مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد ١٧، العدد (٢)، لسنة ٢٠٢١

College of Basic Education Researchers Journal

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها

أ.م.د. يوسف يعقوب شحاذة
جامعة بغداد- كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية

(قدم للنشر في ٢٨ /٩/ ٢٠٢٠ ، قبل للنشر في ٣/ ١١/ ٢٠٢٠)

استهدف البحث التعرف على الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين.
وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في كليات جامعة بغداد. وقد بلغت عينة الدراسة (٥٠) فرداً.

ولتحقيق نتائج البحث تم أعداد أداة (استبانة) مكونة من ثلاث مجالات(التمكين الإداري- إدارة الوقت- المشاركة في صناعة القرار) بواقع (٦) فقرات لكل مجال. إذ تم تحكيم الأداة من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها وثباتها.

المعالجة الإحصائية:

بعد التطبيق الميداني لأداة البحث، تم تفريغ المعلومات والبيانات، وحللت إحصائياً مع اعتماد التفريغ اليدوي للاستجابات المفتوحة، وقد استخدمت "SPSS" باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

الهدف الأول:

ضعف الادارة بالاستثناء لعمداء كليات جامعة بغداد.حيث بلغ متوسط درجات العينة ،(٣٢,١٩٨) درجة وبانحراف معياري مقداره (٦,٤٣٢) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٥٤) درجة.

الهدف الثاني:

تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

أشارت نتائج البحث إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات القيادات الإدارية.

Management by expectation in the colleges of Baghdad University in the light of the Kaizen methodology from the viewpoint of its administrative leaders

Assist. Prof. Dr. Yousif Yaqoob Shahatha

College of Education Ibn Rhusd For Human Sciences

The research aimed to identify the administration with the exception in the colleges of the University of Baghdad in the light of the casein methodology.

The descriptive analytical method has been used, and the research community has been empowered by administrative leaders in the colleges of Baghdad University. The study sample reached (50)

To achieve the results of the research, a tool (questionnaire) consisting of three areas (administrative empowerment - time management - participation in decision making) was prepared with (6) paragraphs for each field. The tool was judged by a number of specialists to ensure its honesty and reliability.

Statistical processing:

After field application of the research tool, the information provided was blanked, and statistically analyzed with the adoption of manual dumping of open responses. SPSS was used using the iterations, averages and standard deviations program to analyze results.

The most important results of the research:

the first goal:

The weakness of the reality of decentralized management of the deans of the Faculties of Baghdad University. As the average of the sample scores reached (32,198) degrees with a standard deviation of (6,432) degrees, which is smaller than the theoretical average of the questionnaire of (54) degrees.

The second goal:

Depending on the functional location variable

The results of the research indicated that there are no differences related to statistical evidence, which makes the views convergent between the responses of the administrative leaders.

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

Keywords: (Exception by Management - Casein Methodology)

مشكلة البحث

احد العناصر الإدارية المهمة والتي لها الدور الرئيس والأساسي في تحديد وانجاز الأهداف المستقبلية هو العنصر البشري، ومن اجل انجاز وتحقيق مخرجات نهائية ذات جودة باستخدام هذا العنصر، ينبغي على الإدارة أن تكون لها القدرة على تنمية وغرس شعور بالولاء الحيوي والرغبة في المساهمة في الأهداف التنظيمية لدى العاملين مع توجيه جهود العاملين نحو انجاز ما تم رسمه من أهداف، مما يدفع الإدارة إلى توفير وإتباع أساليب إدارية مختلفة تساهم في زيادة قدرات الإفراد العاملين حتى يتمكنوا من تقديم مساهمات أكبر. على أمل زيادة الإنتاج والمساهمة الفردية ، من اجل الحصول على الالتزام والعمل الجاد من خلال الضغط والمكافآت الاقتصادية ؛ لقد سعوا إلى إنتاج أكبر من خلال تعليم العمال أفضل الطرق أو أكثرها فعالية للقيام بعمل ؛ وحاولوا حث موظفيهم على الشعور بالرفاهية ، على أمل أن تؤدي راحتهم إلى الرغبة في المساهمة. وقد حققت كل هذه الأساليب بعض النجاح ، ولكن لم ينجح أي منها تمامًا في ضخ ما يكفي من عنصر الحيوية والقدرة على التكيف في الحياة التنظيمية للسماح لها بالازدهار والبقاء قابلًا للحياة في عصر التغيير والاضطراب الاجتماعي التكنولوجي.

فالتغيير الذي أحدثه عالم التكنولوجيا اليوم احدث حالة من التخبط لدى الكثير من المؤسسات في كيفية الحفاظ على مكانتها في المجتمع ومن ثم البحث عن ما يجعلها متميزة عن غيرها في ما تقدمه من خدمات تحضا بقبول اكبر عدد من المستفيدين. هذه المشاكل وغيرها حفزت الإدارة على إتباع أسلوب ينطوي على منح العاملين لديها قدر اكبر من السلطة في التحكم والتصرف في أداء إعمالهم وما إلى ذلك ما لم يكن هناك استثناء فما تتطلبه الإدارة من جميع الأفراد في المؤسسة الانتقال إلى مستوى أعلى من التفاعل البشري. وبالتالي فإن عامل التغيير الذي تقدمه الإدارة يمنح نوع من الأخلاق الجديدة للمؤسسة باعتبارها ضرورية مصاحبة لنظام إدارة جديد وهو الإدارة بالاستثناء.

لذا تكمن مشكلة البحث في التعرف على الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها .

أهمية البحث

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

جميع المؤسسات بما فيها التربوية دون استثناء باتت اليوم في حالة صراع مستمر ليس من اجل البقاء فقط وإنما في كيفية تميزها عن غيرها في ما تقدمه من خدمات، وهذا ما جعلها تختلف فيما بينها في إتباع طرائق وأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها. فبعد أن أصبح العالم اليوم أكثرا تعقيدا، وأخذت وسائل التكنولوجيا تقدم الكثير من الخدمات، وتحل محل الكثير من المؤسسات التقليدية. أصبحت الحاجة ملحة إمام تلك المؤسسات في إعادة هيكلة أنظمتها بما يتلائم مع مستجدات العصر ومتطلباته. كل هذا خلق نوع من التفكير بشكل مختلف في البحث عن منهج قابل للتعديل أكثر إيجابية نحو فهم ما يطور وينمي أداء العاملين ومهاراتهم القيادية مما دفعها إلى تبني ما يُعرف باسم "الإدارة بالاستثناء".

