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والمقترحات المقدمة للإدارة الجامعية.

المبحث الأول: منهجية البحث

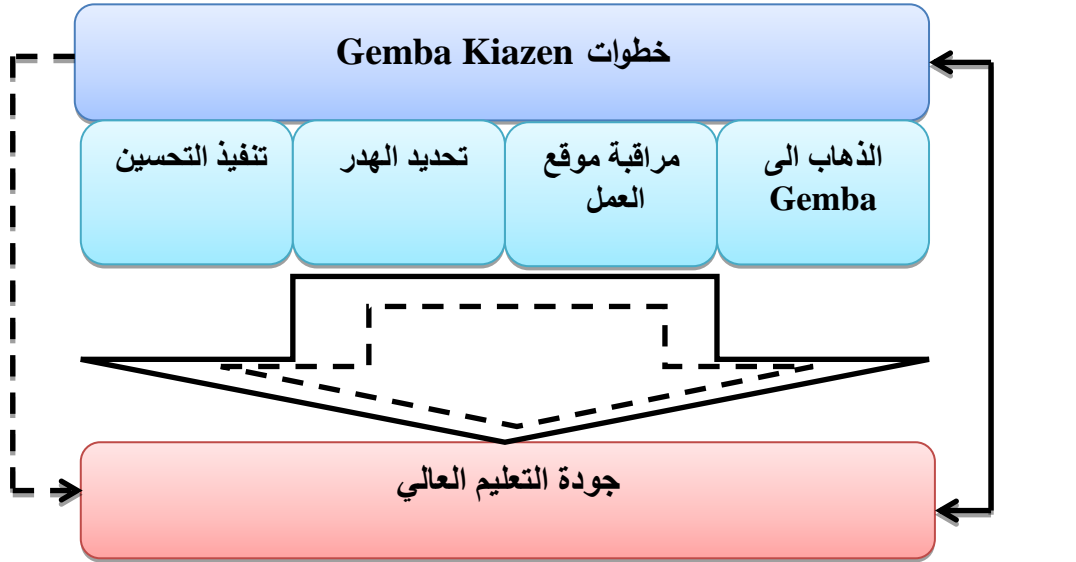
اولاً. مشكلة البحث: فرض التطور التقني والتقدم العلمي المتسارع اليوم ضرورة تفعيل الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي للإسهام بهذا الاتجاه من خلال السعي نحو تطوير التعليم العالي وضمان الحفاظ على مستويات مقبولة وتوظيف مداخل ادارية جديدة ومدخل (Gemba Kiazen) احداها لأنه يسعى نحو اعتماد مبدا الإدارة من موقع العمل، ولان جودة التعليم العالي في العراق عامةً ومحافظه نينوى تحديداً بحاجة الى ترسيخها في جذور هذا القطاع لكي ينهض بالتعليم وجعله في مراتب متقدمة على الصعيد الاقليمي وجد الباحث الحاجة الى تضمين مدخل (Gemba Kiazen) في التعليم العالي في بحث لقياس اثر هذا المدخل الجديد في احداث تغييرات جذرية وصولاً الى تحقيق مستوى الجودة المطلوب للتعليم العالي في العراق ، وبشكل عام يحاول البحث الاجابة الوافية للتساؤل الاتي والذي يلخص مشكلته "هل من الممكن ان يحقق تطبيق مدخل Gemba Kiazen التعزيز المطلوب لجودة التعليم العالي في جامعة الموصل؟".

ثانياً. اهمية البحث: تأتي هذه الاهمية من محاولة ايجاد بيئة وارضية مناسبة لتبني مدخل (Gemba Kiazen) في الكلية المبحوثة والاستفادة من التجارب العالمية من اجل السعي نحو

الراقي بمستوى جودة التعليم العالي في العراق عامةً ومحافظه نينوى على وجه الخصوص ، فضلاً عن امكانية اعتماد هذا المدخل وما يتضمنه من ادوات ومبادئ من شأنها تغيير اجراءات الإدارة في الكلية المبحوثة وتقليص بعض الاعمال والخروج من دوامة الإدارة التقليدية الامر الذي يسهم في معالجة مشكلات التعليم المتعددة وصولاً الى عملية تعليمية بمستوى الجودة المناسب.

ثالثاً. اهداف البحث: يمكن توضيحها بالآتي:

١. تقديم إطار معرفي يشمل كلاً من مدخل (Gemba Kiazen) من خلال استعراض جذوره المعرفية ومفهومه والمبادئ التي يقوم عليها وجودة التعليم العالي من خلال استعراض بعض الادبيات المتعلقة بهذا الجانب.
 ٢. تسليط الضوء على امكانية تطبيق مدخل (Gemba Kiazen) في الكلية المبحوثة من اجل الارتقاء بمستوى الجودة الخاص بالعملية التعليمية.
 ٣. تقديم بعض المقترحات لإدارة الكلية والتي من شأنها ان تحقق الغرض من القيام بهذا البحث.
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** اعتمد البحث المخطط الفرضي الموضح في الشكل (١) والذي يوضح حركية العلاقة بين متغيريه.



←→ علاقة ارتباط

←----- علاقة تأثير

الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً. فرضيات البحث: في ضوء مخطط البحث الفرضي اعتمد البحث الفرضيات الآتية:
فرضيات الارتباط:

H_0 : لا يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين خطوات مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وانفراداً وجودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

H_1 : يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين خطوات مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وانفراداً وجودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

فرضيات التأثير:

H_0 : لا يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية طردية لخطوات مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وانفراداً في جودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

H_1 : يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية طردية لخطوات مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وانفراداً في جودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

فرضية التباين: تتباين خطوات مدخل Gemba Kiazen من حيث التأثير في جودة التعليم على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.

سادساً. منهج البحث: أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل اجابات الافراد واختبار فرضيات البحث بغية التوصل الى النتائج التي من شأنها تحسين واقع التعليم الكلية المبحوثة والجامعة ككل.

سابعاً. حدود البحث:

١. الحدود الزمانية: حددت الفترة من 2018/12/10 إلى 2019/5/2.
 ٢. الحدود المكانية: تتمثل بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
 ٣. الحدود البشرية: حددت بعينة عشوائية من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد بمختلف المراحل والدراسات.
- ثامناً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** أعتمد البحث في الية جمع البيانات والمعلومات على جملة من الادوات منها:
١. اعتماد العديد من الاديبيات الاجنبية ذات الصلة بمتغيري البحث في ضوء ما قدمته شبكة الانترنت العالمية لبناء إطار البحث النظري.
 ٢. استخدام استمارة الاستبانة(*) بوصفها أداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالاطار الميداني للبحث، وقد تم صياغة الفقرات المتعلقة بالمتغيرات من خلال الاعتماد على آراء ودراسات بعض الكُتاب والباحثين في هذا المجال امثال (Barraza, et al., 2016)، (Dysko, 2011)، (Hall, 2015, 25)، (Pongwat & Mounier, 2010).
- تاسعاً. الاساليب الاحصائية المستخدمة:** أعتمد الباحث على البرمجية الاحصائية (SPSS 23) لاختبار فرضيات البحث والتي شملت ما يأتي:
١. التكرارات والنسب المئوية لوصف سمات الافراد عينة البحث.
 ٢. اختبارات درجة ثبات استمارة الاستبيان.
 ٣. معامل ارتباط الرتب (Sperman) والارتباط المتعدد.
 ٤. معامل الانحدار البسيط والمتعدد.
 ٥. تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise).
- عاشراً. المصطلحات المستخدمة في البحث:** الجدول (١) يعرض المصطلحات الأجنبية الواردة في متن البحث مع معناها في اللغة العربية.

(*) أنموذج استمارة الاستبيان في الملحق (١).

الجدول (١): المصطلحات المستخدمة في البحث

ت	المصطلح الياباني	المعنى العربي له
١	Gemba kaizen	الإدارة الفعلية لموقع العمل
٢	Muda	الهدر بكافة أنواعه
٣	Kaizen	التحسين المستمر وهو مكون من مقطعين "Kai" يعني التغيير و "zen" نحو الأفضل
٤	Gembutsu	المراقبة الفعلية (الموقعية) لموقع العمل

المصدر: اعداد الباحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم (Gemba Kaizen) وخطواته: ان هذا المصطلح هو كلمات يابانية الأولى (Gemba) تعني "المكان الحقيقي" والثانية (Kaizen) تعني "التحسين" أو "التغيير نحو الأفضل" والذي ركز على ممارسات التحسين المستمر في مجالات الأعمال وخصوصاً التصنيع والعمليات التجارية والإدارة والهندسة، وبات الجمع بين الكلمتين في سياق الأعمال يتوسع لتكون المكان الذي تجري فيه أنشطة التحسين الحقيقية ذات القيمة المضافة، وبالتالي فان Gemba kaizen اصبح يتكون من ثلاثة أساليب هي: (التحسين الموجه نحو الإدارة، والتحسين الموجه نحو المجموعة والتحسين نحو الافراد). (Willis, 2017, 3). وبات هذا المفهوم أداة لتقييم نوعية بسيطة تستخدم "الإدارة البصرية" لتقييم السبب الجذري للفجوة بين الحالة الحالية والحالة المرغوب الوصول اليها وتمكين المداولات حول التدابير اللازمة لسد هذه الفجوة. (Ramnath, 2018, 100) وأصبح هذا المصطلح يمثل المكان الذي تحدث فيه الانشطة الفعلية باللغة اليابانية، فهو يعني (ارضية المعمل او المساحة المخصصة لعمليات الانتاج في المعمل في حالة الشركات ذات الطابع الانتاجي)، وأصبح هذا المصطلح يمثل منهج عام لإدارة الكلفة المنخفضة ويشمل ثلاث أنشطة رئيسة تدعم ممارسات الإدارة الجيدة وهي (التوصيف والخرن الجيد ومن ثم الحد من الهدر) (Imai, 2007, 2).

ويضيف (Imai, 2012) الذي يعد الاب الروحي لهذا المفهوم بانه الذي يعني المكان الذي يمارس فيه كل اساليب التحسين منها تقنية (5S) ومفهوم (Kaizen) من اجل القضاء على الهدر (Muda) باللغة اليابانية والحفاظ على موقع العمل بشكل منظم ونظيف، فضلاً عن توصيف الاجراءات على النحو الذي يحقق أفضل الممارسات (Dias, 2014, 2). اما من يتعلق بهذا المفهوم بأنشطة تحسين مكان العمل، فقد ينظر اليه بأنه ايسر معنى للحد من اي شكل من اشكال الهدر (Omoty & Kulatanga, 2017, 1765). ووفقاً لـ (Singb & singh, 2015) فان ظاهرة الحد من الهدر في موقع العمل يعد من اولوية عمل مفهوم Gemba Kaizen من اجل تحسين المقدرة التنافسية للشركة على نحو أفضل.

ان معلّم هذا المصطلح وعرابه (Imai) افترض بموجب كتابه الذي حمل عنوان "Gemba Kaizen" ان التحسين المستمر لحياة العمل وحتى الحياة الاجتماعية يتسم بالاستمرارية، اذ ان المجتمع الياباني يجيد القيام بهذا الامر حتى انهم لا يدركون انهم يفعلون ذلك لكون التحسين أصبح اسلوب ونمط للحياة لدى الفرد الياباني (Dessalegn, 2014, 1).

ويشير (Barraza, et al., 2016, 27) بهذا الصدد بان (Gemba Kaizen) بانها تمثل استراتيجية عمليات الاعمال الاساسية التي تستخدمها الشركات وخصوصاً المتعددة الجنسيات منها من اجل تعزيز الاداء التصنيعي لها.

ومن ناحية اخرى (Daiya, 2012, 2) ذكر ان هذا المفهوم يمثل المكان الحقيقي الذي يتم فيه تنفيذ جميع الانشطة التي تضيف قيمة (الانشطة هي تطوير و انتاج المنتجات وبيعها)، بمعنى اخر هو المكان الذي يتم فيه العمل الفعلي للشركة. وبذات السياق اشار (Thessaloniki, 2006, 9) بان هذا المفهوم يطلق عليه احيانا باسم الإدارة من موقع العمل والتي تعني المكان الواقعي الذي يتم فيه اضافة القيمة الى المنتجات والخدمات قبل انتقالها الى العمليات اللاحقة ضمن عمليات الانتاج. بينما يصفه كل من (Omoudi & Wachira, 2013, 33) بانه عملية مستمرة لتحديد الانشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على تخفيضها وصولاً الى ازالتها بشكل نهائي.

وبموجب تطبيق فلسفة الإدارة من موقع العمل فان المدراء بإمكانهم الاستفادة من ادوات مفهوم الرشاقة مثل الإدارة البصرية واساليب حل المشكلات المتنوعة، فضلاً عن مشاركة الافكار خلال مسيرة العمل (Aprell, 2017, 1)، ويمثل المكان الفعلي الذي تحدث فيه أنشطة عملية معينة، سواء كانت تلك التي تضيف قيمة أو لا تضيف. يمكن أن يكون هذا المكان هو المكتب أو المختبر أو الحقل أو المصنع أو المستشفى أو أي مكان آخر تتدفق فيه المواد أو المعلومات. وبشكل أكثر تحديداً، هناك سبعة تدفقات معترف بها، يمكن من خلالها حل جميع المشكلات تقريباً من خلال الملاحظة والادراك: (Hamel & Byrne, 2010, 22) بالآتي: (١. الفرد، ٢. الآلة، ٣. المعلومات، ٤. الامور الهندسية والأدوات، ٥. المواد الخام، ٦. الاجزاء تحت الصنع، ٧. المنتجات النهائية). ويضيف (Dysko, 2011, 4-5) ان مبدا عمل (Gemba Kaizen) يتكون من خلال مجموعة خطوات:

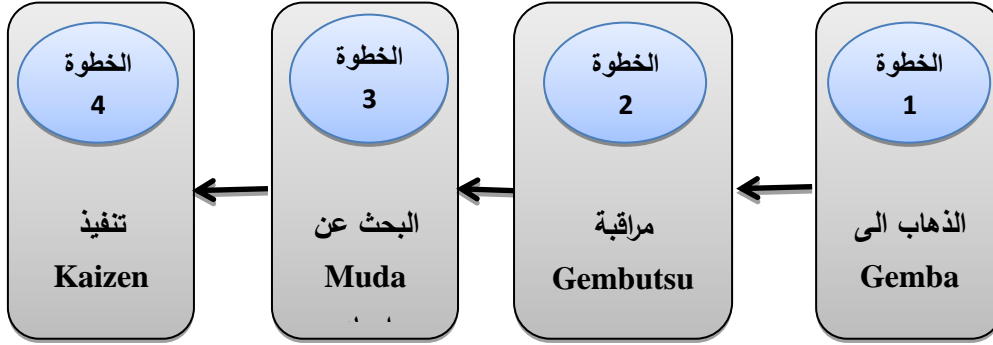
الخطوة الاولى الذهاب الى مفهوم الـ Gemba: اي البدء بممارسة الإدارة من موقع العمل وهو مبدا عمل مفهوم الـ Kaizen الذي يوضح بان حل المشكلات لا يتم من وراء الطاولات وانما من خلال الإدارة من الموقع الفعلي. عندما يتم الذهاب في Gemba فان هناك فرصة للنظر في الموقع والفهم بشكل عميق لما يحدث بالفعل داخل المنظمة، اذ إن هذه الرؤية تعكس حقيقة الية عمل المنظمة فعلياً مقابل الافتراضات الشرطية فبالإمكان الاجابة على مجموعة من الأسئلة التي تؤدي إلى أفكار جديدة لطرق تطوير الأشخاص وتحسينات العملية الرئيسية (Bremer, 2018, 6).

الخطوة الثانية المراقبة الفعلية للموقع (Gembutsu): بمعنى المكان الفعلي للعمل حيث يتم مراقبة العملية الحالية في العمل من خلال التحدث إلى الأشخاص الذين يقومون بهذه العملية بالفعل، فضلاً عن تحديد الفجوات بين العملية الحالية والمتطلبات المحددة ووضع استراتيجية لتلبية تلك الاحتياجات وتحديد الفرص للتخلص من الهدر (Catt, 2015, 121).

الخطوة الثالثة تحديد الهدر (Muda): يعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الهدر بانه الاشياء والاجزاء التي لا يريد المالك أو يحتاجها أو يستخدمها بعد الآن والتي تتطلب معالجة أو التخلص منها (Kadfak, 2016, 7). ويشير (Liker, 2004, 390) ان مفهوم الهدر (Muda) ببساطة هو أي نشاط لا يضيف قيمة فقد يكون بأشكال عديدة (الإنتاج الزائد، المخزون، الانتظار، الحركة، النقل، العيوب والأخطاء، المعالجة، وما إلى ذلك) ويجب القضاء عليه، حيث يكون التخلص من الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة لتحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التشغيل. فلا بد من تحديد الهدر من اجل التخلص منه تمهيداً للدخول الخطوة اللاحقة.

الخطوة الرابعة تطبيق فلسفة التحسين Kaizen: فبمجرد متابعة كافة المبادئ الخاصة بتنفيذ وادامة التحسين من الممكن الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعية. يتم تطبيق فلسفة Kaizen

في المنظمات كوسيلة لتحسين قيم الإنتاج مع تحسين معنويات وسلامة الافراد، اذ يمكن تطبيقها على أي سيناريو في مكان العمل بسبب طبيعته البسيطة (Shettar, et al., 2015, 101). فقد يوضح (Liker, 2004, 6) بان التحسين المستمر يسمى نظام تويوتا الاساسي لممارسة الاعمال وتكمن قيمة التحسين المستمر في خلق جو من التعلم المستمر وبيئة لا تقبل التغيير فحسب، بل تتبنى التغيير بالفعل. ويوضح الشكل (٢) هذه الخطوات.



الشكل (٢): خطوات عمل مفهوم Gemba Kaizen

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من المصدر:

Dysko,darius, 2012 , "Gemba Kaizen utilization of human potential to achieving continuous improvement of companythe", international journal of transport & logistics medzinárodný časopis doprava a logistika, p 4.

يؤكد مصطلح (Gemba Kaizen) في اليابان دائماً على الإجراءات والتي تشكل عشر

قواعد أساسية لممارسة التحسين في موقع العمل وهي: (Fitri, 2016, 60)

١. التخلي عن الأفكار التقليدية التي تكون جامدة جداً.
٢. التفكير في كيف، وليس لماذا لا يمكن القيام به.
٣. لا تجادل، ابدأ بسؤال الممارسة الحقيقية من الآن فصاعداً.
٤. لا تبحث عن الكمال. قم بذلك فوراً رغم أن فرص النجاح لا تتجاوز ٥٠٪.
٥. القيام بتصحيح فوري إذا حدث خطأ ما.
٦. لا يتم الاعتماد كثيراً على الأموال المادية لكايزن، وانما استخدام المعرفة.
٧. المعرفة تتطور عندما تواجه الضغط والتحديات.
٨. اسأل لماذا خمس مرات حتى يتم العثور على المصدر.
٩. معرفة عشرة أشخاص أفضل من معرفة شخص واحد.
١٠. تذكر ان فرص التحسين ليس لها حدود.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث ان Gemba Kaizen تمثل مدخلا جديداً لإدارة الاعمال فهو اسلوب جديد يخرج عن المؤلف في الإدارة بهدف ممارسة الإدارة في موقع الحدث واقعيّاً للتعرف على المشكلات التي تواجه العمل بغية تحديد مسببات الهدر والعمل على تفاديها وهو المفهوم الاجرائي لأغراض البحث الحالي.

ثانياً. جودة التعليم العالي: يعد الاهتمام بجودة التعليم العالي ليست ظاهرة جديدة اليوم، اذ تمتلك معظم الجامعات العالمية اليات لضمان جودتها دائماً كجزء من العرف الاكاديمي المستوى الداخلي

فقط حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي اي لم يتم فرضها من قبل السلطات آنذاك، ولكن سرعان ما بدا الاهتمام من قبل الجهات الخارجية وصنّاع السياسة بجودة التعليم العالي خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات في امريكا وبريطانيا وفرنسا، اذ بدا الامر بتبني سياسات جديدة تم وضعها لضمان جودة التعليم العالي في المقام الاول، وسرعان ما امتد ذلك الاهتمام ليشمل الدول الاخرى بشكل سريع (Dill, 2010, 16). وباتت جودة التعليم العالي تمثل الملائمة للغرض بدلاً من التميز، اذ ان قبل بضعة عقود كانت الجودة تستخدم في كثير من الاحيان كمرادف للتميز، ويشير البعض بان الجودة في الجامعات مرتبطة بالتميز والمعايير والمواصفات المشهود لها دولياً في احيان اخرى (Hall, 2015, 25). اما بالنسبة لمفهوم معنى الجودة في التعليم العالي فقد اشترت الاديبيات الخاصة بهذا الموضوع التي اطلع عليها الباحث بأنه لا توجد صيغة موحدة وفهم مقصود معنى لمصطلح "جودة التعليم"، ومع ذلك فان جميع الباحثين قد كيفوا مفهوم جودة التعليم من خلال مجال الصناعة كما هو موضح في الجدول (٢)، وتعد القدرة التنافسية المتزايدة أحد أهم أسباب الأهمية التي باتت تتزايد اليوم لمفهوم الجودة في التعليم العالي.