وهذا يتطلب حاجة المؤسسة إلى امتلاك قدرات هائلة قادرة على التعامل مع العوامل التي تؤثر على أدائها. لأغراض الاستدامة والنمو، يجب توفير الموارد البشرية التي تمتلك خصائص ريادية مبتكرة. بالإضافة إلى توفر متطلبات تنظيم الخطط في المؤسسة لانجاز أهدافها المرجوة والاستمرار في عالم الأعمال بامتياز ونجاح. في ضوء كل هذه التغييرات ، اضطرت المؤسسات إلى تبني المبادئ الإدارية وأساليب القيادة لتحقيق ريادية الأعمال. وأهم هذه المبادئ الإدارية هو مبدأ (MBE) ، الذي يتم من خلاله تحديد السلطات والمسؤوليات الدقيقة ، والاستفادة القصوى من الوقت ، والتقييم العلمي والدقيق لأداء الموظفين والمقارنة بين الإنجازات المخطط لها والإنجازات المحققة. بناءً على هذا المبدأ ، يمكن تحقيق القيادة الريادية. (Dellarocas, C., & Klein, M. 2000:45)

الإدارة بالاستثناء (MBE) هي ممارسة يتم فيها توجيه انتباه الإدارة فقط إلى انحرافات كبيرة عن الميزانية أو الخطة. الغاية من وراء هذا الأسلوب هو أن اهتمام الإدارة سوف يركز فقط على تلك المجالات التي تحتاج إلى إجراء. عندما يتم إعلامهم بالتنوع ، يمكن للمديرين التركيز على هذه المسألة المحددة والسماح للعاملين بمعالجة كل شيء آخر. إذا لم يتم طرح أي شيء، فيمكن للإدارة أن تفترض أن كل شيء يسير وفقًا للخطة. يشبه هذا النموذج أنظمة مراقبة العلامات الحيوية في وحدات الرعاية الحرجة بالمستشفى. عندما تخرج واحدة من العلامات الحيوية للمريض خارج النطاق المبرمج في الجهاز ، يصدر صوت إنذار ويعمل الطاقم على الإنقاذ. إذا كانت الماكينة هادئة ، فمن المفترض أن المريض مستقر ، وسيتلقى فقط اهتمامًا منتظمًا من العاملين.(Álvarez, E., & Díaz, F. 2011:72)

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

فهذا الأسلوب من الإدارة يسعى إلى دفع عجلة التقدم نحو تحقيق النجاحات وأفضل أداء ويسعى إلى البناء على نماذجهم ونجاحاتهم. ويستخدم هذه النماذج لإنشاء صورة لما يبدو عليه النجاح وكيف يمكن تحقيق التميز. إنها تعمل حقاً نحو النجاح بدلاً من الابتعاد عن الفشل. كما أنها تميل إلى إنتاج مستويات أعلى من التميز من الإدارة بشكل استثنائي.

لذلك وجدت اغلب المؤسسات أن العمل نحو هدف إيجابي بدلاً من الابتعاد عن نتيجة سلبية له مزايا. تميل إلى توفير المزيد من التحفيز للعمال للتفوق. يمكن دعم الأهداف الإيجابية من خلال طرق ودية مثل التعزيز الإيجابي والتدريب. كلاهما يميل إلى بناء علاقات وثقافات قوية. كما كان التركيز على القدوة الإيجابية بدلاً من النماذج السلبية أكثر تحفيزًا. يحتاج إلى منهجية واضحة لمساعدة المؤسسات على تقليل التكاليف وتقصير أوقات الدورات وتحسين كفاءة العملية. يمكن استخدام الأتمتة لأتمتة المهام الروتينية، والقضاء على النفايات، وتقليل أوقات الدورات ، وتحسين الجودة وتحقيق نهج منظم للتحسين المستمر وهذه ما تسمى بمنهجية كازين.

كازين إستراتيجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتربوية والتعليمية، وتركز على تغيير العمليات اليومية من اجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسبة الفائدة والربح بشكل دوري مستمر.(العثمان، ٢٠١٢: ٤)

سيكون العمل وفق منهجية kaizen سلسًا بشكل أساسي. تأثير ذلك ، سيكون جزءًا لا يتجزأ من عمل كل فرد. بمجرد أن يعتاد العاملين والإدارة على المفاهيم المرتبطة بـ Kaizen ، سيكون هناك مجال لمزيد من دفع عجلة التطوير والجودة والازدهار الشامل نحو الإمام . من خلال تطبيق Kaizen في الإدارة على العمليات، من الممكن معرفة الإجراءات الروتينية القديمة بسرعة واستبدالها أو إلحاق بأسس وقواعد العمل وفقًا لخط تفكير الجيل الحالي وما يتطلبه العصر. من خلال الخضوع لهذا النوع من عملية التحويل ، سيتم تحسين النظام. مما يجعل الإدارة قادرة على القضاء على الهدر في جميع جوانب عناصر العملية الإدارة، بالتالي سينعكس ذلك على أداء العاملين في البحث عن أفضل الطرق والأساليب لانجاز أهداف المؤسسة.

لذا، فإن الإدارة بالاستثناءات في ضوء منهجية كازين قد مهدت الطريق للمعالجة السلسة لجميع الأنشطة الإدارية. وأصبح من الضروري بشكل أساسي تحديد مستويات الإدارة المختلفة وبالتالي حقهم ومسؤوليتهم ، في كل مستوى من مستويات الإدارة يجب أن يكون هناك اعتراف واضح ومحدد لإدارة ذلك ، يجب أن تركز المستويات العليا من الإدارة اهتمامها فقط

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

على التحديد المستمر للأهداف العامة للوحدة ويجب أن تفكر بعناية في السياسات والخطط العامة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف. يركز المستوى الأعلى على القرارات الرئيسة بحيث يتم تنفيذه على المستويات الأخرى على الفور، بإخلاص وجدية.(M. Klein,1997:46)

أهداف البحث

يهدف البحث التعرف على

١. الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.
٢. دلالة الفروق في الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها حسب متغير المنصب(معاون العميد – رئيس قسم).