الجدول (٢) آراء بعض الباحثين حول المفهوم (المعنى) التقليدي لجودة التعليم العالي

ت	المؤلف والسنة	المفهوم
1	Gilmore, 1974	التميز في التعليم
2	Brigham, 1994	إضافة القيمة في التعليم
3	Dorweiler, 1998	مدى ملاءمة النتائج التعليمية والخبرة للاستخدام
4	Crosby, 1979	تجنب العيوب في العملية التعليمية
5	Parasuraman, 1985	تلبية أو تجاوز توقعات الزبون للتعليم

Source: Shauchenka. Hanna& Busłowska. Eugenia, 2010, Methods and Tools for Higher Education Service Quality Assessment (Survey), Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Informatyka, vol. 5:

[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.2672&rep=rep1&type=pdf,p87.](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.2672&rep=rep1&type=pdf,p87)

وعلى هذا الاساس فإنه ليس من السهل الحصول على تعريف فريد لمصطلح الجودة في التعليم العالي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد إجماع عالمي على الكيفية التي تعد بها الاستراتيجية المناسبة لضمان الجودة وإدارتها في التعليم العالي (Becket, 2006, 125)، كما ان الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد بمكونات مختلفة، فقد يتضمن سبعة مكونات للجودة التعليمية هي (الهدف والرسالة والرؤية والموارد والمدخلات والمخرجات والعملية ورضا الطلاب والموظفين والشرعية وغياب المشكلات والتعلم التنظيمي) (Bruçaj, 2014, 12).

ويرى (Grisay and Mahlck, 1991) بان جودة التعليم كمفهوم متعدد الأبعاد يغطي جوانب مثل (مستويات تحصيل الطالب، أهمية المعرفة والمهارات التي اكتسبها المتعلمون، شروط التعلم ومحتوى وطرق التدريس وإدارة العملية التعليمية). (NCUBE, 2004, 4) في حين يشير (Liston, 1999, 4) بان جودة التعليم تمثل التأثير الكلي لميزات العملية أو الخدمة و أدائها ، أو إدراك الزبون (الطالب) لهذا الأداء فهي ليست مجرد ميزة للمنتج النهائي أو الخدمة ، ولكنها تتضمن التركيز على العمليات والمخرجات الداخلية ، وتشمل الحد من الهدر وتحسين الإنتاجية التعليمية، الا ان (Hoy, et al., 2000, 10) يبين ان الجودة في التعليم هي عبارة عن تقييم لعملية التعليم التي تعزز الحاجة إلى تحقيق وتطوير مواهب الطلبة (الزبائن) في هذه العملية، وفي الوقت

نفسه تفي بمعايير محددة مسبقاً من قبل الزبون، ووفقاً لهذا التعريف فإن الجوانب الرئيسية لجودة التعليم هي تطوير مواهب الطلبة بطريقة تحمل القيمة، فضلاً عن تلبية معايير المسؤولية وإعطاء قيمة مقابل المال المدفوع، ووفقاً لتقرير الرصد العالمي للتعليم للجميع عام (2015) تم تعريف التعليم الجيد بأنه (تحسين جميع جوانب جودة التعليم وضمان التفوق للجميع من أجل تحقيق نتائج على صعيد التعليم تكون قابلة للقياس من قبل الجميع، لا سيما في معرفة القراءة والكتابة والحساب ومهارات الحياة الأساسية، ويوفر لجميع المتعلمين القدرات التي يحتاجونها ليصبحوا منتجين اقتصادياً، وتطوير سبل عيش مستدامة، والمساهمة في المجتمعات السلمية والديمقراطية، وتعزيز رفاهية الفرد). (Elly, 2015, 2) ويتفق كل من (Grisay and Mahlck, 1991, 3) إن تقييم جودة اي نظام تعليمي يستلزم أولاً القيام بتحليل:

- مدى تلبية المنتجات أو نتائج التعليم المقدم والتمثل (بالمعرفة والمهارات والقيم التي اكتسبها الطلبة) للمعايير المنصوص عليها في الأهداف التعليمية للنظام.

- مدى ارتباط المعرفة والمهارات والقيم المكتسبة بالظروف والاحتياجات البشرية والبيئية.

كما وتتضمن الجودة في التعليم عدة أبعاد تتمثل بمدخلات الموارد (المالية والمادية والبشرية)، فضلاً عن أهمية المناهج الدراسية واتساعها وعمقها ومحتواها ويؤثر على الناتج من حيث عدد الطلبة الذين أتموا بنجاح مستويات مختلفة من التعليم، وتشمل الأبعاد الأخرى للجودة مدى ملاءمة مناهج التدريس ومستوى مشاركة الطلبة في النظام وأداءهم للامتحانات العامة (Hapanyengwi, et al., 2018, 22-23). وبشكل عام يشير (Tribus) ان هناك بعض الاختلافات بين التعليم والاعمال يجب اخذها بنظر الاعتبار، وهي: (Najafabadi, 2008 ,16):

- المدرسة ليست مصنع.
 - الطالب ليس منتج.
 - تعليم الطالب هو المنتج.
 - يتطلب إكمال المنتج بنجاح أن يشارك الطالب كعامل ويشارك في إدارة عملية التعلم.
- وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث ان جودة التعليم العالي هي العملية التي يتم بموجبها تقييم الاداء التعليمي للجامعة في ضوء مجموعة معايير محددة من قبل ادارة الجامعة ووزارة التعليم العالي، فضلاً عن العمل على اضافة قيمة الى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب من خلال تجربة اساليب تعليم جديدة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

اولاً. وصف مجتمع البحث وعينته

١. نبذة مختصرة عن كلية الإدارة والاقتصاد(*) : تم تأسيس كلية الإدارة والاقتصاد 1968 ككلية أهلية تابعة لجمعية الاقتصاديين العراقيين/ فرع الموصل تحت مسمى "كلية المحاسبة وإدارة الأعمال" وكانت الدراسة مسائية فيها وعدد طلابها (240) طالباً للعام الدراسي (1968-1969) ومدة الدراسة فيها خمس سنوات بقسم واحد هو المحاسبة وإدارة الأعمال ثم ألحقت بالجامعة المستنصرية

(*) المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من الموقع الرسمي للكلية:

في العام الدراسي نفسه بعدها فُتِحَ قسم الاقتصاد في السنة اللاحقة. وفي العام 1974 ألحقت الكلية بجامعة الموصل بعد فك ارتباطها من الجامعة المستنصرية، وركزت الكلية ومنذ بداية تأسيسها على جودة المخرجات إسهاماً منها لتلبية حاجة سوق العمل ومتطلبات التنمية مما دفعها إلى فتح أقسام علمية أخرى، والآن تضم الكلية سبعة أقسام علمية هي (إدارة الأعمال، المحاسبة، الاقتصاد، نظم المعلومات الإدارية، العلوم المالية والمصرفية، الإدارة الصناعية، إدارة التسويق)، واستحدثت دراسات لمرحلة أعلى من الشهادات الجامعية الأولية (البكالوريوس) ففتحت أقسام الكلية أبوابها لدراسة الدبلوم العالي (إدارة الأعمال، إدارة المستشفيات، إدارة صناعية، إدارة الجودة، الاقتصاد، المحاسبة) والماجستير والدكتوراه لـ (إدارة الأعمال، الاقتصاد، المحاسبة، العلوم المالية والمصرفية، الإدارة الصناعية) أضف إلى ذلك إسهامها في خدمة المجتمع من خلال البحوث والاستشارات والتدريب والدراسات والتعليم المستمر لمؤسسات القطاعين العام والخاص في حدود محافظة نينوى وخارجها.

٢. وصف الأفراد المبحوثين: تم توزيع (185) استمارة على عينة عشوائية مكونة من طلبة الدراسات الأولية والعليا في الكلية وتم إعادة (170) استمارة أي ان نسبة الاستجابة كانت (91.8%). والجدول (٣) يوضح وصف الأفراد المبحوثين.