حدود البحث

١. الحدود البشرية: القيادات الإدارية في كليات جامع بغداد وهم (معاون العميد– رئيس قسم)
٢. الحدود المكانية: كليات جامعة بغداد وهي : (كلية التربية ابن شد للعلوم الانسانية– كلية ابن الهيثم للعلوم الصرفة– كلية التربية للبنات– كلية اللغات– كلية الآداب)
٣. الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠١٩/ ٢٠٢٠)

تحديد المصطلحات

أولاً: الإدارة بالاستثناء (MBE) هو مبدأ الإدارة التبادلية مما يعني أن المدير يجب ألا يتدخل في العمل ما لم يلاحظ انحرافات المرؤوسين عن القواعد والمعايير المعمول بها ، ويجب أن يركز تدخل المدير فقط على تصحيح الانحرافات أو إجراء يحقق الموظفون المستويات والمعايير المطلوبة.(Atkinson, J. W. ,1985:39)

وتعرف بأنها: هي إستراتيجية إدارة يتدخل فيها المديرون فقط عندما يكون هناك انحرافات كبيرة عن النتائج المخططة. يمكن أن تكون هذه إما نتائج تشغيلية أو مالية. (K. Srintvas, 2012: 63)

ثانياً: منهجية Kaizen هو نهج لخلق تحسين مستمر يعتمد على فكرة أن التغييرات الإيجابية الصغيرة المستمرة يمكن أن تجني تحسينات كبيرة عادة يقوم نهج Kaizen على التعاون والالتزام ويقف على النقيض من النهج التي تستخدم تغييرات جذرية أو مراسيم من أعلى إلى أسفل لتحقيق التحول.(Imai,M.,1986: 82)

يعني التحسين المستمر في الحياة الشخصية والحياة المنزلية والحياة الاجتماعية والحياة العملية. عند تطبيقه في مكان العمل يعني KAIZEN ™ التحسين المستمر الذي يشمل الجميع – المديرين والعمال على حد سواء.(Masaaki Imai, Founder,1985)

التعريف الإجرائي للإدارة بالاستثناء : مدى الاستثناءات التي يحصل عليها العاملون في كليات جامعة بغداد إثناء ممارسة الإعمال الإدارية ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها من استجابة القيادات الإدارية على فقرات الاستبانة المعدة لقياس الإدارة بالاستثناء.

أهمية الإدارة بالاستثناء

تتميز الوحدات الإدارية واسعة النطاق بأنشطة معقدة حيث يلزم اتخاذ القرار والإشراف في كل خطوة في غضون مهلة قصيرة. لذلك اكتسبت تقنية الإدارة بالاستثناءات أرضية وشعبية في طبيعتها. نظرًا لأنها أعطت مزيدًا من الحرية في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لمستويات الإدارة المختلفة ، فقد زاد مستوى فائدتها إلى العديد من الطيات. يتم إعطاء بعض أهمية الإدارة بالاستثناءات على هذا النحو: –

١. تحديد المسؤولية بسهولة: يتم تحديد الأهداف المحددة سلفًا ، ومعيار الأداء الوظيفي ، والواجبات والحقوق ، وتحديدها بالتفصيل لجميع مستويات الإدارة المختلفة ، فمن السهل التحقق من المسؤوليات وتبريرها في أي وقت في عملية العملية بأكملها.
٢. يوفر الوقت: توفر المستويات العليا من الإدارة الكثير من الوقت بعد تفويض الهيئة لأداء الوظائف الروتينية اليومية والقرارات الأخرى وفقًا لمتطلبات الموقف أو الاحتياجات وفي الختام يكونون قادرين على التركيز على القضايا الرئيسة وسياسة المؤسسة.
٣. الاستخدام الأمثل للقدرات: تبرز التقنيات التي تنطوي عليها الإدارة عن طريق الاستثناءات نمط اتخاذ القرار الكلي على مستويات الإدارة المختلفة ، اذ يكون كل فرد

بصفته وفقًا لمستواه الإداري مستقلًا في اتخاذ القرار وهو مسؤول تمامًا عن نتائجه أو إجراءاته، وبالتالي من المتوقع أن تستخدم القوى العاملة المتاحة في الأعمال أو الوحدة الإدارية جميع قدراته إلى المستوى الأمثل، وبعبارة أخرى فإن المؤسسة مستعدة لاستخدام قدرات قوتها البشرية إلى أقصى حد.

٤. يزيد الإنتاجية: إن تطبيق الإدارة بواسطة تقنيات الاستثناءات ، يمنح المستويات المتوسطة والدنيا للإدارة السلطة والمسؤولية هذا يساعدهم في الأداء الوظيفي ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الأعمال التي يقومون بها، والعامل المذكور أعلاه يزيد من تقديرهم والمديرون أو المشرفون المعنيون بدورهم يبذلون جهودهم المخلصة من أجل نجاح أهداف المؤسسات في نهاية المطاف تزيد الإنتاجية والكفاءة للفريق بأكمله العديد من أضعاف

٥. يعزز البحث والتطوير: تركز الإدارة عن طريق الاستثناءات على الإشراف وتقييم الأنشطة المتسقة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تحليل إجمالي الأداء الوظيفي. الإشراف المستمر يسهل اتخاذ القرارات واستخلاص النتائج المنطقية. هذا المنهج المنهجي يدعم البحث والتطوير، وبالتالي المساعدة في الوصول إلى الاستنتاج المطلوب وتعزيز الأداء والنتائج الإجمالية.

٦. تطوير المرؤوسين: هذا الأسلوب من الإدارة من خلال الاستثناءات يدعم تطوير المرؤوسين ، كالسلطة الممنوحة وكذلك حرية اتخاذ قرارات مستقلة أو اتخاذ مبادرات للمضي قدما لحل القضايا أو المشاكل القادمة. هذه الفرصة الفريدة لاتخاذ قرارات مستقلة تساعد في تطوير أفراد أو مرؤوسين مخلصين وفعالين ، قادرين على تحقيق النتائج المرجوة (Ireland , R. Duane , Hitt, Michael, 2007: 61)

مراحل تنفيذ الإدارة بالاستثناء

تساعد الإدارة بالاستثناء المؤسسة على النمو بشكل أكبر إذ يمكن تحديد وتشخيص من مشاكل في المؤسسة، ويمكن للمديرين إنفاق كفاءتهم على حل هذه المشكلات لتحسين إنتاجية المؤسسة. يمكن للمديرين تعلم وإعداد استراتيجيات لتغيير المنافسة وفرص العمل الجديدة عملية الإدارة عن طريق الاستثناء يتم تحديد الأهداف لمشروع معين مع نتائج محددة سلفا. ثم تتم مقارنة النتائج

مع النتائج الفعلية التي تم الحصول عليها. لا يُطلب من العاملين اتخاذ أي إجراء إذا لم يكن هناك أي شذوذ في الأداء ويمكنهم أداء عملهم كالمعتاد وفي حالة ملاحظة أي انحراف عن الإدارة بطريقة الاستثناء يتم تقديم تقرير إلى الإدارة العليا حتى يتمكنوا تحديد السبب الجذري للمشكلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلة خلاف ذلك ، يمكنهم الانتباه إلى عمل أكثر أهمية. وبهذه الطريقة يمكن حل أي مشكلة.

تتضمن إجراءات تصميم وتنفيذ الإدارة بالاستثناء ثلاث خطوات أساسية:

الخطوة الأولى هي اختيار الأهداف الوسيطة للمؤسسة (الوحدة ، الموظف) ، والتي تحدد بشكل أساسي تحقيق الهدف النهائي.

الخطوة الثانية هي تحديد الإدارة لدرجة الانحراف المقبول (الفشل في تحقيق الهدف) لكل من الأهداف المتوسطة المختارة وتحديد مجموعة من الإجراءات الممكنة التي يجب اتخاذها في حالة تجاوز حد التسامح.

الخطوة الثالثة تأتي إلى التنفيذ ، حيث يراقب المديرون العملية ويتدخلون بشكل مناسب في حالة الاختلافات عن الأهداف (الاستثناءات).((Nguyen, T. N. ,2014: 56)

مبادئ الإدارة بالاستثناء

إن عملية الإدارة بالاستثناء هي في الأساس حول ضمان تركيز الإدارة على استراتيجيات وقرارات السياسة، والانخراط في الأنشطة اليومية فقط عندما تحدث انحرافات كبيرة. وهي طريقة أكثر راحة للإدارة وتسمح للعاملين باتخاذ القرارات أيضًا. نظرًا لأن الإدارة لا تشارك إلا في المواقف التي تتطلب الانتباه ، فإن العاملين قادرون على اتخاذ القرارات وإتباع الأساليب التي يختارونها ، طالما كانت الأساليب فعالة. لذلك ، يشعر العمل بمراقبة أقل وسيطرة ، مما يمكن أن يعزز الدافع. ومن مبادئ الإدارة بالاستثناء:

١. **نهج منظم:** تتطلب الإدارة بالاستثناء نهجًا منهجيًا للعمل ما يعنيه هذا في الممارسة هو أن جميع الاحتياجات والمتطلبات التشغيلية للمؤسسة يجب أن تكون مفهومة ومحددة بشكل صحيح بشكل أساسي، يجب أن تكون المؤسسة على دراية بكل ما يحدث وأن يكون لديها مجموعة واضحة من المعايير التي تتبعها. لا يمكن تحقيق الإدارة بالاستثناءات بدون مجموعة مناسبة من المعايير والإجراءات. بكل بساطة لا يمكنك

ملاحظة الانحرافات ، إذا كنت لا تعرف حتى كيف يبدو المعيار أو ما يسمى المعيار. يتطلب الإطار نهجًا دقيقًا إلى حد ما في التنفيذ. من أجل وضع نهج منظم وضمان نتائج إيجابية ، يجب عليك اتخاذ الخطوات الآتية:

- تحليل الاحتياجات والمتطلبات التشغيلية ، وكذلك البيانات.
- إنشاء والحفاظ على مجموعة من معايير السياسة.
- جمع وتصنيف وصياغة وتفسير التقارير.
- اتخذ قرارات بناءً على المتطلبات المحددة مسبقًا.

٢. سياسة تنظيمية شاملة: يركز جزء كبير من النهج المنهجي على مبدأ السياسة التنظيمية. يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسة محددة مسبقًا ومحددة مسبقًا ، والتي تحدد الأهداف ويجب أن تتبعها سياسات الإدارة والمستويات الأخرى للمؤسسة. إن وجود سياسة شاملة في مكانها سيجعل من السهل تحديد الانحرافات ، ولكن أيضًا لضمان أن جميع مستويات المؤسسة تتبع نفس مجموعة القواعد.

٣. فهم جيد للاستثناءات: تتطلب الإدارة بشكل استثنائي أن تكون المؤسسة بأكملها على دراية بالانحرافات لا يمكنك تشغيل النظام عن طريق الاحتفاظ بالاستثناءات كسرية أو شيء سيعرفه فريق إعداد التقارير فقط كلما زاد فهم الفريق لما هو متوقع منهم وما الذي يجب أن يسبب أجراس الإنذار، كلما كان من الأسهل اكتشاف المشاكل أو ضمان عدم حدوثها في المقام الأول.

٤. تفويض مناسب للسلطة : يجب إرساء مبدأ التفويض السليم للسلطة يمكن تقسيم الانحرافات بشكل عام إلى الأنشطة الروتينية والاستثنائية. يجب أن يكون هناك فهم واضح لهذا التقسيم وهيكل قيادي جيد للسلطة. عندما تكون هناك مشكلة أو يحدث استثناء ، يحتاج المرؤوسون والمديرون إلى معرفة ما يفترض أن يفعلوه.

٥. التطوير المستمر للمرؤوسين:، تحتاج إلى تضمين تطوير المرؤوس كجزء من منهج الإدارة من خلال إطار الاستثناء. نظرًا لأن الإدارة تقوم فقط بإشراك المرؤوسين بشكل استباقي في حالة حدوث مشاكل ، فأنت بحاجة إلى ضمان أن تكون القوى العاملة ماهرة قدر الإمكان. يجب عليك توفير التدريب ، ليس فقط على الأسلوب نفسه ، ولكن أيضًا على المجالات الأخرى المتعلقة بالمرؤوس ودوره. علاوة على ذلك ، يجب أن يركز التدريب أيضًا على تحسين قدرات إدارة الشخص. التطوير والتدريب مفتاحان أيضًا لضمان التحفيز. (Lachlan E.D. Crawford, 1999: 51)