الجدول (٣): وصف الأفراد المبحوثين

الجنس							
ذكر				انثى			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
95	55.89	75	44.11				
العمر							
20-18		23-21		26-24		27-فاكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
50	29.4	55	32.3	35	20.6	30	17.7
المرحلة الدراسية							
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
120	70.5	15	8.9	25	14.7	10	5.9

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

يلاحظ من الجدول (٣) ان الأفراد المبحوثين يتميزون بخصائص يمكن ان يقدموا اجابات حقيقية لأسئلة الاستبيان.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: يبين الجدول (٤) ملخص لوصف وتشخيص متغيري البحث على مستوى الكلية المبحوثة يتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الاختلاف.

الجدول (٤): نسب اتفاق الافراد المبحوثين والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

المتغيرات	مقياس الاستجابة					المتغيرات
	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً	
خطوات (Gemba Kaizen)						
الذهاب الى Gemba	30.27	38.82	11	13.73	7.07	3.74
المراقبة الفعلية للعمل	26.32	40.17	9.7	16.77	7.05	3.73
تحديد الهدر	32.65	34.67	12.92	13.8	5.9	3.74
تنفيذ التحسين	16.9	49.4	11.92	14.55	7.22	3.54
المؤشر العام		67.3		21.5		3.69
جودة التعليم العالي						
	25.16	40.01	11.9	15.36	7.58	3.59
المؤشر العام		65.17		22.9		

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. N=170

يلاحظ ان هناك انسجام حول فقرات خطوات (Gemba Kaizen) وفقد كانت نسبة اتفاق الافراد المبحوثين حول هذا المتغير (67.3) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (21.5) وبوسط حسابي (3.69) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (1.38) ومعامل اختلاف (37.61). اما بالنسبة لمتغير جودة التعليم العالي فقد حصل ايضا على نسبة اتفاق الافراد (65.17) مقابل نسبة من عدم الاتفاق بلغت (22.9) وبوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري ومعامل اختلاف (1.22) و (33.94) على التوالي. ويتضح مما سبق ان متغيرات البحث حصلت على قبول من قبل الافراد المبحوثين مما يؤشر سهولة فهم فقرات استمارة الاستبيان من قبل الافراد المبحوثين.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الصدق الظاهري وثبات استمارة الاستبيان: لأجل قياس صدق الظاهري للاستبانة ودرجة ثباتها لجا الباحث الى تحليل الاستمارة باستخدام مجموعة من الاختبارات قبل التوزيع ومن ثم وبعد التوزيع فالنسبة لاختبارات الصدق الظاهري والذي يوضح مدى صدق فقرات الاستبيان من خلال عرض فقراتها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في سبيل التأكد من مدى صلاحية فقراتها للتحليل وتم اجراء بعض التعديلات عليها في ضوء اراء السادة المحكمين بعد المناقشة والتعديل لتظهر بالشكل الذي هو عليه الان (مجموعة من تدريسي قسم الإدارة الصناعية). اما بالنسبة لاختبارات الثبات فالجدول (٥) يوضح هذه الاختبارات.

الجدول (٥): اختبارات الاستمارة قبل التحليل

وصف المؤشر	القيمة الكلية	جودة التعليم	Gemba Kaizen	المتغير المؤشرات
لتحديد درجة مصداقية استمارة الاستبيان، ويعتمد على مدى ثبات فقرات الاستمارة عند اعادة التوزيع مرة اخرى	0.934	0.950	0.917	كرون باخ الفا
يستخدم لتحديد ثبات فقرات الاستمارة من خلال تجزئة الاسئلة الى مجموعتين او تقسيمها الى الاسئلة الزوجية والفردية ومن ثم ايجاد معامل الارتباط بينها	0.861	0.966	0.889	التجزئة النصفية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج SPSS.

ان قيم معامل كرو نباخ الفا لمتغيري البحث كانت (0.91) (0.95) على التوالي وهذا يؤشر ثبات فقرات الاستمارة وملائمتها للتحليل، اذ ان درجة القبول لهذا المعامل هي (0.60). اما بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية فقد كانت قيمته (0.889) للمتغير الاول و (0.966) للمتغير الثاني وهذا يبين ان الاستمارة لديها ثبات عالي. واستناداً الى ما تقدم فان الاستمارة اصبحت جاهزة لإجراء التحليلات اللازمة

٢. **اختبار فرضيات الارتباط:** يُشير الجدول (٦) الخاص بنتائج تحليل معامل ارتباط الرتب (Sperman) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين مدخل (Gemba Kaizen) اجمالاً وبين جودة التعليم العالي بدلالة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*0.795) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد بان اتباع ادارة الكلية للمنهج الجديد في الإدارة سيسهم في رفع مستوى جودة التعليم وتحسين الخدمة المقدمة للطلاب.

الجدول (٦): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين خطوات (Gemba Kaizen) اجمالاً وجودة التعليم العالي على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد

خطوات مدخل (Gemba Kaizen)	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.795*	جودة التعليم العالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). $N=170$ $P < 0.05$.
اما عن علاقات الارتباط الجزئية بين متغيرات البحث فيوضحها الجدول (٧).

الجدول (٧): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين خطوات (Gemba Kaizen) (انفراداً) وجودة التعليم العالي على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد

خطوات مدخل Gemba Kaizen					المتغير المستقل المتغير المعتمد
المؤشر الكلي للارتباط	تنفيذ التحسين	تحديد الهدر	الرقابة الفعلية للعمل	الذهاب الى Gemba	جودة التعليم العالي
0.795*	0.844*	0.733*	0.678*	0.707*	جودة التعليم العالي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). $N=170$ $P < 0.05$.

يلاحظ من خلال الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين خطوات Gemba Kaizen (انفراداً) وجودة التعليم بدلالة المؤشر الكلي للارتباط، فقد كانت الخطوة الرابعة وهي تنفيذ التحسين قد حققت قيمة ارتباط قوية بلغت (*0.844) وهي اعلى قيمة ارتباط معنوية من بين بقية الخطوات عند مستوى معنوية (0.05)، في حين حلت الخطوة الثالثة وهي تحديد الهدر ثانياً من حيث قوة الارتباط لتسجل ارتباط قوية موجبة وهي (*0.733) وجاءت الخطوتين الاولى والثانية اخيراً من حيث قوة الارتباط لتسجل قيمهما (*0.707) للخطوة الاولى و (*0.678) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك فقد تم رفض فرضية العدم الخاصة بعلاقة الارتباط وقبول الفرضية البديلة التي نصت على "يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين خطوات مدخل (Gemba Kaizen) اجمالاً وانفراداً وجودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل".

٣. **اختبار فرضيات التأثير:** يعرض الجدول (٨) نتائج تحليل علاقة لتأثير خطوات Gemba Kaizen اجمالاً في جودة التعليم العالي ويتضمن مجموعة الاختبارات والمعاملات.

الجدول (٨): نتائج تحليل تأثير خطوات Gemba Kaizen اجمالاً في جودة التعليم العالي على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد

خطوات مدخل (Gemba Kaizen)				المتغير المستقل			المتغير المعتمد
T		F		R ²	B ₁	B ₀	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				جودة التعليم العالي
1.645	23.68	3.841	260.9	0.770	0.877	0.856	

الجدول إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). (1.168) df (170) P < 0.05
 يشير الجدول (٨) بتحليل الانحدار الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لـ (Gemba Kaizen) بوصفه متغيراً مستقلاً في جودة التعليم بوصفه المتغير المعتمد. ويدعم هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (260.9) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية (3.841) عند درجة حرية (1.168) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) الذي يوضح قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد بلغت قيمته (0.770) وهذا يعني ان (77%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة التعليم تفسرها خطوات تطبيق مدخل (Gemba Kaizen) والباقي بنسبة (23%) تعود الى متغيرات عشوائية غير مشمولة في انموذج الانحدار. اما بالنسبة لقيمة (B₁) فقد بلغت (0.877) ومن خلال تتبع اختبار (T) الذي اوضح ان قيمته المحسوبة (23.68) وهي اعلى من القيمة الجدولية (1.645) عند درجة حرية (1.168) ومستوى معنوية (0.05). ولتوضيح علاقة التأثير لخطوات هذا المدخل (انفراداً) في جودة التعليم العالي فقد يوضحها الجدول (٩).

الجدول (٩): نتائج تحليل تأثير خطوات (Gemba Kaizen) انفراداً في جودة التعليم العالي على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد

T		F		R ²	جودة التعليم العالي		المتغير المعتمد	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة	
1.645	18.53	2.371	205.7	0.836	0.910	0.920	الذهاب الى Gemba	
	8.424		70.95	0.293	0.545	0.353	المراقبة الفعلية للعمل	
	29.23		254.5	0.827	0.914	0.873	تحديد الهدر	
	34.68		384.7	0.877	0.937	0.978	تنفيذ التحسين	

الجدول إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS). (4.166) df (170) P < 0.05
 يوضح الجدول (٩) الخاص بتحليل الانحدار على المستوى الفردي بين متغيري البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة بين خطوات (Gemba Kaizen) بوصفها متغيرات مستقلة في جودة التعليم بوصفه المتغير المعتمد، وكان التأثير متفاوت في القوة، وهذا ما توضحه قيم معامل التحديد التي اوضحت بان اقوى خطوة تأثيراً في جودة التعليم كانت خطوة (تنفيذ التحسين) بدلالة معامل تحديد (87.7%) وحلت الخطوة الاولى ثانياً من حيث قوة معامل التحديد بقيمة بلغت (83.6%) ثم خطوة (تحديد الهدر) تالياً من حيث قوة التأثير الذي حددتها بقيم (R²) البالغة (82.7%)، واخيراً جاءت مرحلة المراقبة الفعلية للعمل اخيراً من حيث قوة التأثير فقد بلغت قيمة (R²) (29.3%) وهي قيمة ضعيفة وغير معنوية. ومن خلال متابعة قيم (F) المحسوبة كانت المرحلة الرابعة اعلى قيمة لاختبار (F) فقد بلغت (384.7) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (2.371)، وايضاً دعم هذه النتيجة قيمة (T) المحسوبة لهذه المرحلة التي بلغت (34.68) وهي

اعلى من قيمتها الجدولية (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (4.166). وبذلك فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالتأثير والتي تنص على "يتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية طردية لخطوات مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وانفراداً في جودة التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل".

٤. اختبار فرضية التباين: اوضحت نتائج تحليل الانحدار المتدرج الى وجود تباين لخطوات (Gemba Kiazen) من حيث التأثير في جودة التعليم بَعده متغير معتمد. وهذا التباين يعكسه الجدول (10) الذي بيّن ان خطوة تنفيذ التحسين لوحدها فسرت (0.877) من التغيرات التي تحصل في جودة التعليم والنسبة المتبقية تعود الى عوامل اخرى لا تتوفر في النموذج الانحدار، وإذا ما تم اضافة خطوة تحديد الهدر الى الخطوة السابقة فان قدرة الانموذج التفسيرية سترتفع لتصل الى (0.948). وإذا تم ادخال خطوة اخرى وهي خطوة الذهاب الى Gemba فان قدرة تفسير التأثير سنقفز الى (0.954). وإذا ما تم ادخال الخطوة الثانية فان القيمة سترتفع لتصل الى اعلى قيمة لمعامل التحديد والتي تبلغ (0.957). وبذلك فقد تحققت الفرضية الثالثة والتي نصت على "تباين خطوات مدخل Gemba Kiazen من حيث التأثير في جودة التعليم على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل"

الجدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لخطوات Gemba Kiazen في جودة التعليم العالي على مستوى كلية الإدارة والاقتصاد

R ²	المتغيرات المستقلة (الخطوات)	درجة الاهمية
0.877	تنفيذ التحسين	1
0.948	تنفيذ التحسين، تحديد الهدر	2
0.954	تنفيذ التحسين، تحديد الهدر، الذهاب الى Gemba	3
0.957	تنفيذ التحسين، تحديد الهدر، الذهاب الى Gemba، المراقبة الفعلية للعمل	4

N = 170

الجدول إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

١. تأثر من خلال الإطار النظري للبحث الاتي:
 - أ. ان مدخل الإدارة وفق (Gemba Kiazen) قد أحدث ثورة في علم الإدارة الحديث بافترضه معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في موقع العمل من اجل ايجاد الحلول الناجعة لها.
 - ب. تعد الجودة في التعليم العالي الجوهرية التي يجب ان تحافظ على بريقها من خلال تطبيق اساليب ادارية فعالة من شأنها ان تحقق مستويات متقدمة من الجودة في الخدمة التعليمية المقدمة للطالب، الامر الذي سينعكس ايجابا في امتلاكه مهارات ومعارف تخدم المجتمع الذي ينتمي اليه.
 - ج. ان تحسين مستوى جودة التعليم العالي مرهون باستخدام اساليب وتقنيات متطورة تعمل على تحسين اداء الكادر التدريسي في الكلية وصولاً الى تحسين جودة المخرجات التعليمية.
٢. اظهر الإطار العملي للبحث الاتي:

أ. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين مدخل (Gemba Kiazen) اجمالاً وافراداً وجودة التعليم العالي على مستوى الكلية المبحوثة، اذ حصلت خطوة تنفيذ التحسين على اعلى قيمة ارتباط وهذا يدعم الواقع الفعلي للكلية، فقد دأبت الكلية المبحوثة على تنفيذ التحسينات بصورة

مستمرة مشتملة على تحسين (المناهج في ضوء تعليمات الوزارة والجامعة، تحسين مهارات الاستاذ وتحسين الأبنية والمعدات اللازمة) في حين ان الرقابة الفعلية لموقع العمل كانت الاقل ارتباطاً في الكلية ذاتها.

ب. ان تأثير خطوات تنفيذ مدخل (Gemba Kiazen) في تحسين جودة التعليم تأثر بشكل واضح من خلال نتائج التحليل، فقد انعكس ذلك على واقع الكلية الداعم لأنشطة التحسين المستمر للخدمة التعليمية فضلاً عن متابعة تنفيذ خطط التحسين على النحو الذي يسهم في تحسين جودة التعليم بشكل عام.

ج. ان التفاوت الحاصل في تأثير خطوات تطبيق (Gemba Kiazen) بجودة التعليم سببه ان ادارة الكلية قد تطبق بعض هذه الخطوات الا انها تهمل البعض الاخر، اذ ان الية التطبيق لا تتحقق بالكامل لان الخطوات يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار مع بعضها البعض وليست مجزأة.