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

مفهوم منهجية Kaizen

Kaizen هو نهج إداري ، قدمه اليابانيون لتحسين مراحل الحياة المختلفة باستمرار. Kaizen مشتق من كلمتين يابانيتين Kai تعني التغيير / المستمر و Zen يعني التحسين / الأفضل. وفقًا لهذا المفهوم ، يجب أن تكون هناك تحسينات مستمرة صغيرة في حياتنا يومًا بعد يوم. مفهوم Kaizen هو أنها عملية تحسين مستمرة ولا تنتهي ، والتي يمكن استخدامها في أي مكان ، ويجب زيادة الكفاءة وتقليل الحوادث كما هو الحال في المنزل والصناعات والفنادق والمدارس وما إلى ذلك. تم استخدام Kaizen لأول مرة في نظام إنتاج تويوتا ، لجعل الأشياء تعمل بالطريقة التي تخطط لها. لقد أوجدت أولاً مناخًا للتحسين المستمر من خلال تغيير وجهة نظر الموظفين، وتثقيفهم حول عملية التحسين المستمر ومزايا استخدام هذا المفهوم ، وجعلتهم يغيرون طريقة أداء مهامهم بطريقة أفضل. باستخدام Kaizen ، سيتم إنشاء البيئة في شركة يعمل فيها الأفراد أو الفريق بشكل استباقي لتحسين عملية التصنيع لا يمكن استخدام مفهوم Kaizen في يوم واحد، إنها عملية خطوة بخطوة، حيث يتم تشجيع الأشخاص المعنيين مثل الإدارة ، ويتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على إجراء تغييرات صغيرة في مهامهم اليومية في منطقة العمل. يمكن أن يؤدي التأثير العام لجميع هذه التغييرات ذات القيمة المضافة الصغيرة إلى تحسن كبير في عمليات العمل. ولكي يحدث هذا، يجب أن يلتزم جميع الموظفين وقادتهم داخل الشركة باستخدام فلسفة Kaizen . من خلال مفاهيم كايزن، يمكن تحقيق التحسينات بتكلفة قليلة جدًا أو بدون أي نفقات. يتم تشجيع الموظفين على تحسين كفاءة العمل باستخدام الموارد المتاحة / البنية التحتية بشكل فعال ، بدلاً من القيام باستثمارات غير مرغوب فيها على الموارد / البنية التحتية. تجعل شركة Kaizen عملية معقدة للغاية إلى غاية البساطة دون استخدام تقنيات / آليات معقدة ومكلفة للغاية ، وقد تم تكليف الموظفين هنا بالتركيز على جانب صغير جدًا ولكنه مهم يؤثر على كفاءة الشركة. الآن كل يوم ، تستخدم معظم الصناعات تقنية Kaizen والقوة الدافعة لذلك هي المنافسة مع شركة مختصة أخرى. إذا لم يتم استخدامها ، فإن الشركة تصبح مطلقة حتى إذا كانت لديها إرادة جيدة وستقوم الشركة المنافسة بتجاوزها في السوق. لا تقوم كايزن بتعليم الموظفين فحسب ، بل تحفزهم أيضًا على التفكير وحل المشكلة المتعلقة بمنطقة العمل بأبسط الطرق وأكثرها فعالية. حتى الآن يتم استخدام Kaizen في الصناعات لتحسين الكفاءة الكلية للمؤسسة. (M. L. Emiliani,2005: 92)

مبادئ منهجية Kaizen

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

نظرًا لأن تنفيذ Kaizen يتطلب تمكين العقلية الصحيحة في جميع أنحاء الشركة ، يُشار عادةً إلى ١٠ مبادئ تتناول عقلية Kaizen على أنها جوهر الفلسفة. هم انهم:

١. ترك الافتراضات.
٢. كن استباقياً في حل المشكلات.
٣. لا تقبل الوضع الراهن.
٤. ترك الكمالية واتخاذ موقف من التغيير التكيفي التكراري.
٥. ابحث عن حلول عندما تجد أخطاء.
٦. خلق بيئة يشعر فيها الجميع بالقدرة على المساهمة.
٧. لا تقبل القضية الواضحة ؛ بدلاً من ذلك ، اسأل "لماذا" خمس مرات للوصول إلى السبب الجذري.
٨. إعدام المعلومات والآراء من عدة أشخاص.
٩. استخدم الإبداع للعثور على تحسينات صغيرة منخفضة التكلفة.
١٠. لا تتوقف أبدا عن التحسن.(Imai,M.,1986: 68)

منهجية Kaizen لتطوير العملية الإدارية المستمر:

تعتمد منهجية Kaizen على الاعتقاد بأن كل شيء يمكن تحسينه ولا شيء على ما هو عليه. كما أنه يقوم على مبدأ احترام الناس. تتضمن Kaizen تحديد القضايا والفرص ، وخلق الحلول وطرحها – ثم التنقل خلال العملية مرة أخرى للقضايا أو المشكلات الأخرى التي لم يتم تناولها بشكل مناسب. هذه الخطوات السبع التالية تخلق دورة للتحسين المستمر وتعطي طريقة منهجية لتنفيذ هذه العملية وفق مجموعة من الخطوات وهي:

- مشاركة العاملين: للمشاركة دور كبير في تحديد القضايا والمشكلات، بما في ذلك مساعدتهم في ما يحتاجونه. القيام بذلك يخلق قبول للتغيير. غالبًا ما يتم تنظيم ذلك كمجموعات محددة من الأفراد المكلفين بجمع المعلومات ونقلها من مجموعة أوسع من العاملين.

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

- تشخيص المشاكل. باستخدام ملاحظات واسعة النطاق من جميع العاملين ، اجمع قائمة بالمشكلات والفرص المحتملة. قم بإنشاء قائمة مختصرة إذا كان هناك العديد من القضايا.
- ابتكار الحل: العمل على تشجيع العاملين على تقديم حلول إبداعية ، مع تشجيع جميع أنواع الأفكار. اختيار احد الحلول أو مجموعة من الحلول من الأفكار المقدمة.
- اختبار الحل: تنفيذ الحل الفائز الذي تم اختياره أعلاه ، مع مشاركة الجميع في الطرح، مع إنشاء برامج تجريبية أو اتخاذ خطوات صغيرة أخرى لاختبار الحل.
- فحص النتائج: من الضروري التحقق من التقدم الذي تحرزه المؤسسة على فترات مختلفة، مع خطط محددة لمن سيكون نقطة الاتصال وأفضل السبل للحفاظ على مشاركة العاملين على مستوى الأرض، وتحديد مدى نجاح التغيير.
- التوحيد: إذا كانت النتائج إيجابية ، اعتماد الحل في جميع أنحاء المؤسسة.
- التكرار: يجب تكرار هذه الخطوات السبع على أساس مستمر ، مع اختبار حلول جديدة عند الاقتضاء أو معالجة قوائم جديدة من المشاكل.(Cane,S., 1996: 123,)

خطوات تنفيذ منهجية kaizen

كايزن هي فلسفة تسلط الضوء على أهمية التحسين المستمر ، والتي تركز عادة على التعاون والالتزام، تؤثر روح التحسين هذه على جميع مستويات المؤسسة ، من المديرين والإدارة العليا إلى المديرين التنفيذيين وأولئك في "موقع العمل". تأخذ هذه الإستراتيجية في الاعتبار العديد من ممارسات الأعمال ، من تحسين الإنتاجية إلى صفر عيوب في المنتج النهائي. من أجل تحقيق تنفيذ أسلوب كايزن على مستوى المؤسسة ، تحتاج الإدارة إلى تطبيق أنظمة تجعل هذه العملية ممكنة. تتضمن هذه الأنظمة تحديد المشاكل التي تحتاج إلى حل، وخلق استراتيجيات لمعالجتها، وتصور الأفكار الجديدة.

علاوة على ذلك، إذا كنت تخطط لاعتماد استراتيجيات kaizen، فأنت بحاجة إلى إتباع خمسة خطوات تؤدي إلى التنفيذ الناجح ؛ "5S". هذا المصطلح مشتق من الكلمات اليابانية التي تترجم إلى:

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

١. الفرز – فرز وفصل ما هو غير مطلوب ، مثل إزالة العوائق لتسهيل العمل ومنع تراكم العناصر غير المرغوب فيها.
٢. تم الترتيب – ترتيب العناصر المطلوبة بحيث تكون جاهزة للاستخدام، مما يسهل سير العمل.
٣. اللمعان – يشمل كيفية الحفاظ على تكنولوجيا العمل وتقنياته من التدهور والحفاظ على مكان العمل آمنًا ونظيفًا.
٤. التوحيد – الحفاظ على معايير عالية في مكان العمل والتأكد من أن جميع العمليات لديها معيار.
٥. الاستدامة – الحفاظ على القواعد وإجراء التدريب المناسب في مكان العمل، وكذلك عمليات التدقيق المنتظمة.(Imai,M., 1986: 71)

مزايا منهجية kaizen

تتمحور عملية Kaizen حول العملية، وبالتالي فهي قادرة على تحديد مكان حدوث الأشياء بدقة والخروج عن المسار، لذلك يمكن تغيير العمليات وإزالة الأخطاء يتم تقليل العمليات المهدرة إلى الحد الأدنى، ونتيجة لذلك يتم تقليل إهدار الموارد فيما يلي بعض المزايا الرئيسة من تنفيذ في عمل:

- جميع الإفراد العاملون الذين يشاركون في kaizen وهم جزء منهم يتحملون مسؤوليات معينة، من خلال منحهم المزيد من العزيمة علاوة على ذلك، نظرًا لأنه يضع الإفراد على الخط الأمامي ، فإن معنويات العاملين تزيد بشكل كبير.
- هناك حاجة أقل للمتابعة، إذ يوجد مجال أقل للخطأ.
- يزداد العمل الجماعي على نطاق واسع نتيجة kaizen ويتم تشجيع العاملون على التفكير أبعد من احتياجات قسمهم المحدد.
- يتم وضع متطلبات المجتمع في طليعة جهود المؤسسة، ويتم توجيه جميع المنتجات والخدمات وفقًا لاحتياجات المجتمع.
- يتم تحديد الأهداف قصيرة المدى وطويلة الأجل للمؤسسة بسرعة وسهولة، كما توجد أنظمة لضمان تحقيق هذه الأهداف.(www.am-online.com)

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

ومع ذلك، فإن مزايا kaizen كثيرة ومعترف بها على نطاق واسع، ويجب الاعتراف بأنه على الجانب الآخر، فإن هذا النمط من إدارة الأعمال له أيضًا بعض العيوب أيضًا يمكن أن تكون هذه العيوب خطيرة للغاية إذا قدمت المؤسسة خدمة شفوية فقط لمفهوم الإدارة هذا ونفذته دون معرفة كيف أو لماذا.

عيوب منهجية kaizen

فيما يلي بعض العيوب الرئيسة من تنفيذ kaizen داخل عملك ستحتاج هذه العيوب إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضًا، حتى ينجح تنفيذ نظام إدارة kaizen.

- مطلوب من بعض المؤسسات إحداث تغيير هائل في طريقة تفكيرها وأسلوب عملها. في بعض الأحيان يكون هذا صعبًا جدًا ويمكن أن تؤثر المشكلات الأولية التي تم إنشاؤها بشكل سيء جدًا على الأعمال بشكل عام.
- عند استخدام أسلوب إدارة جديد ، يتلاشى الإثارة الأولية قريبًا جدًا في النهاية المؤسسات غير قادرة على الحصول على النتائج التي توقعتها ومع ذلك، فإنه يجعل العاملون يعتقدون أن أسلوب الإدارة هذا لن يعمل على الإطلاق.(www.am-online.com)

الدراسات السابقة

دراسة (خلف الله، ٢٠١٧) (ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)

هدف البحث التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بدرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلميهم، والكشف عن مدى الاختلاف بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية باختلاف كل من متغير (النوع الاجتماعي للمدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة للمدير كمدير، والمنطقة التعليمية)، والتحقق من وجود علاقة ارتباطيه بين متوسطات تقديرات هؤلاء المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تحققً باستبانتين طبقتا متطلبات بناء القيادات الريادية في مدارسهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعينا ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. وقد أسفرت الدراسة عن العديد على (٢٤٥ (معلما من

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وتقديراتهم لدرجة من النتائج، أهمها: أن كلا تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بلغت(٩٨ %) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

دراسة (يوسف،٢٠١٣) كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري)

هدف البحث التعرف على طبيعة أسلوب جيمبا كايزن باعتباره احد الأساليب الحديثة في الجودة، وخطوات تطبيقه، استعملت البحث المنهج الوصفي التحليلي. من نتائج البحث: توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام أسلوب جيمبا كايزن، وقد اعتمدت منهجية تطبيق كايزن على أربع مراحل هي: خطط، طبق، راجع، طور. أهم توصيات البحث تطبيق جيمبا كايزن بالجامعات المصرية هي: اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح إي تغيير لأنهم المثل والقدوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين.التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للطلاب احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في إي مؤسسة، لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية مع التحسين المستمر.

التحسين المستمر في كافة أنشطة الجامعة يساعد على تطويرها وتبؤها مكانة عالمية

منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل وصفًا مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث

أولاً: منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ،لأنه المنهج المناسب ، وذلك من أجل معرفة الإدارة بالاستثناء كليات جامعة بغداد وفي ضوء منهجية kaizen.

ثانياً: إجراءات البحث

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

١: مجتمع البحث

إذ يتألف مجتمع البحث من القيادات الإدارية في كليات جامعة بغداد وهم (معاوني العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) للعام الدراسي (٢٠١٣- ٢٠١٤) والبالغ عددهم (٦٢) يتوزعون على (٦) من الكليات الجامعة فقط آذ بلغ عدد المعاونين (١٨) معاونا بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام العلمية ضمن كليات الجامعة المذكورة وللعام نفسه (٤٧) رئيس قسم

٢. عينة البحث

لقد اختيرت عينة البحث من القيادات الإدارية الذين يعملون في كليات جامعة بغداد ، لقد تم سحب نسبة (٨٠%) من المجتمع الأصلي أي بلغ (٥٠) فرداً منهم (١٥) معاون عميد و (٣٥) رئيس .

١. أداة البحث

تحقيقا لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على الإدارة بالاستثناء MBE في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية Kaizen من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، لذا فان من المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف البحث بناء أداة معينة. إذ تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث

خطوات بناء أداة (الاستبانة)

- **مصادر بناء فقرات الاستبانة**

تم بناء هذه الأداة بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صوغ فقراتها المختلفة. بما يتوافق بيئياً وإدارياً مع ما يتلائم مع تطلعات رؤية المؤسسات التربوية :

- الاطلاع على عدد من الاستبيانات التربوية لدراسات سابقة (عربية – وأجنبية) ذات صلة الإدارة بالاستثناء .
- تم بناء فقرات الأداء وفق منهجية Kaizen للتحسين والتطوير.
- مناقشة مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بهدف التحقق من الصدق الظاهري ، وقد اجمعوا على مناسبة المتطلبات في الاستبانة، وبذلك أصبح عدد الفقرات(١٥) فقرة.

- **بدائل الإجابة ودرجاتها** :تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج ،حيث انه يعطي حرية أوسع للمستجيب لاختيار البديل المناسب عن وجهة نظره وبصورة أدق .والبدائل هي : **(تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً _ بدرجة كبيرة _ بدرجة متوسطة _ بدرجة قليلة _ بدرجة قليلة جداً)** وأعطيت الأوزان على التوالي(٥، ٤، ٣، ٢، ١)

يضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصل أليها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية ،ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث.

الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف الأول من أهداف هذا البحث وهو **(التعرف على الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية** Kaizen) من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. وذلك من خلال الأداة الخاصة بقياس الإدارة بالاستثناء وما تتضمنه من فقرات. وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب تكرارات إجابات العينة بالنسبة للأستبانة ككل . واعتمد المتوسط الفرضي للأداة للحكم على المتوسط الحسابي لإفراد العينة .

الدرجة الكلية للأستبانة

بلغ متوسط درجات أفراد العينة البالغ عددها (٥٠) فرداً مستجيباً على أداة الإدارة بالاستثناء (٣٢,١٩٨) درجة وبانحراف معياري مقداره (٦,٤٣٢) درجة وهو اصغر من المتوسط الفرضي للأداة البالغ (٥٤) درجة. ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي "T- test" لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٣,٤٨١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٤٩) وكما موضح بالجدول(١) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفرضي للأداة ، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات الإدارية .

الجدول (١)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة لإدارة بالاستثناء

الإدارة الاستثناء	عدد أفراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
	٥٠	٣٢,١٩٨	٦,٤٣٢	٥٤	٣,٤٨١	٢	دالة

ويتضح من نتائج الهدف الأول أن الإدارة بالاستثناء ضعيف في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. مما يعني أن أفراد العينة ينظرون نظرة متشابهة ومتقاربة تقريباً لواقع الإدارة في الكليات وبعدها عن أسلوب الاستثناء في ممارسة العمل . وقد يكون السبب في ذلك هو البنية الأساسية للهيكل التنظيمي بما يتضمنه من أسس وقواعد لا تسمح بتبني أساليب إدارية جديد، إي بمعنى النظام الإداري نظام مركزي كونه عاملاً أساساً في الحد من اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء، فضلاً عن وجود مشاكل مثل مشاكل البنية التحتية ، وقضايا الاتصال في المؤسسة ، والانحراف في العملية ، وضعف جودة قواعد العمل ، والبيانات المضللة والفقيرة ، صعوبات في تقسيم المهام بشكل لا لبس فيه ومستقر بين المديرين والمرؤوسين، عدم توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين يحول دون اعتماد الإدارة بالاستثناء، كما أنا عدم وجود

الهدف الثاني

لغرض تحقيق الهدف الثاني في هل دلالة الفروق في الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كازين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها حسب متغير المنصب(معاون العميد – رئيس قسم).وتم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكما موضح في الجدول (٢)

الجدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة ودلالة الفرق بحسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	عدد أفراد	الوسط	الانحراف		القيمة التائية	مستوى

	العينة	الحسابي	المعياري		المحسوبة	الجدولية	الدلالة
معاون العميد	١٥	٣,٣٢٥	٧.١٨٧		١.٤٨٦	٢	دالة
رئيس قسم	٣٥	٥,٢٦٦	٩,١٨٩				

ويتضح من الجدول (٢) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ،إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٤٨٦) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٤٨) مما يعني إن نظام العمل غير متنوع ولا يتضمن أسلوب الإدارة بالاستثناء مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات معاونيهم ورؤساء الأقسام.

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث من خلال أراء العينة بان الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن كانت (ضعيف) ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط:

١. هيكلية النظام المتبع في الإدارة لا يتضمن استحداث أساليب جديدة.
٢. النمط القيادي له الأثر الكبير في تشجيع واعتماد أساليب إدارية حديثة.
٣. الإدارة بالاستثناء تحتاج لدعم وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.
٤. تدخل الإدارة في جميع تفاصيل العمل يحول دون تحقيق الأهداف بشكل مختلف.
٥. اتخاذ القرار يحتاج إلى رؤية ودراية واضحة من حيث الهدف والتخطيط السليم.

التوصيات:

١. الإدارة بالاستثناء نهجًا منهجيًا للعمل. ما يعنيه هذا في الممارسة هو أن جميع الاحتياجات والمتطلبات التشغيلية للمنظمة يجب أن تكون مفهومة ومحددة بشكل صحيح. .
٢. التأكيد بشكل مستمر على أهمية التكنولوجيا وما تحمله من فؤاد في صناعة القرارات بشكل سليم.
٣. ضرورة التركيز على القضايا الجوهرية وذلك من خلال فصل الأمور الروتينية عن الحالات الاستثنائية.

٤. ضرورة إشعار العاملين بان الرقابة الذاتية هي الأساس المعتمد في انجاز عمله بدلاً من الرقابة المركزية في العمل الإداري.
٥. العمل على إزالة جميع القيود على تطوير الإدارة عن طريق إبقاء المشاكل الصعبة خارج حدود القيادات الثانوية.
٦. إن تقوم الإدارة بعقد ورش وندوات مستمرة لنشر الوعي حول ايجابيات وسلبيات توظيف الإدارة بالاستثناء.
٧. ضرورة العمل على تشجيع المدراء على العمل كفريق مع العاملين من اجل رسم السياسة المستقبلية للإدارة.
٨. تعزيز الدافع من خلال ضمان شعور الوظيفة بالمكافأة ودعم أدوارهم من قبل الإدارة رفيعة المستوى

المقترحات :

- إجراء المزيد من الدراسات حول متغيري الدراسة الحالية مع ربطها بمتغيرات أخرى كالثقافة التنظيمية

المصادر

- خلف الله، محمد إبراهيم، ٢٠١٧، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، فلسطين.
- يوسف، داليا طه محمود، ٢٠١٣، كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٣٥، الجزء ٤، مصر.

- Álvarez, E., & Díaz, F. (2011). *A web-based approach for exceptions management in the supply chain*. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 27(4), 681-686.
- Atkinson, J. W. ,1985, "Towards Experimental Analysis of Human Motivation in Terms of Motives, Expectations and Incentives." in J. \J. Atkinson, Editor, Motives in Fantasy Action and Society. New York: Van Nostrum.
- Cane,S., "Kaizen strategies for winning through people" , 1996, London :Pitman publishing
- Dellarocas, C., & Klein, M. (2000). *A knowledge-based approach for handling exceptions in business processes*. Information Technology and Management, 1(3), 155-169.
- https://www.am-online.com/news/2006/3/8/automotive-academy-andford-team-up-to-use-kaizen-best-practice/11268/
- Imai,M., 1986, " Kaizen :The key to Japan's competitive success ",McGraw Hill, USA,pp.xxix
- Ireland , R. Duane , Hitt, Michael , A , 2007, strategic Entrepreneurship Creating competitive Advantage Through Stream of Innovation Business ، Horizons V50,
- K. Srintvas , 2012,Management by Exception (MBE) &Management by objectives (MBO) , Institute of Rural Management, 22/5/2012
- Lachlan E.D. Crawford, Paul Shutler,1999, "Total quality management in education: Problems and Issues for the Classroom Teacher", The International Journal of Educational Management.
- M. Klein,1997, An exception handling approach to enhancing consistency, completeness and correctness in collaborative requirements capture, Concurrent Engineering: Research and Applications 5(1) (1997) 37–46.
- M. L. Emiliani ,2005, "Using Kaizen to Improve Graduate Business School Degree Programs", Quality Assurance in Education, Vol. 13 Issue 1.
- Nguyen, T. N. (2014). *A different approach to information management by exceptions (toward the prevention of another Enron)*. Information & Management, 51(1), 165-176
- Masaaki Imai is the Founder of Kaizen Institute which was established in, 1985, to help companies implementing the practice

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

of kaizen and the various systems and tools known today as Lean Management

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية التربية . ابن رشد للعلوم الانسانية

أدارة تربوية

الاستبانة بصيغتها النهائية

الأستاذ الفاضل معاون العميد المحترم .

الأستاذ الفاضل رئيس القسم المحترم .

تحية طيبة وبعد ..

يروم الباحث أعداد دراسة بعنوان **(الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن)** وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية ولما نعهده فيكم من خبرة وسعة اطلاع ،نود أن نستعين بآرائكم السديدة في تحديد درجة تطبيق كل فقرة من فقرات الاستبيان .راجين منكم الإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم خدمة للبحث العلمي.

الإدارة بالاستثناء: هي "سياسة تكرس من خلالها الإدارة وقتها للتحقيق فقط في المواقف التي تختلف فيها النتائج الفعلية بشكل كبير عن النتائج المخطط لها."

ملاحظة :يرجى ذكر المعلومات آلاتية من دون ذكر الاسم .

- الموقع الوظيفي: معاون عميد ☐ رئيس قسم ☐

مع جزيل الشكر والتقدير

أ.م. د..يوسف يعقوب

أداة الإدارة بالاستثناء

ت	الفقرات	متوافرة				
	مجال التمكين الإداري	بدرجة كبيرة جداً	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة قليلة**	**بدرجة قليلة جداً**
١.	**النظام الإداري يسمح بالتمكين للعاملين**					
٢.	**تتدخل الإدارة بصورة مباشرة وغير مباشرة بالإعمال المفوضة**					
٣.	**تتبع الإدارة التسلسل الهرمي في تفويض المهام**					

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

٤.	**الإشـــراف بشـــكل دوري علـــى الإعمـــال المفوضة**					
٥.	**لا تسمح الإدارة في أعطاء أي نوع من الحرية للعاملين.**					
٦.	**تحاول الإدارة تمركز السلطات في مكان واحد**					
ت	**الفقرات**	متوافرة				
	مجال إدارة الوقت	بدرجة كبيرة جداً	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة قليلة**	**بدرجة قليلة جداً**
١	**الأهداف محددة بجدول زمني**					
٢	**تتيح جميع وسائل التكنولوجيا لاستثمار الوقت**					
٣	**تتبع الإدارة أساليب مختلفة لتعويض الوقت الضائع**					
٤	**تتجاهل أهمية الوقت في تبادل المعلومات**					
٥	**تعمل على عقد ورش ودورات في إدارة الوقت**					
٦	**تتجنب الروتين في انجاز الإعمال**					
ت	**الفقرات**	متوافرة				
	المشاركة في صناعة القرار	بدرجة كبيرة جداً	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة قليلة**	**بدرجة قليلة جداً**

ISSN: 7452-1992 *Vol. (17), No.(2), (2021)*

١	**تشجع الإدارة المشاركة في صناعة القرار**					
٢	**تعتمد الإدارة الأسلوب الفرد في صناعة القرار واتخاذه**					
٣	**تحث الإدارة على العمل الجماعي**					
٤	**توفر الإدارة المعلومات الكافية في صناعة القرار**					
٥	**يوظف جميع تقنيات الاتصال الموجودة لتحسين عملية اتخاذ القرارات**					
٦	**تدرك الإدارة أن المشاركة في صناعة القرار هي من الأساليب الإدارية الحديثة**					