ثانياً. المقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها يقترح الباحث على ادارة الكلية ما يأتي:
١. تبني مدخل Gemba Kaizen بوصفه المدخل الاداري الذي يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل وضع خطة مجدولة لتطبيق هذه الخطوات بشكل صحيح ومدروس عن طريق تشكيل لجان على مستوى كل قسم لمتابعة سير خطة التطبيق وتشخيص العوائق التي تواجه عملية التطبيق لإزالتها.

٢. الاهتمام الكبير بمسألة لجان الارشاد من قبل ادارة الكلية يعد من اولويات تطبيق هذا المدخل لأنها ستكون حلقة الوصل بين الطلبة وادارة القسم العلمي لنقل مشكلات الطلبة تمهيداً لدراستها وايجاد الحلول لها.

٣. على ادارة الكلية ان تقوم بخطوة المراقبة الفعلية للموقع (اي المراقبة الفعلية للطلبة) اي مراقبة اجراءات العملية التعليمية من حيث التدريس والمنهج المتبع والمستوى العلمي لهم لتقويض المشكلات والعقبات التي تقف في طريق العملية التعليمية وصولاً الى تحسين جودة التعليم.

٤. ينبغي على ادارة الكلية ان تواكب التطورات فيما يخص استخدام التقنيات الجديدة في التدريس، فضلاً عن مفاتحة الوزارة بشأن ان يكون هناك تحديثات للمنهج المقرر وبشكل مستمر سنوياً.

٥. من الضروري على ادارة الكلية بالسعي لتفعيل الجانب العملي لبعض المواد النظرية وخصوصاً مواد الاختصاص، فضلاً عن تفعيل الزيارات العلمية وجعلها جزءاً من المنهج، اي ان الطلبة ملزمين بعمل زيارات علمية الى الشركات والمؤسسات كل حسب اختصاصه.

٦. ان الدخول في التصنيفات العالمية الخاصة بمجال التعليم مرهون بتحقيق مجموعة من المعايير ولعل من بينها تحسين جودة الخدمة التعليمية، وهذا الامر لا يتم الا بتظافر الجهود من قبل الكادر الاداري والتدريسي في الكلية والعمل بمنهج (Gemba Kaizen) لتشخيص الفجوات الموجودة في البيئة التعليمية للكلية والعمل على ابتكار حلول ناجعة لها لمعالجتها.

قائمة المصادر:

1. Aprell. Alvaro Rafael Saenz Cortabarría, 2017, Discovering Gemba Walks Good Practices Within Industrial Lean Applications, Master Thesis, Global Product Development and Management, Cranfield University.
2. Barraza. Manuel F. Suárez, Pujol. Juan Ramis, Robles. Mariana Estrada-,2012, Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation

- framework, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 No. 1, 2012 pp. 27-50 q Emerald Group Publishing Limited.
3. Becket, N. a. B., M., (2006), Evaluating Quality Management in University Departments. Quality Assurance in Education, 14(2).
 4. Bremer. Michael, 2018, The effective way to do a gemba walk, Excerpts from “How to Do a Gemba Walk” recipient of a Shingo Research Award:
www.researchgate.net/publication/289546523_The_effective_way_to_do_a_gemba_walk.
 5. Bruçaj. Skender, 2014, Quality in private higher education system; New challenges regarding student’s satisfaction , Journal of Distance Education and e-Learning Volume 2, Issue 2, www.tojdel.net.
 6. Catt, Evelyn A., 2015, Lean Six Sigma & A3 Thinking Workbook a Review of Basic Concepts with Exercises, Checklists, and Learning Guides, www.pdfdrive.com/lean-six-sigma-a3-thinking-workbook-d19766185.html.
 7. Daiya. Bhupendra Kumar, 2012, Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study, IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN), Volume 2, Issue 9, www.iosrjen.org.
 8. Dessalegn. Kidus, 2014, An Assessment of Implementation of Kaizen: The Case of Maru Metal Industries, Bachelor thesis, Department of Management, Facultyofbusiness, St. Mary’s University.
 9. Dias. Francisco Manuel Cardoso Salgado de Barros, 2014, Application of Kaizen Lean methodologies to the Improvement of Warehouse Operations of a Pharmaceutical Industry Company, Department of Engineering and Management, Instituto Superior Técnico.
 10. Dysko,darius, 2012, Gemba Kaizen - utilization of human potential to achieving continuous improvement of companythe, international journal of transport & logistics medzinárodný časopis doprava a logistika
 11. Elly. Mwangi, 2015, Determinants Of Quality Education Provided At Secondary School Level:The Case Of Songea Municipal Council , master thesis, ccounting and Finance, Mzumbe University
 12. Fitri. Muhamad, 2016, Gemba Kaizen Dan Hubungannya Dengan Penerapan Sistem Manajemen Kualitas Iso 9001, jurnal Teknologi Elektro,Universitas Mercu Buana, Vol.7 No.1 Januari 2016.
 13. Grisay Am, & Mahlck L., 1991, the quality of education in developing countries: A previewof some research studies and policy documents. Paris: IIEP.
 14. Hall. Molly Reas, 2015, Quality in Higher Education: Perspectives from Front-Line Faculty in the United States, doctor thesis, Educational Research and Evaluation, faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
 15. Hamel. Mark R. & Byrne. Arthur, 2010, Kaizen Event Field book Foundation, Framework, and Standard Work for Effective Events, Society of Manufacturing Engineers.
 16. Hapanyengwi. Oswell, Chataika. Tsitsi & Dirwai. Crispen, 2016, Quality of Education: Interrelationships between Learning Environments and Learning Outcomes and Child

- Development in Basic Education in Zimbabwe Longitudinal Study Report 2014-2016, Final Report February, 2018 University of Zimbabwe, Faculty of Education.
17. Hoy C, Bayne-Jardine C & Wood M., 2000, Improving quality in education London: Falmer Press.
 18. Imai, Masaaki, 2012, Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, 2nd ed. New York: McGraw Hill.
 19. Imai. Masaaki, 1986, Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, The Kaizen Institute, Ltd, Japan
 20. Imai. Masaaki, 2007, The Kaizen approach to Quality, Tutorial on Gemba Kaizen.
 21. Kadfak. Alin, 2016, an Analysis of the Social Relations in Waste Management: Two Case Studies on Somanya and Agormanya in Ghana, Faculty of Science and Technology, Uppsala University, Sweden.
 22. Liker K. Jeffrey, 2004, the Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer McGraw-Hill.
 23. Liston C., 1999, Managing quality and standards. Buckingham: Open University Press.
 24. Najafabadi. Hossein Nadali, 2008, Total Quality Management in Higher Education Case Study: Quality in Practice at University College of Borås ,master thesis , Science in Industrial Engineering, University College of Borås Institution for Engineering School.
 25. Ncube. Ndabazinhle J, 2004, Managing the Quality of Education in Zimbabwe: The Internal Efficiency of Rural Day Secondary Schools, Doctor Thesis, Education Management, University Of South Africa.
 26. Omondi. Eng. P. & Wachira. John, 2013, Gemba Kaizen Discussion, THE 29TH Icpak Annual Seminar Investment Realities, Opportunities And Challenges ,29th -31st May 2013 ,Sai Rock Hotel, Mombasa
 27. Omotayo. Temitope & Kulatunga. Udayangani, 2017, A Gemba Kaizen model based on BPMN for small and medium scale construction businesses in Nigeria, Journal of construction project management and innovation. 7(1).
<https://www.researchgate.net/publication/318598744>.
 28. Pongwat A., & Mounier Alain, (2010), Education Act 1999: a workable education reform? In: Mounier Alain (ed.), Tangchuang P. (ed.) Education and knowledge in Thailand: the quality controversy. Chiang Mai: Silkworm Books.
<http://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010047968>.
 29. Pongwat, A. and Mounier, A., 2010, Education Act 1999: A Workable Education Reform? In A. Mounier and P. Tangchuang (Eds.), Education and knowledge in Thailand: The quality.
 30. Pongwat. Anop, & Rupavijetra. Phetcharee, 2014, The Problematique of Quality Education in Thailand: Material/Quantitative vs Abstract/Qualitative, Faculty of Education, Chiang Mai University, Chiang Mai Thailand.
 31. Ramnath. Nazimah, 2018, Thinking LEAN: The relevance of Gemba-Kaizen and visual assessment in collection management, Institutional Knowledge at Singapore Management University: https://ink.library.smu.edu.sg/library_research.

32. Shauchenka. Hanna& Busłowska. Eugenia, 2010, Methods and Tools for Higher Education Service Quality Assessment (Survey), Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Informatyka, vol. 5.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.2672&rep=rep1&type=pdf>
33. Shettar. Manjunath, Hiremath. Pavan, R. Nikhil & Chauhan. Vithal Rao, 2015, Kaizen -A case study, Manjunath Shettar et al. Int. Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 5, Issue 5, www.ijera.com.
34. Thessaloniki, 2006, Kaizen Definition & Principles in Briefa Concept & Tool for Employees Involvement, www.Michailolidis.Gr.
35. Willis. Devon, 2017, What Are the Principles of Gemba Kaizen⁹, <https://bizfluent.com/>.

الملحق (١) استمارة الاستبيان

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م / استمارة استبيان

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديك تمثل جزءاً من اعداد البحث الموسوم " امكانية توظيف مدخل Gemba Kiazen في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة/ دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل" إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن قيامك بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين جودة التعليم العالي في الجامعة. علماً بان هذه البيانات ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي، لذا يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة مع عدم ترك أي سؤال لان ذلك يبطل عمل الاستمارة للتحليل. وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

الباحث

معلومات تخص الفرد المجيب

١. العمر: () ٢٠-١٨ () ٢٣-٢١ () ٢٦-٢٤ () ٢٧ - فاكثر
٢. الجنس: () ذكر () انثى
٣. المرحلة الدراسية: () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

أولاً. الفقرات المتعلقة بـ (Gemba Kaizen)

١. الذهاب الى الجيمبا: بمعنى ان ادارة القسم ستقوم بتطبيق نظرية الإدارة من موقع الحدث لتشخيص المشكلات التي تواجه الطلبة.

العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
١ يسعى مجلس القسم الى رسم السياسات الخاصة بتحسين جودة التعليم					
٢ ان ادارة القسم تعمل على معالجة المشكلات التي تقف في طريق الطلبة أنياً وبشكل مباشر					
٣ يتمثل الطالب محور العملية التعليمية من وجهة نظر القسم العلمي					
٤ تشخص ادارة القسم نقاط القصور في عمل الكادر التدريسي لغرض البدء بمعالجتها					

٢. المراقبة الواقعية لموقع العمل: ان المراقبة تعد أفضل طريقة لفهم المشكلات من خلال التركيز على ما يحدث في الموقع ومناقشة اصحاب العلاقة لحصر هذه المشكلات.

العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
٥ تقوم ادارة القسم ممثلة بلجان الارشاد بعمل لقاءات دورية مع الطلبة لتحديد العقبات والمشكلات التي تواجه الطلبة في مسيرتهم العلمية					
٦ يقوم الطلبة بإبداء آرائهم حول اداء الاساتذة في توصيل المعلومات لهم					
٧ هناك تغذية عكسية يستطيع الطالب من خلالها ايصال مشكلته الى ادارة القسم مهما كان نوع هذه المشكلة					
٨ يرى الطالب بان ادارة القسم تعمل على تجنب كل ما يؤدي الى الهدر في سير العملية التعليمية					

٣. تحديد الهدر: تشخيص الهدر في سير العملية التعليمية من اجل تهيئة الاساليب اللازمة للقضاء عليه.

العبارات		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
٩	تركز ادارة القسم على انجاز المنهج الدراسي ضمن التوقيتات المحددة سلفاً من قبل الوزارة.					
١٠	يشخص الكادر التدريسي في القسم جوانب الهدر تقاديه والعمل على تجنبه مستقبلاً.					
١١	يتعامل مدرس المادة مع التأخيرات الحاصلة في سير المادة والخارجة عن ارادته الشكل الامثل.					
١٢	يخضع التدريسي المتلكئ في انجاز المقررات الخاصة بمادته الى المحاسبة من قبل ادارة القسم.					

٤. تنفيذ التحسين: تنفيذ التحسين المستمر بهدف إلى القضاء على الهدر في جميع النظم والعمليات في المنظمة.

العبارات		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
١٣	تقوم ادارة القسم بوضع خطة لتحسين جودة المقررات الدراسية وفي ضوء تعليمات الوزارة.					
١٤	تحاول ادارة القسم مواكبة الموضوعات الحديثة والعمل على ادخالها في المقررات الدراسية.					
١٥	يطبق مدرس المادة تقنيات تحسين الجودة في محاضراته					
١٦	يتم معالجة المشكلات الخاصة بالمنهج التعليمي او مشكلات اخرى تخص الطلبة بأسلوب وتقنيات تمنع تكرار هذه المشكلات مستقبلاً					

ثانياً. الفقرات المتعلقة بجودة التعليم العالي: جودة التعليم العالي: هي عبارة عن تقييم لعملية التعليم التي تعزز الحاجة إلى تحقيق وتطوير مواهب الطلبة (الزبائن) في هذه العملية، وفي الوقت نفسه تقي بمعايير المحددة مسبقاً من قبل الزبون.

العبارات		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
١٧	يحث مجلس القسم الكادر التدريسي على تطوير مهاراتهم الخاصة بتدريس الطلبة على النحو الذي يحسن من جودة المخرجات					
١٨	يشعر الطالب بان ادارة القسم تسعى لتحسين جودة تعليم العالي في القسم العلمي					
١٩	ان تحقيق رؤيا ورسالة القسم العلمي مرهون بتطبيق اليات تحسين جودة التعليم					
٢٠	تدعم ادارة القسم استخدام استاذ المادة للتقنيات الحديثة في عملية التدريس بغية توصيل المادة بشكل جيد الى الطالب					
٢١	تعد مسألة التزام مدرس المادة بالمقررات المحددة من قبل الوزارة مسألة حاسمة					
٢٢	يستخدم مدرس المادة جميع الوسائل التي من شأنها تبسيط المنهج المقدم للطالب					
٢٣	الاهتمام بجودة التعليم وجودة المناهج الدراسية هو محور اهتمام القسم.					
٢٤	يشجع القسم العلمي على الابداع والابتكار فيما يخص تقديم المادة العلمية للطلبة					
٢٥	يقوم القسم العلمي بمراجعة الخطط والسياسات الخاصة بتحسين الجودة لغرض تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها					