



المؤتمر الدولي: مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي "رهانات الحاضر وأفاق المستقبل"



واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن

سالم صالح العربي

جامعة أجدابيا

ssalrowan@gmail.com

نصر إدريس عبد الكريم سرير

كلية التربية - جامعة سرت

n.sareer@su.edu.ly

المخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وقد انتهت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التعليم الجامعي في ليبيا يعاني من ظروف واختلالات على المستوى الكلي والنوعي، ومن مشكلات تحتاج لضرورة اتخاذ قرار الإصلاح والتطوير، وتبني استراتيجيات لمواجهة هذه المشكلات من أهمها استراتيجية جيمبا كايزن.
الكلمات الدالة: التعليم الجامعي، متطلبات التطوير، جيمبا كايزن.

The reality of university education in Libya and the requirements for its development in light of the Gemba Kaizen methodology

Nasr Adreis Sareer
Sirte University

Salem Saleh Al-Araibi
Ajdabiya University

Abstract

The study aims to investigate the reality of university education in Libya and the requirements for its development in light of the Gemba Kaizen methodology. The results of the study indicate that the university education in Libya suffers from shortcomings and imbalances at the macro and qualitative levels and from a number of problems that require the necessity of making a reform and development decision and adopting strategies to confront these problems, the most important of which is the Gemba Kaizen strategy.

Keywords: University education, development requirements, Gemba Kaizen.

1. المقدمة

يعطي مخطو التنمية في كثير من دول العالم أهمية كبرى لتطوير نظم الإدارة التربوية مفهومًا رئيسًا وجوهريًا في التنمية المجتمعية الشاملة، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص الاجتماعية وتحقيقاً لديمقراطية التعليم، ولتحقيق ذلك لا بد من تطوير جذري في فلسفة الإدارة ومناهجها وأساليبها، والعمل على إعادة تصميم العمليات، والتخلي عن ميراث الإدارة العلمية، التي زادت عن الحد في وهنها من خلال ممارساتها الحالية، والعمل على انعكاس ميدان إدارة الأعمال على تطوير الإدارة التربوية، لذلك لا بد أن تستفيد الإدارة التربوية بشكل كبير من مجال إدارة الأعمال حتى يمكنها أن تواجه معطيات القرن الحادي والعشرين، ومن الأفكار التي تتدرج في هذا المجال التي تعطي حلولاً لمشكلات التعليم بمنهجية التحسين المستمر (كايزن).

حيث يُعد التحسين المستمر باستخدام كايزن فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، ويقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد أن تحتوي على هدر ما، سواء أكان مادياً، أم معنوياً، أم فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعملاء المستفيدين (رحمة، 2019: 692).

واستراتيجية كايزن في الإدارة تعتمد على عدد من المبادئ الأساسية، ومنها مبدأ العمل في الوقت المناسب، ويكون عن طريق إنتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها إلى جميع عمليات التصنيع، وأيضاً مبدأ التوقف لحل المشكلات، حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة، والتعرف على جذورها، ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج، ليعود كما كان للتركيز عليها بشكل أكبر ومستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج (الكسر، 2017: 58-59).

2. مشكلة الدراسة

يواجه التعليم الجامعي في ليبيا اليوم جملة من التحديات، لعل أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع وعدم القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، وهو الشيء الذي ينعكس مباشرة في تزايد تعميق الفجوة المعرفية بيننا وبين العالم كما أن غياب التوجه الاستراتيجي على مستوى كل جامعة يعتبر أيضاً من التحديات الهامة، ولعل ما يعزز هذا الاتجاه غياب دور وزارة التعليم حيث أشار تقرير هيئة الرقابة الإدارية لسنة 2017 عن التعليم العالي إلى ملاحظة مهمة هي أنه لا توجد

خطة عمل معتمدة للوزارة يمكن الاستناد إليها، والاهتداء بها للنهوض بقطاع التعليم الجامعي (سرير، الاطيوش، 2018: 20). ومما زاد من تعميق الأزمة التي تعيشها الجامعات الليبية ما مرت به البلاد من حالة الانقسام السياسي منذ 2014/ 2020، وقد صاحب هذا الانقسام زيادة غير مسبوقه في الجامعات، وبمخالفة للقانون رقم 18 لسنة 2010 الذي يلزم مجلس الوزراء ووزارة التعليم عدم إصدار قرار تأسيس جامعة قبل قيام المركز الوطني لضمان الجودة، واعتماد مؤسسات التعليم العالي بالتأكد من القدرة المؤسسية للجامعة على استيعاب البرامج الأكاديمية، ومدى صلاحية مبانيها وتجهيزاتها وطلابها.

من ناحية أخرى ترتب على هذه السياسة التوسعية غير المدروسة إشكاليات عديدة فاقمت أوضاع التعليم الجامعي على السواء، يأتي في مقدمتها التوجه الكمي في القبول مما زاد من تكديس الطلاب في الجامعات، وتجاوز القدرة الاستيعابية في بعض التخصصات، مما أفقد هذه التخصصات الاستجابة لمتطلبات معايير الاعتماد المحلي والدولي، وبالتالي القدرة التنافسية لخريجها في سوق العمل، وتشير التقارير إلى أن الجامعات الليبية يلتحق بها اليوم (371666) طالبًا وطالبةً وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب ومؤشرات الالتحاق العالمية (الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم: 2020)

كما تعاني الجامعات الليبية من عدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وفي هذا الصدد يشير التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية عن الجامعات الحكومية في ليبيا عام 2013 أن هذه الجامعات غير قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى احتياجات المجتمع والتنمية، كما بين التقرير أن أخطر تلك الأزمات اعتماد الجامعات صورة نمطية واحدة عبر منظومة واحدة من الأنظمة واللوائح والإجراءات والممارسات التي فقدت كل جامعة بسببها استقلاليتها وشخصيتها الاعتبارية ومرونتها وقدرتها على مواجهة التحديات والأزمات، وبالتالي انعكس على ضعف روح المنافسة لدى معظم الجامعات.

وعند الحديث عن أوضاع الجامعات الليبية في التصنيفات العالمية نجدها تشير إلى تأخر أو تدنى ترتيب تلك الجامعات وخروجها من معظم التصنيفات أو مجيئها في آخر القائمة، مما يدق ناقوس الخطر، ويشير إلى وجود اختلالات وسلبيات في التعليم الجامعي الليبي، ويعود ذلك إلى عدة أسباب جوهرية تتمثل أهمها في عدم اهتمام المسؤولين في الجامعات بنتائج هذه التصنيفات أو جهل فوائدها (العريبي، سرير، 2020: 25).

ويمكن القول إن هذه التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم الجامعي في ليبيا اليوم هي وليدة سنوات طويلة تراكمت على مداها، وتعمقت لتصبح تحديات تعصف بالتعليم الجامعي، ولعلّ السبب الرئيس في تضخمها واستفحالها بهذا الشكل غير المسبوق يعود إلى غياب نظم المساءلة والرقابة وروى التطوير ومحاولة استشراف المستقبل، وما يمكن أن تتيحه هذه النظم من ملاحظات ومؤشرات حقيقية كانت ستسهم في معالجة هذه المشكلات منذ سنوات وعدم السماح بتطورها وتعمقها بهذا الشكل الذي يطالعا اليوم ويعوق جهود التطوير والإصلاح.

وفي ظل هذه التحديات تنامت الدعوات إلى البحث عن بدائل مستقبلية واقعية قابلة للتنفيذ بغرض تطوير التعليم الجامعي الليبي من خلال الاستفادة من تجارب الدول الأخرى وخبراتها، فقد لجأت دول كثيرة كاليابان مثلاً إلى استخدام أحد المداخل الإدارية الحديثة وهو (جيمبا كايزن) الذي يقوم أساساً على التحسين المستمر بما يحقق تطوير مؤسساتها، وهو أسلوب بسيط في فكرته وتطبيقه، حيث يبدأ بإدخال تحسينات بسيطة وصغيرة بشكل تدريجي، بهدف تقليل التكاليف والهدر وزيادة معدلات الإنتاجية، وكايزن تعني "التحسين المستمر" الذي ينطوي على قوة العمل بالكامل من مستوى الإدارة العليا وحتى الإدارة الدنيا، ويعتمد نجاح هذا النمط على الواقعية والشفافية في مسارات واتجاهات الإدارة المختلفة الرأسية والأفقية في أماكن العمل (يوسف، 2013: 354) وعليه فإن الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع التعليم الجامعي في ليبيا؟ وما متطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن؟ من خلال هذا التساؤل تندرج الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع التعليم الجامعي في ليبيا؟
 - 2- ما طبيعة استراتيجية (جيمبا كايزن) وما أهم مبادئها وخطواتها وأسلوب تطبيقها؟
 - 3- ما التصور المقترح لتطوير التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء استخدام استراتيجية (جيمبا كايزن)؟
- ### 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع التعليم الجامعي في ليبيا.
- 2- التعرف على طبيعة استراتيجية (جيمبا كايزن) وأهم مبادئها وخطواتها وأسلوب تطبيقها.
- 3- تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي الليبي في ضوء استخدام استراتيجية (جيمبا كايزن).

4. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أن حاجة الجامعات الليبية إلى تبني استراتيجية فعالة لمواجهة طبيعة المشكلات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها، يستلزم تبنيها لاستراتيجيات حديثة ذات فاعلية، ومن ضمنها استراتيجية الكايزن لما لها من دور فعال في التحسين المستمر بأقل جهد، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، وبما يحقق قيمة مضافة، وكفاءة العمل والعاملين في مختلف المستويات الوظيفية مما يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية والأكاديمية بالجامعات الليبية، وصولاً إلى تحقيق غايات وأهداف التعليم الجامعي.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث ندرة الدراسات التي تناولت استراتيجية جيمبا كايزن وخاصة على المستوى المحلي، وذلك في ضوء الأصوات المنادية والداعية إلى ضرورة تطوير التعليم الجامعي الليبي وفقاً للاتجاهات الإدارية الحديثة، وفي ضوء التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

5. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف استراتيجية جيمبا كايزن وأساليب تطبيقها في العمل التربوي، ورصد المعلومات المرتبطة بهذا التطبيق، كما يقوم على تحليل واقع التعليم الجامعي في ليبيا وأهم ما يواجهه من مشكلات وتحديات وصولاً إلى النتائج والتوصيات وانتهاءً بتقديم تصور مقترح لتطوير هذا التعليم في ضوء استراتيجية جيمبا كايزن، وعلى اعتبار أن تطبيقات منهجية كايزن في السياق التعليمي ماتزال قليلة بل نادرة فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي هو مدخل للتعريف بالموضوع وتوجيه عناية الباحثين.

6. مفاهيم مصطلحات الدراسة

التطوير: يقصد به في مجال التعليم مجموعة التغيرات الإيجابية التي تزيد من فعالية النظام التعليمي وكفاءته، وهو عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفاءته. (فليه، الزكي، 2004: 207)

ويعرف التطوير إجرائياً: بأنه التغيرات الإيجابية في نظام التعليم الجامعي الليبي وزيادة فعاليته وكفاءته باستخدام منهجية جيمبا كايزن.

جيمبا كايزن: كلمة جيمبا هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي، وكلمة كايزن تتكون من كلمتين يابانيتين (كاي) وتعني التغيير، و(زن) وتعني الأحسن أو الأفضل، وتترجم إجمالاً إلى التحسين المستمر في مواقع العمل. (يوسف، 2013: 356)

وتُعرف الكايزن إجرائياً بأنها: استراتيجية ومنهجية وفلسفة ابتكرها اليابانيون، لإدارة المؤسسات والحياة وتعتمد فلسفة الكايزن على الخطوات الصغيرة لإحداث تغييرات كبيرة. (الكسر، 2017: 61).

7. الدراسات السابقة

• **دراسة بكر (2016):** هدفت هذه الدراسة لتحديد الإطار النظري والفلسفي لمنهجية كايزن في الإدارة ودراسة اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذه المنهجية ومدى الإلمام بمفاهيمها، وأهم المهارات اللازمة لتطبيقها ومعرفة أهم النتائج المترتبة على تطبيقها، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس إدارة الشركة، والمدراء العامون، ومديري الفروع وعددهم (100) مفردة، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من عدد (19) فقرة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: عدم إلمام القيادات الإدارية بالشركة موضوع الدراسة بالمفاهيم الأساسية عن منهجية كايزن، كذلك عدم الإلمام بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق تلك المنهجية في الإدارة.

• **دراسة الكسر (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة، لمعالجة مشكلة الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، ووزعت على عينة الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات عضوات الهيئة الإدارية في جامعة شقراء، وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، كما قدم البحث مقترحات منها: أن تتبنى جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن في الإدارة أداة من أدوات التغيير والتطوير للعمل الإداري.

• **الحربي (2017):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء استخدام منهجية جيمبا كايزن من خلال التعرف على الأسس الفلسفية لمنهجية كايزن ومعرفة الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية كايزن في تحسين أساليب القيادة الجامعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها، أنه يمكن لمنهجية جيمبا كايزن الإسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات الآتية: القيادة من موقع العمل، واعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط، التقليل من الهدر، واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.

• **دراسة الشريف والسحت (2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية الكايزن للتحسين المستمر، وقد استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، تكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، بينما اشتملت عينة الدراسة على (101) من أعضاء هيئة التدريس، وتم سحبهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد اشملت على (86) فقرة موزعة على أربعة محاور، وقد أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى جودة التعليم وذلك في المحاور الآتية: (تقييم عملية التعليم والتعلم، وتقييم الخطط الدراسية، وآلية التقييم، والمصادر التعليمية) وقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن.

• **خطيب وقرشي (2019):** هدفت هذه الدراسة للتعريف بمنهج كايزن وفلسفته للجودة في العمل التربوي العربي، وتحديد أهم تطبيقات هذا المنهج، والمعايير والمؤشرات التي تيسر نجاح تطبيقه بما يحقق الجودة للعمل التربوي العربي، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف منهجية الكايزن، وأساليب تطبيقها في العمل التربوي، وقد انتهت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها: إن منهجية كايزن تحدث تغييراً جوهرياً في أداء العاملين، وبما يحقق أهداف الجودة الشاملة في العمل التربوي، كما يساعد استخدام هذه المنهجية في تقليص الهدر في الموارد، ويسعى لتحسين توزيعها داخل المؤسسة كما تتيح محاسبة المتسبب في المشكلات وتضمن عدم تكرار حدوث الخطأ وإحداث التغيير في المواقع بما يضمن انسيابية العمل وفقاً لمتطلبات الجودة.

8. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ما يلي: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف في تناولها لاستراتيجية جيما كايزن باعتبارها أحد مداخل التطوير والتحسين، كما اتفقت مع هذه الدراسات من حيث المنهج المستخدم، كما اتفقت مع جلها من حيث مجتمع الدراسة وهو مجال التعليم باستثناء دراسة بكر (2016) التي أجريت على شركة كهرباء، أما من حيث النتائج فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية استخدام استراتيجية جيما كايزن باعتبارها أهم المداخل الواقعية للتطوير والتحسين وأقلها تكلفة وواقعية.

9. الإطار النظري

1.9 ماهية جيما كايزن

ظهرت نظرية الكايزن 1986 على يد الخبير الياباني (ماساكي إمامي) عندما أصدر كتابه "مفاتيح نجاح المنافسة

اليابانية" وقد تصدر هذا الكتاب قائمة الكتب الأكثر مبيعاً لمدة ثلاثة سنوات، في حين ترجم لعدد من اللغات، وبعد رواج منهجية الكايزن عالمياً أسس (إماي) معهد كايزن للجودة في طوكيو وفتح عشرات الفروع في دول العالم، الذي أوضح أن استراتيجية كايزن هي من أهم مفاهيم الإدارة اليابانية، ومفتاح المنافسة للمنظمات اليابانية، وتهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة بشكل عام، كما تعد جزءاً من مفهوم الإدارة المرنة التي تركز على التخلص من الهدر، واستبعاد مصادر الخسارة أولاً بأول، وكايزن كلمة يابانية مركبة من جزأين هما "كا" (Kai) وتعني التغيير و"زن" (Zen) وتعني للأفضل، وتترجم إجمالاً (Gemba Kaizen) إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

وبالرغم من ذلك فإن هناك عدم اتفاق بين المتخصصين في الإدارة الحديثة على وصف محدد لماهية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN إذ يطلق عليها استراتيجية، أو فلسفة إدارية، ويصفها البعض بأنها أحد أساليب الإدارة المرنة، ويمكن القول بأنها: منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل، وترتكز على مبدأ الإدارة من موقع العمل الفعلي وخفض التكاليف التشغيلية، وهي بذلك إدارة للزمان وللمكان.

وقد عرفه (Weetman) بأنه: "عملية احداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات اساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة" (الشريف والسحت، 2014: 231).

كما عرفه (الجبوري، 2008: 256) بأنه: "مجموعه من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الاصل". مما سبق يتضح بأن كايزن يعبر عن مفهوم ومعتقد لدى العاملين يترجمان من خلال سلوكيات ممنهجة متدرجة ومستمرة باتجاه تحقيق تحسين شامل في جميع مجالات العمل في المنظمة بما يشمل العاملين جميعاً.

والكايزن مفهوم يتضمن عدداً من المفاهيم الفرعية المهمة هي: (الحربي، 2017: 243)

- جيمبا Gemba: هي المكان الحقيقي الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء، بمعنى آخر جيمبا تعني مكان العمل الفعلي الذي تتم فيه العمليات.

- جيمبو تسو Gembutsu: وتشير إلى الأشياء الملموسة الحقيقية في مواقع العمل، مثل الآلات والمعدات والأدوات وغيرها.

- مودا Muda: وهي كلمة يابانية تعني الأعمال غير المفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة وتركز كايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جيمبا) وتعني مودا ببساطة الهدر، أو النشاط الذي لا يضيف قيمة، ولهذا يجب الحد من جميع أنواع الهدر وخفض التكاليف التشغيلية.

مما سبق يتضح أن استراتيجية الكايزن تشتمل على عدة مبادئ منها: (الكسر، 2017: 65)

1- مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم إنتاج الوحدات المطلوبة فقط أو نقلها عندما نحتاجها لجميع عمليات التصنيع.

2- نظام الكانبان وهو نظام إمداد للموارد المطلوبة لعملية التصنيع.

3- التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها، ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ليعود كما كان، للتركيز عليها بشكل أكبر ومستقل بدون أن تتوقف عملية الإنتاج.

4- مبدأ منع حدوث المشكلات من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء، أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.

5- معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.

6- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعي من أجل معالجته.

كما ينطوي مفهوم كايزن على الآتي: إحداث تغيير بطيء تدريجياً في العمل لكنه مستمر، ودراسة العمل اليومي وتبسيطه وتحسينه باستمرار، عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، بما يؤدي للتخلص من الهدر، ويحقق مستويات أعلى للأداء، بمعنى أن كل ما ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد أن تحتوي على هدر في أي نوع من الموارد، وتقليل هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعمليات والمخرجات، وبالتالي ففكرته الأساسية التخلص من الهدر في العمليات، وهي المحور الرئيس للتغيير من خلال كايزن. (غنيم، 2015: 22)

والكايزن هي توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات، تعتمد على التغيير والتحسين التدريجي، حيث تتكون من عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة، تتجمع تدريجياً وتراكمياً لتطوير الأداء، وبدون تحمل كثير من التكاليف (البرواري وآخرون، 2008: 5).

2.9 الخصائص العامة لمنهجية جمبا كايزن: تنفرد الكايزن وتتميز عن أساليب الإدارة الأخرى بعدة خصائص من أهمها ما يأتي: (الحربي، 2017: 245)

- 1- تتبنى الكايزن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية لبناء القدرات التنافسية للمنظمة.
- 2- تتميز كايزن أن أفكارها ذات طابع متجدد دائماً، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار التقليدية.
- 3- يمكن تحسين كل شيء حتى ولو كان التحسن طفيفاً، فالحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة التي لا تنفذ.
- 4- تهتم الكايزن بالاستماع للعاملين وجمع أفكارهم في كل مستويات التنظيم، فالتطوير المستمر مسئولية كل فرد في المنظمة سواء عند الإدارة أم العاملين.
- 5- تعمل الكايزن على القضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط.
- 6- تركز على العمليات أكثر من النتائج، وتعمل على نشر ثقافة لا تتسامح مع الهدر.
- 7- تؤمن بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغيرات الصغيرة التي تراكمت على مر الزمن، ولها الأثر الأكبر في تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل.
- 8- يتكامل الكايزن وهو التحسن المستمر لما هو قائم من عمليات، مع منطق الابتكار والتجديد، فهما ذراعان أساسياً لنمو وتغوق المنظمة.

3.9 هدف وآلية عمل الكايزن: إن الهدف من تبني استراتيجية الكايزن هو تحقيق التحسين المستمر للمنظمة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، ولاسيما أن تحقيق هذا الهدف يستلزم اتباع الآتي: (الركابي، 2004: 97)

- 1- استخدام تقنية المقارنة المرجعية: التي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات ما بين المنظمات المنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل الذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
- 2 - الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف، وتخفيض وقت دوران المنتج، فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة.

3- تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات التي تعوق هذه العمليات.

4- الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.

5- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول الى تحقيق رضاه.

9.4 خطوات العمل باستراتيجية الكايزن:

يمكن حصر الخطوات الرئيسية للعمل باستراتيجية الكايزن من خلال الخطوات الثلاثة الرئيسية الآتية: (يوسف، 2013: 360-361)

أولاً- وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن الكايزن فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطور حتى يتم التخلص من الهدر في الموارد والجهد والوقت ويتم الحصول على أفضل النتائج، ومن أهم ما تتميز به قواعد التشغيل الفعالة الآتي:

أ- الطريقة الأفضل والأسهل لإنجاز العمل.

ب- تزيد من كفاءة الموظفين ومن خبراتهم.

ج- توفر معايير واضحة لقياس أداء العاملين وإنتاجيتهم.

د - توضح خط السير الواقعي للعمليات، حيث تبني القواعد على خبرات سابقة للمهام نفسها.

هـ - سهولة تطبيق هذه الخطوات وتطويرها وفقاً لظروف المنظمة.

و- تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون في المنظمة.

ز- تعطي وضوحاً أكبر للأهداف لجميع مستويات المنظمة.

ط- توفير وسائل عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف.

ثانياً - استراتيجية التطهير: كلما زادت بيئة المنظمة امتلاءً بالأموال الصغيرة، كلما كان هناك هدراً في الموارد مما يترتب عليه قلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام، وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات يعد من أهم متطلبات تطبيق جيمبا كايزن، وتتخلص خطوات التطهير في الآتي: (يوسف، 2013: 360)

أ- التصنيف: أي تصنيف الأشياء بشكل منطقي، ويقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور الأشياء المزعجة مما يحتم ضرورة التقصي عن هذه الأسباب وطرق معالجتها.

ب- الترتيب: وهي خطوة تتضمن قاعدة " ال " 30 ثانية التي تشير لأن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب، ويتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة، وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء، والترتيب هنا يقصد به الترتيب المنهجي أي وضع الأشياء في أماكنها، بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة للوقت.

ج- التنظيف: أي قيام عاملي المنظمة بإعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم، وتتعلق أيضاً بالنظافة الشخصية بحيث يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لوظيفته، كما تعني هذه الخطوة استخدام اللطف والكرامات مع الآخرين، واحترام قوانين العمل وأنظمة وتحويلها إلى عادات.

د- التقنين: وفي هذه الخطوة يتم تشخيص المشكلة وتحديدها واقتراح الحلول المناسبة لها، كما تتضمن وضع معايير موحدة وملزمة للجميع للعمل بطريقة محددة، وتوضع جميع الوظائف بالمنظمة تحت الرقابة المستمرة، كما يظهر خلال هذه المرحلة تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والحد من التالف في كل مستويات التنظيم، وتصبح جودة الخدمة في حالة تحسين ومراقبة وتقييم مستمرة.

ثالثاً - استراتيجية القضاء على الهدر: التخلص من الفاقد والهدر (Muda) - (موري Muri) - (مورا Mura)، توجد في المنظمة الكثير من العمليات والأنشطة الضرورية وغير الضرورية لإنجاز المهام والوظائف، وتعد كل الأنشطة التي لا تعطي للمنتج أو الخدمة إضافة أو قيمة حقيقية، من الأنشطة غير ضرورية، ويقصد بالهدر (مودا باليابانية) أي نشط زائد وغير ضروري، وهناك سبعة أوجه للمودا وتسمى بالإنجليزية (wastes 7) أي مظاهر الهدر السبعة وهي: (العمرى وآخرون، 2015: 2-8)

أ- مواد التخزين: غالباً ما تورد إلى المخازن كميات كبيرة من شتى الأصناف الذي لا تنتمي إلى طبيعة النشاط الرئيس للمنظمة، فتشغل مساحات من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.

ب- مودا الحركة: أثناء القيام بمهام العمل تعد كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته، أو إحضار أحد الأجهزة، نوعاً من الهدر، ولذا ينبغي الحد من هذه الحركات الزائدة من خلال وضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها دون إهمال أو تسبب.

ج- مودا الإفراط: يلجأ كثير من المديرين إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لظروف طارئة قد تحدث مستقبلاً، وبمرور الوقت يتحول الإفراط في التشغيل إلى تكديس مواد التشغيل، وتتحول إلى عقدة يستعصي علاجها، وهذه المشكلة ذات الأبعاد الفسيولوجية تؤدي لامحالة إلى هدر كبير في استهلاك المواد والآلات، وساعات العمل، ولا توفر لهم سوى إحساس زائف بالأمان.

د- مودا النقل: من الممكن اعتبار أغلب عمليات النقل نوعاً من الهدر، فالوقت الذي يستغرقه المستند في الانتقال من مكتب لآخر، أو الوقت الذي يستغرقه نقل المواد إلى أماكن العمل هي أوقات مهدرة، وبالتالي القضاء على مودا النقل تعد أهم وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، ويستلزم ذلك ضرورة نزول المديرين إلى موقع العمليات، وملاحظة مودا النقل، وإزالة أسبابها.

هـ- مودا التدفق: يعد التعطل وعدم الانسيابية في سير العمل، وتدفق العمليات بين وحدات التنظيم وأقسامه المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الهدر.

و- مودا القيمة الزائفة: تتولد القيمة الزائفة عندما يقدم المديرون لعملائهم منتجات وخدمات لا يطلبونها، أي تقديم شيء للعميل دون أن يحتاجه بالفعل.

ز- مودا الانتظار: إذا يستلزم على عدد من العاملين الانتظار حتى ينتهي عامل آخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لغياب التنسيق بين المهام وتوقيتاتها.

إذا فالمودا تعني التقليل من التكلفة والعطلات وباستخدام الكايزن تصبح: العمليات والأنشطة = عملاً ضرورياً - عملاً غير ضروري (مودا).

أما موري فكلمة يابانية أخرى تعني الإجهاد أو تحميل الآلة أو الشخص أكثر من الطاقة التي يستطيع تحملها، وربما يعتبر بعض المدراء تحميل شخص طاقة هائلة وتعويضه بالأجر الإضافي أمراً حسناً يؤدي إلى استفادة الطرفين، لكن كثرة ذلك قد تؤدي إلى قلب الأمور رأساً على عقب وتؤدي إلى خسائر أكبر إما بسبب عدم إنجاز العمل بجودة عالية، أو إصابة الموظف، أو تركه للعمل، وكذلك الآلة إذا تم تحميلها أكثر من طاقتها

بدون التوقف للفحص والصيانة سيؤدي ذلك إلى ظهور أعطال ومشاكل يكون إصلاحها مكلفاً، ويحتاج إلى وقت وجهد أكثر مما قد كانت تستهلكه في الصيانة الدورية (الشريف والسحت، 2014: 236).

كذلك مورا فهي كلمة يابانية أخرى وتعني عدم موازنة الجهد أو التفاوت في الأداء، وذلك عندما يُحمل موظف جهداً أكثر من الآخرين خصوصاً في العمليات التسلسلية التي تتطلب انتقال المنتج من شخص إلى آخر، فيبدو أن الشخص هو الذي يؤخر العمل، وتتراكم عنده المنتجات أو الملفات، لكن الواقع غير ذلك حيث إن تصميم العملية لا يوازن بين الجهد، وهذه المشكلة لها مضاعفات كثيرة كسابقاتها، وتعني أيضاً غياب التناسق، وعدم التناغم في النظام ومن أسبابها:

- غياب الدليل التنظيمي للمنظمة.
- عدم وجود منهج أو نسق متفق عليه لأداء العمليات.
- عدم وجود توصيف دقيق للوظائف وتداخل المهام بين الوحدات لعدم وجود الأدلة الإجرائية، وغياب اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل.

- تغيير الأنظمة وعدم استقرارها، وتعدد صدور التعليمات بمهمة محددة من أكثر من جهة. وتسعى كايزن الى استهداف كل من مودا (مصادر الهدر) وموري (الإجهاد) ومورا (التفاوت) من خلال تدريب جميع العاملين بالمنظمة على البحث عن هذه المشاكل ومحاولة تقليصها والسعي للقضاء عليها ومواجهتها جميعاً في الوقت نفسه، وليس التركيز على واحدة منها فقط.

5.9 آليات تقليل الفاقد

سياسة تقليل الفاقد تهدف إلى تقليل الفوائد في جميع العمليات الإنتاجية، هذه السياسة تتميز بأنها تساعدنا على التخلص من كثير من الفوائد التي عادة ما نعتبرها أمراً حتمياً، فالكثير ينظرون إلى وقت تضبيب الآلة على أنه أمر طبيعي وعلينا التعايش معه، وكذلك الحال بالنسبة للمخزون، وأعطال المعدات، وأوقات الانتظار، وأوقات النقل، سياسة تقليل الفاقد تمكننا من تقليل هذه الفوائد، وتجعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جداً، ومن أهم هذه الآليات الآتي: (بكر، 2016: 248)

1- منع الخطأ: من أجل القضاء على المشكلات من جذورها أو قبل حدوثها لابد من تطوير معدات العمل وآلاته بما يمنع حدوث الخطأ من الفرد العامل أو الآلة.

2- فهم الفاقد: يعتمد تشخيص الفاقد وإزالته على فهم جميع العاملين ومشاركتهم، لذلك فالتنفيذ الناجح لكايزن يتطلب تدريب العاملين على تشخيص الفاقد وإزالته من بيئة العمل.

3- تطوير العمليات: يتم التطوير بعد التخلص من الفاقد والعمليات غير الضرورية.

4- التعاون المتميز: لا يمكن لمنهجية الكايزن تحقيق أهدافها إلا بوجود تعاون بين الأقسام والمستويات المختلفة من التنظيم.

5- التبسيط: وذلك يتم من خلال البحث عن المشكلات الصغيرة، وإيجاد الحلول لها قبل تعقدتها.

6- الاستعانة بعمالة متنوعة: بمعنى أن يكون الفرد العامل مدرباً على القيام بعدة مهام، وهذا يعطي مرونة في تغيير مهام العامل ومكانه عند الحاجة، ويضمن الاستجابة لتغيرات بيئة العمل

7- احترام العاملين: إن تقليل الفاقد لا يمكن أن يتم بنجاح إلا في جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن شيوع مثل هذا الجو يعطي العامل الثقة ويحفزه على العطاء بإخلاص وإبداع، مما سينعكس على تطور العمل نحو الأفضل.

6.9 تقنيات الكايزن

تعد تقنيات الكايزن من الطرق والوسائل العلمية التي تساعد على تطبيق مفهوم التحسين المستمر كما تعد هذه التقنيات بمثابة الأسس التي تستند إليها المنظمات عند حدوث مشاكل في العمليات والسبل الكفيلة لحلها وإجمالاً يمكن حصرها في الآتي: (الجبوري، 2008: 277)

1- أدوات الاستفهام السابعة: أدوات الاستفهام توفر إضاءات تمكّن المتأثرين بمشكلة معينة أو المسؤولين عن حلها من صياغة أسئلة مُحفزة للإبداع والتفكير خارج الصندوق، علماً بأن العبرة تكمن في الجانب النوعي للأسئلة المعروضة وليس في الجانب الكمي.

2- المقارنة المرجعية: عرفها (Goetsch & Davis) بأنها: عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة، أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل النشاط أو خارجه.

3- خرائط التدفق: وهي عبارة عن مخطط بياني يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما، أو تقديم خدمة معينة، ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات التصحيحية.

4- مخطط باريتو: عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمية، ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها، وبالتالي تحديد أهمها وأبلغها أثراً على الجودة، والتركيز على حلها أولاً.

5- قوائم الاختبار: تعتبر قوائم الاختبار إحدى التقنيات التي تسمح بجمع البيانات وتسجيلها عن العملية بطريقة مبسطة وفعالة، ومن خلال تنظيم هذه البيانات يمكن تحليلها بسهولة ويسر مما يساعد في حل مشاكل العملية وإجراء التحسينات على المنتج أو الخدمة.

6- التوزيع التكراري: هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية، بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، وتستعمل هذه الأداة لاستخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة، وفهم الاختلافات الموجودة في العملية.

7- مخطط السبب والنتيجة: بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو أو التوزيع التكراري يكون قد حان الوقت لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات التي نلاحظها في العملية، وكذلك تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج أو الخدمة.

8- العصف الذهني: هي طريقة للوصول لحل المشاكل من خلال إنتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن، بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الهدف.

9- مخطط الانتشار: يعتبر من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين، وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

10- خرائط المراقبة: عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن، وتعتبر خرائط المراقبة العمود الفقري والأساس للمراقبة الإحصائية للعمليات .

10. واقع التعليم الجامعي في ليبيا

لم يكن قيام التعليم الجامعي ونشأته في ليبيا وليدة نفسه، أو نتاج تأمل مجرد يحدث في فراغ من جانب أصحاب نظريات التجديد والتطوير التربوي والتنموي، كما أن برامجها ومحتواها لم يتم تلقائياً من ميول أساتذتها وطلابها ونشاطاتهم، بل إن هذه النشأة والتطور جاءت استجابة لحاجات مجتمعية فرضتها التحديات التي واجهت المجتمع الليبي منذ خمسينيات القرن الماضي ومازالت مستمرة حتى يومنا هذا، منها ما يتعلق باحتياجات

المجتمع من القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية نفسها، وبما يستجيب لأدوار الجامعة ووظائفها سواءً في تقديم البرامج التعليمية، أو البحث العلمي الرصين، أو خدمة المجتمع.

وتُظهر المراجعة العميقة للدراسات والأبحاث التي تناولت واقع التعليم الجامعي في ليبيا أنها تتفق على وجوب تحديث المنظومة الجامعية بما يخدم رسالتها، وتعي تماماً مواطن الخلل دون اتخاذ قرارات حاسمة لتصحيح الواقع، ولا تتجاوز الخطوات المتخذة في أحسن أحوالها إقامة الندوات والمؤتمرات دون العمل فعلياً على إيجاد آلية يمكن من خلالها الخروج من حالة التثنية إلى مرحلة الفعل، لذا فإنه من الضرورة بمكان تسليط الضوء بشكل أكثر تفصيلاً على واقع التعليم الجامعي اليوم، وما يواجهه من تحديات ضمن سياقات أكثر تحليلاً وتجرداً وهذا ما تحاول هذه الورقة عرضه وفقاً للآتي:

1.10 الجامعات والكليات:

صدر أول قانون لإنشاء التعليم الجامعي محلياً في العام 1955 لتكون ليبيا خامس قطر عربي به تعليم جامعي وطني، وتأسست بموجبه الجامعة الليبية في بنغازي 1956، وبعيداً عن الاستغراق في التطور التاريخي للتعليم الجامعي في ليبيا سوف نقتصر على المدة 2010-2020 وما صاحبها من أحداث وظروف كانت لها تداعيات على التعليم الجامعي، ففي العام 2010 صدر قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (149) بشأن إعادة هيكلة الجامعات حيث حدد بموجبه (7) جامعات موزعة على مختلف مناطق ليبيا، ثم أصبحت (9) جامعات بعد فصل المرقب عن مصراتة، والجبل الغربي عن الزاوية، إضافة إلى ثلاثة جامعات ذات طبيعة خاصة وهي جامعة ناصر الزيتونة حالياً، والأسمرية، والمفتوحة، وفي العام 2012 صدر قرار مجلس الوزراء بشأن إنشاء جامعة جديدة هي محمد بن علي السنوسي ليصبح عدد الجامعات 13 جامعة حكومية بها (211) كلية، في حين وصل عدد البرامج الجامعية (1099) برنامجاً، بينما وصل عدد أعضاء هيئة التدريس حوالي (9525) عضواً قاراً وعدد الطلبة (882، 280 طالباً) (مرجين وآخرون، 2013: 19)

وخلال مرحلة ما بعد 2014 دخلت البلاد حالة من الانقسام السياسي، وقد صاحب هذا الانقسام زيادة غير مسبوقة في الجامعات حيث أصبح تأسيس الجامعات جزءاً من الترضية السياسية لبعض المناطق والقبائل، فتم تأسيس (11) جامعة جديدة ليصبح العدد 23 جامعة دون مراعاة لأية ضوابط ومعايير، وبمخالفة للقانون رقم 18 لسنة 2010 الذي يلزم مجلس الوزراء ووزارة التعليم عدم إصدار قرار تأسيس جامعة قبل قيام المركز

الوطني لضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي بالتأكد من القدرة المؤسسية للجامعة على استيعاب البرامج الأكاديمية، ومدى صلاحية مبانيها وتجهيزاتها وطلابها. (سرير، والاطيوش، 2017: 17)

بينما تشير الإحصائيات المتوفرة عن التعليم الجامعي للعام 2020/2019 إلى وجود عدد 23 جامعة حكومية في ليبيا إضافة إلى الجامعة المفتوحة وأكاديمية الدراسات العليا، وقد تم استبعادهم من هذه الورقة نظراً للطبيعة الخاصة لهاتين المؤسستين، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجامعات تضم اليوم عدد 356 كلية في جميع التخصصات، وتشمل هذه الكليات عدد 1771 قسماً علمياً تقريباً.

2.10 أعضاء هيئة التدريس

تشير البيانات المتوفرة لعام 2014 أن عدد أعضاء هيئة التدريس القارين بالجامعات الليبية وصل إلى (9525) من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير وبدرجات علمية مختلفة من محاضر مساعد وحتى أستاذ، بينما يلاحظ من خلال البيانات المتوفرة للعام الجامعي 2020/2019 إلى زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس القارين إلى نسبة تفوق الضعف، حيث وصل عددهم في الجامعات الليبية الحكومية إلى (23135) عضو هيئة تدريس، وتتركز النسبة الأكبر منهم في جامعة طرابلس حيث وصلت إلى 14.1، وبعدها إجمالي 3277 عضواً، تليها جامعة بنغازي بنسبة 13.5، وبعدها إجمالي 3138 عضو هيئة تدريس، وقد ترجع هذه الزيادة بشكل أساسي إلى التوسع في إنشاء الجامعات الذي طرأ بعد العام 2014، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الملاحظات على أداء بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية فيما يتعلق بمهنة التدريس الجامعي، حيث إن هناك العديد من غير ذوي العلاقة يمارسون مهنة التدريس الجامعي، كما يمكن تحديد أهم مواطن الضعف المتصلة ببعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، التي تعيق تطوير هذه الجامعات ونموها في الآتي: (ضعف التكوين المهني لبعض أعضاء هيئة التدريس - عدم قيام الجامعات بإعداد وتجهيز دورات تدريبية لغرض التنمية المهنية - الاعتماد على أسلوب الحفظ والتلقين - قيام بعض الأساتذة بتدريس مواد غير متمكنين منها - عدم الالتزام بمواعيد المحاضرات - عدم تطوير المناهج والمقررات الدراسية - عدم الالتزام بمعايير التقييم الخاصة بالطلبة - عدم الالتزام بالساعات المكتبية المخصصة بمراجعة الطلبة - قلة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وضعف المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية داخل الجامعة وخارجها (مرجين، 2015: 21-22).

3.10 الطلاب

تعد ليبيا من الدول القلائل التي حققت قفزات كبيرة في نسب الالتحاق بالتعليم بجميع مراحلها ومنه التعليم الجامعي حيث تشير التقارير إلى أنه في العام 70/69 وصل عدد الملحقين بالتعليم الجامعي 3663 طالباً وطالبة، بينما قفز هذا العدد في العام 89/88 إلى 47300 طالباً وطالبة بينما تضخم هذا الرقم بشكل كبير عام 2001 ليصل إلى 252854 طالباً وطالبة (المركز الوطني لتخطيط التعليم والتدريب، 2001 مؤشرات إحصائية الجزء الأول، 94) في حين تشير التقارير إلى ارتفاع نسب الالتحاق بالتعليم الجامعي لتصل في العام 2015 إلى 342795 طالباً وطالبة (تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2016: 7).

وهذا ما مكن ليبيا من الحصول على موقع متقدم في تقرير الشفافية بالبند المتعلق بنسب الالتحاق بالتعليم الجامعي، التي كان لليبيا فيه عام 2009/2008 الترتيب 37 على المستوى الدولي والترتيب الأول على المستوى العربي، وربما يعود ذلك بسبب أنه المسار الوحيد المفتوح للطلبة خريجي المرحلة الثانوية من التعليم وهو الالتحاق بالتعليم في المرحلة الجامعية، ونتيجة أيضاً للضغط الاجتماعي نحو ضرورة الالتحاق بالتعليم الجامعي (القلالي، 2012: 18).

بينما تشير الإحصائيات المتوفرة عن العام الجامعي 2019 / 2020 إلى أن أعداد الطلاب الملحقين بالتعليم الجامعي بالجامعات الليبية الحكومية قد وصل إلى 371666 طالباً وطالبة، وأن أكبر نسبة التحاق كانت بجامعة طرابلس حيث وصلت إلى 19.4 وإجمالي 72219 طالباً تليها جامعة بنغازي ونسبة 17.7 وإجمالي 66096 طالباً.

4.10 الموظفين: تشير الإحصائيات المتوفرة عن العام الجامعي 2016/2015 إلى أن عدد الموظفين في الجامعات الليبية الحكومية، وعلى جميع مستوياتهم الوظيفية قد وصل إلى (18627) موظفاً (الهيئة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2016: 7) بينما وصل هذا العدد خلال العام 2020/2019 إلى حوالي (33667) موظفاً كانت النسبة الأعلى منهم بجامعة بنغازي حيث وصلت إلى نسبة 17.8% وإجمالي 6000 موظف تليها جامعة طرابلس بنسبة 12.8% وإجمالي 4326 موظفاً، ويلاحظ في مقابل هذا غياب الرؤية أو السياسة الواضحة لتنمية قدرات العاملين بالجامعات من موظفين إداريين في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية، وتغيير أنماط تفكيرهم، حيث يلاحظ تعشي البيروقراطية وضعف الأداء والإنتاجية لديهم شأنهم في ذلك شأن موظفي القطاع العام في ليبيا، بل تحول هؤلاء الموظفون إلى مراكز قوى أصبحت تعيق مسيرة العمل الأكاديمي، وتؤثر على قراراته في كثير من الجامعات، فضلاً عن الأعداد الكبيرة لهؤلاء الموظفين وتكدسهم في الجهاز الإداري في الجامعات، مما أثقل كاهل ميزانيات هذه الجامعات، وهذا كله أصبح

ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية والبحثية، وفي هذا الصدد ورد ضمن تقرير هيئة الرقابة الإدارية لسنة 2015 ملاحظة "تقصير الجامعات في معالجة ظاهرة التسبب الإداري، واتخاذ الإجراءات القانونية حيال المتغيين عن العمل وفقاً لأحكام القانون رقم 12 لسنة 2010 بإصدار قانون علاقات العمل وهي ملاحظة شملت جميع الجامعات التي وردت ضمن التقرير المشار إليه" (تقرير هيئة الرقابة الإدارية، 2015: 138).

5.10 الإنفاق على التعليم العالي

يلاحظ من خلال بيانات الإنفاق على التعليم العالي أنها قد تضاعف وبنسب غير مسبوقه خلال السنوات الأخيرة حيث تشير التقارير أن حجم الإنفاق على التعليم العالي لسنة 2006 على سبيل المثال قد وصل إلى مبلغ وقدره (551,600,000) د.ل فقط خمسمائة وواحد وخمسون مليون وستمائة ألف دينار مقسمة إلى (256) مليون بالنسبة لنفقات التحول، ومبلغ (295.6) مليون دينار للإنفاق التسييري (تقرير اللجنة الشعبية العامة للتخطيط، 2007: 6).

بينما جاء الإنفاق على التعليم العالي خلال عام 2017 ليصل إلى (1,234,745,183) د.ل فقط مليار ومائتين وأربعة وثلاثين مليون وسبعمائة وخمسة وأربعين ألف ومائة وثلاثة وثمانون ديناراً مقسمة إلى (588,780,825) د.ل للباب الأول، ومبلغ (49,360,254) د.ل للباب الثاني، بينما بلغ الإنفاق التنموي (596,604,104) د.ل (تقرير ديوان المحاسبة عن سنة 2017: 657) مع العلم بأن هذا المبلغ يمثل مصروفات حكومة الوفاق سابقاً فقط، ولا يشمل مصروفات الحكومة المؤقتة التي تقوم هي أيضاً بالإنفاق على عدد كبير من المؤسسات التعليمية التي لا يتم الإنفاق عليها من حكومة الوفاق، لاسيما الجامعات والمراكز التي تؤول تبعيتها لها، ولعل في مقدمتها جامعة بنغازي، مما يدل على أن حجم الإنفاق على التعليم العالي يفوق هذا المبلغ بكثير، ولعل أبرز ما يلاحظ هنا تضاعف قيمة الإنفاق على التعليم العالي خلال العشر سنوات أي ما بين 2006 وحتى 2017 ليصل إلى أربعة أضعاف تقريباً إذا ما أخذ في الاعتبار نفقات التعليم العالي بالحكومة المؤقتة التي لم ترد في التقرير، مع ضرورة مقارنة ما تم إنجازه خلال المدتين، وهذا يعطي مؤشراً عن سوء إدارة وتوظيف الأموال المخصصة لتلبية احتياجات القطاع وتغطيتها، وتدنى مستوى الخدمات المقدمة بالمنظومة التعليمية (تقرير ديوان المحاسبة عن سنة 2017: 658).

جدول رقم (1) يبين عدد الجامعات والكليات والأقسام وعدد أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعات الليبية الحكومية (2020/2019)

ت	اسم الجامعة	عدد الكليات	عدد الأقسام	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الموظفين	عدد الطلاب
1.	جامعة خليج السدرة	7	25	67	145	2000
2.	جامعة الزنتان	21	—	852	1917	7390
3.	جامعة محمد بن علي السنوسي	5	21	360	560	3648
4.	جامعة المرقب	22	163	1701	1357	13258
5.	جامعة سبها	18	98	1310	3050	12618
6.	جامعة طبرق	15	60	510	200	8095
7.	جامعة مصراتة	16	107	1114	1574	16921
8.	جامعة غريان	18	158	941	1437	10617
9.	جامعة صبراتة	17	96	907	953	16436
10.	جامعة سرت	10	58	400	1317	8045
11.	جامعة عمر المختار	30	205	1580	3020	27000
12.	جامعة الجفارة	17	33	375	280	3500
13.	جامعة بنغازي	29	174	3138	6000	66096
14.	الجامعة الأسمرية	19	106	1180	980	13100
15.	جامعة الجفرة	9	29	295	688	3420
16.	جامعة طرابلس	20	163	3277	4326	72219
17.	جامعة النجم الساطع	4	14	174	403	1839
18.	جامعة بني وليد	10	71	778	820	6580
19.	جامعة فزان	5	24	140	200	2294
20.	جامعة أجدابيا	9	22	221	1450	15000
21.	جامعة نالوت	7	26	215	290	1590
22.	جامعة الزيتونة	21	118	1200	—	15000
23.	جامعة الزاوية	27	—	2400	2700	45000
	المجموع	356	1771	23135	33667	371666

*الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم 2020

يمكن من خلال الجدول السابق استخلاص عدد من المؤشرات المهمة التي تعطينا صورة واضحة عن واقع التعليم الجامعي في ليبيا، مع محاولات إجراء بعض المقارنات مع نظام التعليم الجامعي في مصر نظراً لتقارب المسافات التعليمية والثقافية بين البلدين، ويعتبرها (سادلر) رائد الدراسات التربوية المقارنة من أهم المرتكزات التي تبنى عليها المقارنات بين النظم التعليمية لغرض معرفة الواقع الذي يعيشه النظام التعليمي بهدف تطويره، وقد تم الاعتماد على مؤشرات التعليم الجامعي في مصر من خلال تقرير الجهاز المركزي للتعداد والإحصاء لعام 2020 حيث تشير هذه المقارنات إلى الآتي:

1- عدد الجامعات والكليات: يلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الجامعات في ليبيا خلال العام 2021/2020 قد وصل إلى 23 جامعة حكومية تضم عدد 356 كلية، بينما تشير الإحصائيات الواردة عن عدد الجامعات الحكومية المصرية خلال العام نفسه قد وصلت إلى 27 جامعة حكومية تضم 494 كلية، وهي أرقام مقارنة لأرقام الجامعات والكليات في ليبيا، مع الأخذ في الاعتبار حجم السكان ونسب الالتحاق.

2- مؤشر الالتحاق: يتبين من الجدول السابق أن عدد الطلاب في الجامعات الليبية خلال العام 2020 قد وصل إلى 371,666 طالباً وطالبة ليحقق معدل الالتحاق الخام نسبة 5.3% من إجمالي عدد سكان ليبيا خلال العام نفسه البالغ حسب تقديرات مصلحة الإحصاء والتعداد لسنة 2020 الذي قدر عدد سكان ليبيا بحوالي 6,931,061 نسمة، وهو مؤشر مرتفع نسبياً خصوصاً إذا ما تم مقارنته بمؤشرات دول المنطقة، حيث تبين إحصاءات الالتحاق بالجامعات المصرية الحكومية أن 3,339,000 طالباً مسجلين بهذه الجامعات وأن نسبة الالتحاق الخام سجلت 3% من إجمالي عدد السكان في العام نفسه الذي قدر بحوالي 100,000,000 نسمة.

3- نصاب طالب / أستاذ: يمكن الاستخلاص من خلال البيانات الواردة بالجدول السابق أن معدل نصاب طالب / أستاذ يساوي 16 طالب لكل أستاذ على مستوى الجامعات الليبية، وتختلف هذه النسبة من جامعة إلى أخرى، بينما نجد عند إجراء المقارنة مع التعليم الجامعي المصري أن نصاب طالب أستاذ يساوي 26.5 طالب لكل أستاذ وهو معدل طبيعي يُراعى فيه الاقتصاد في التكلفة وبما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد، تجدر الإشارة هنا إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية قد بلغ خلال العام الجامعي 2020/2019 حوالي 126,000 عضو هيئة تدريس، يقابلهم 23,135 عضو هيئة تدريس بالجامعات الليبية.

4- نصاب موظف / أستاذ: تشير الإحصائيات المتوفرة إلى وجود حوالي 33,667 موظفاً يعملون في الجامعات الليبية خلال العام 2021/2020 وبحسب معدل نصاب موظف / أستاذ، فقد بلغ نسبة 1.4 موظف لكل أستاذ، بينما نجد أن عدد الموظفين في الجامعات الحكومية المصرية بلغ 258,000 موظف خلال المدة نفسها، ليحقق معدل نصاب موظف / أستاذ 2.0 لكل عضو هيئة تدريس، ويعد هذا المؤشر متقارباً إلى حدٍ ما من مؤشرات الجامعات الليبية.

5- نصاب طالب / موظف: يعمل في الجامعات حسب الإحصائيات المتوفرة لعام 2021/2020 حوالي 33667 موظفًا، بينما تصل نسبة معدل نصاب طالب / موظف (11 طالباً لكل موظف واحد) وهو مقارب للمعدل المصري عن السنة نفسها (11.6 طالباً لكل موظف).

6- مؤشر الإنفاق على التعليم: تشير الإحصائيات المتوفرة عن حجم الإنفاق على التعليم الجامعي في ليبيا بأنه قد أنفق مبلغ 1,234,745,183 د.ل خلال العام الجامعي 2018/2017 (نشرة إدارة البحوث والإحصاء مصرف ليبيا المركزي 2019) وهو ما يمثل نسبة 2.6 من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة متدنية إذا ما تم مقارنتها بالمتوسط العالمي للإنفاق على التعليم العالي وهو (4.4) من الناتج المحلي الإجمالي، بينما تصل نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر خلال 2020/2019 إلى 3.8 من الناتج المحلي الإجمالي.

والجدول التالي يوضح بالتفصيل هذه المؤشرات:

جدول رقم (2) يبين المؤشرات الكلية المقارنة بين التعليم الجامعي في ليبيا ومصر

المؤشرات	ليبيا	مصر
عدد الجامعات	23	27
عدد الكليات	356	494
عدد أعضاء هيئة التدريس	23,135	126,000
عدد الطلاب	371,666	3,000,000
عدد الموظفين	33,667	258,000
نسبة الالتحاق الخام بالتعليم الجامعي	5.3%	3%
نصاب طالب / أستاذ	16 طالباً / لكل أستاذ	26.5 طالباً / لكل أستاذ
نصاب موظف / أستاذ	1.4 موظف / لكل أستاذ	2.0 موظف / لكل أستاذ
نصاب طالب / موظف	11 طالباً / موظف واحد	11.6 طالباً / موظف واحد
نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي من الناتج المحلي الإجمالي	2.6%	3.8%

11. تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء استراتيجية جمبا كايزن

يستند التطوير المؤسسي بمفهومه العام على فلسفة تقوم على التعاون وتحقيق المصالح المشتركة مع مراعاة تأصيل التوازن، وبالتالي الإيمان بأن أي جامعة لا يمكنها تحقيق أهدافها كاملة إلا من خلال تبني استراتيجية شاملة لجميع العمليات، يكون للعاملين بمستوياتهم المختلفة دور أساسي في تنفيذها، بما يضمن تحقيق التحسين

المستمر لهذه العمليات، ومن ثم تصبح عملية التطوير ثقافة مؤسسية بين كل العاملين ومعتقد يوجه سلوكياتهم نحو تحقيق عملية التطوير، ومن هنا فإن تبني الكايزن باعتباره استراتيجية للتطوير، يستلزم تحوله إلى ثقافة وسلوك مؤسسي بين كل مكونات الجامعة من أساتذة وطلاب وموظفين ومتعاملين، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر الآتي:

أولاً: متطلبات التطوير وفقاً للكايزن

يمكن للجامعة القيام بالتحسين المستمر باستخدام (جمبا كايزن) بصورة متوازنة ذاتية ومن زوايا متعددة من خلال تأصيل الاستدامة ومواجهة معوقات التطوير المختلفة، وتقليص الهدر إلى أقصى درجة ممكنة، وبما يحقق القيمة المضافة في العمليات والنواتج، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الوفاء بالمتطلبات الآتية:

- 1- نشر الوعي بين جميع مكونات الجامعة من أساتذة وطلاب وعاملين بأهمية الكايزن، وبما يخلق الالتزام لديهم بجميع الأدوار المناطة بهم، لضمان استدامة التحسين المستمر.
- 2- المتابعة والتقييم المستمرين للعمليات، وقياس نسبة الفاقد والهدر، وتقليصه إلى أقصى درجة.
- 3- المعرفة الواقعية لظروف العمل في الجامعة وعملياتها الآنية والمستقبلية.
- 4- تحقيق التناسق والتكامل بين جميع المكونات في الجامعة سواء الأكاديمية أو الوظيفية أو الطلابية، وبما ينعكس إيجاباً على البيئة الجامعية.
- 5- ضمان استمرار تدفق البيانات والمعلومات ودقتها، والحصول عليها من مصادرها مباشرة، ودراستها وتحليلها، باعتبارها جوهر عمليات التحسين والتطوير.
- 6- دراسة المناخ التنظيمي في الجامعة بشكل دوري، مع التأكيد على ضمان أنشطة الاتصالات وفعاليتها.
- 7- رصد تطورات البيئة الخارجية وتضمينها ضمن المساقات التطويرية وبرامج التحسين المستمر بخطط الجامعة.

ثانياً خطوات تنفيذ استراتيجية الكايزن في الجامعات الليبية

1- على مستوى الجامعة

يتضمن تنفيذ هذه الاستراتيجية جميع مكونات الجامعة من كليات وأقسام وإدارات وبما تشمل من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وموظفين، ويمكن تطبيق خطوات التنفيذ من خلال الآتي:

أ- التقييم: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على المواد والمعدات غير الضرورية، كما تشمل هذه المرحلة أيضاً العمليات والمهام الزائدة التي يمكن حذفها أو دمجها بما يوفر مزيداً من الجهد والوقت، ومن مزايا هذه الخطوة أنها تساعد في تنظيم مكان العمل، وتوفير مساحات سواء في المكاتب أو القاعات الدراسية، وخاصة أن غالبية الجامعات تعاني من ازدحام هذه الأماكن.

ب- التنظيم والترتيب: وهي تتعلق بتنظيم المواد والمعدات والمهام التي يحتاجها إنجاز العمل وكيفية الوصول إليها بكل سهولة ويسر.

ج- النظافة: تتم هذه المرحلة بعد تطبيق المرحلة السابقة لضمان عدم عودة الازدحام السابق وتكراره بالطريقة التي تعيق سير العمل، ويقوم الموظفون بهذا العمل بشكل يومي.

د- وضع معايير العمل الفاعلة وتحديدها: بعد تنفيذ الخطوات السابقة يُلاحظ استقرار العمليات والممارسات الوظيفية من قبل العاملين، وهنا يجب تحديد مقاييس ومعايير أفضل لتلك الممارسات، كما يجب أن يشارك جميع العاملين في تطوير هذه المعايير، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- يطلب من كل أستاذ أو موظف بكل قسم أو إدارة تقديم ثلاثة مقترحات شهرياً لتطوير أداء إدارته أو الجامعة من وجهة نظره، وفي حال الامتناع يتم خصم جزءٍ من الحوافز والمزايا الممنوحة له.

- مناقشة المقترحات شهرياً بكل إدارة ومحاولة الاتفاق على تطبيق المتاح منها.

- تقديم مكافأة لأفضل مقترح تطويري الذي من شأنه الإقلال من الهدر والفاقد بكل إدارة.

هـ- التخلص من الهدر: تمثل هذه الخطوة جوهر عمليات التحسين المستمر من خلال الكايزن حيث تركز هذه الخطوة على التخلص من الأعمال غير الضرورية وغير المفيدة بمعنى التي لا تعطي قيمة مضافة في مجال العمل.

و- الاستمرار: تعني هذه المرحلة استدامة عملية التحسين، وتتم من خلال متابعة ماتم تنفيذه، وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل نظراً لطبيعة البشر في مقومات التغيير، وقد لوحظ أن كثيراً من المؤسسات التي طبقت الكايزن، قد عاد مكان العمل إلى وضعه السابق بعد شهور من تطبيق الكايزن، لذلك يجب وضع نظام للتقييم والمتابعة لما أنجز من عمل وضمان استمراره.

2- **على مستوى الكليات:** بما أن الكليات تنقسم إلى أقسام علمية وإدارات فمن الضروري إشراك جميع منتسبيها في عمليات التحسين المستمر (الكايزن) ويتم ذلك من خلال الآتي:

أ- تحديد أوجه الفاقد والهدر في جميع الأقسام والإدارات، واقتراح أفضل السبل لكيفية مواجهته وتلافيه من خلال مشاركة جميع العاملين بهذه الأقسام والإدارات.

ب- تشجيع جميع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والموظفين على ضرورة الاشتراك في وضع خطط التطوير للقسم أو الإدارة التي يعملون بها.

ج- يحدد كل قسم احتياجاته ومعوقات تنفيذ خطط تطويره بشكل دوري مع ضمان مشاركة الجميع في هذه المناقشات.

د- يتولى مجلس الكلية مناقشة خطط الأقسام والإدارات، وسبل تنفيذها ضمن سياق الخطة العامة للكلية وبرامجها التطويرية.

ثالثاً الميزات والمنافع التي يمكن تحقيقها عند تبني استراتيجية الكايزن

- 1- تأصيل ثقافة التحسين المستمر وضمان استدامته في الجامعة وجميع مكوناتها.
- 2- تقليل نسبة الهدر في العمليات والموارد وبما يحقق يسر وسهولة إنجاز المهام الأكاديمية والوظيفية في الجامعة مما يمكنها من ضمان القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة وغير المتوقعة.
- 3- توفر الكايزن القدرة على معرفة الوضع الراهن وتشخيصه بشكل دقيق وواقعي، وتعزيز قاعدة إيجاد الحلول للمشكلات بصورة مستمرة.
- 4- تطوير الأداء الداخلي في الجامعة وتجويد العمليات بما يحقق القدرة على معرفة الاحتياجات المهنية للعاملين وتلبية متطلباتهم.
- 5- تطوير القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية وظروفها وبما يستجيب لمتطلبات التغيير في هذه البيئة، والمنافسة ضمن أبعادها المحلية والخارجية، وبما يضمن تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المستفيد من خدماتها.

6- القدرة على وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المثلى وتحديد الخيارات التطويرية التي تتسجم مع واقع الجامعة وإمكانياتها البشرية والمادية.

12. النتائج والتوصيات

1.12 النتائج

يمكن من خلال ما سبق استخلاص النتائج الآتية:

1- من خلال استعراض واقع التعليم الجامعي في ليبيا يظهر جلياً ما يعانيه هذا التعليم من ظروف واختلالات على المستوى الكلي والنوعي، ومن مشكلات تحتاج لضرورة اتخاذ قرار الإصلاح والتطوير، وبدون تأخير لتعويض المراحل السابقة وما صاحبها من تشوهات وتداعيات سلبية أثرت على شكل التعليم الجامعي ومحتواه في ليبيا وأفاقه المستقبلية.

2- إن تبني الكايزن هو خيار استراتيجي لإصلاح منظومة التعليم الجامعي في ليبيا بمختلف أنماطه ومستوياته ومؤسساته.

3- إن استخدام استراتيجية الكايزن تساعد في تقليص الهدر في الموارد والإمكانات وتسعى لحسن توزيع هذه الموارد والإمكانات بما يسهم في تحقيق الأهداف بيسر وسلاسة.

4- استراتيجية الكايزن تمنع الفاقد، كما توفر آليات المساءلة والمحاسبة للمتسبب في المشكلات وعرقلة العمل، بما يضمن عدم تكرار حدوث الأخطاء مستقبلاً.

5- إن تبني استراتيجية الكايزن في مجال التعليم الجامعي تعزز مبادئ الديمقراطية والمشاركة، كما تمنع مظاهر البيروقراطية والتسلط الإداري السائد لدى بعض القيادات الجامعية.

2.12 التوصيات

تأسيساً على ما سبق عرضه في هذه الورقة، يمكن استخلاص عدد من التوصيات متمثلة في الآتي:

1- ضرورة تبني استراتيجية جيما كايزن في جميع مؤسسات التعليم الجامعي، ويتم ذلك من خلال تبني نظام تدريبي يمكن الأفراد من فهم هذه الاستراتيجية، ويعمل على تنمية القدرة المؤسسية لهؤلاء الأفراد (التمنية المهنية).

2- التوعية المستمرة وإقناع القيادات الجامعية بأهمية استراتيجية الكايزن وجدواها في إحداث التغيير المطلوب والمستمر، وتحقيق أهداف الجامعات في رفع مستوى أدائها التعليمي والأكاديمي والوظيفي وبما يعزز من قدرتها التنافسية.

3- اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة على مستوى الجامعات والكليات والأقسام التي تمتلك القناعة بأهمية التطوير، والتحسين، وتخفيض الفاقد، والهدر بأنواعه، والعمل على انخراطهم بالدورات، وورش العمل المتخصصة في آليات تطبيق الاستفادة من استراتيجية الكايزن.

4- إشراك العاملين في الجامعة في عمليات التحسين المختلفة من مشاركتهم في اقتراح القرارات في كافة المستويات وصياغتها، مع تفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق روح المبادرة والمنافسة بين العاملين.

5- العمل على إجراء دراسات مستقبلية تتناول استراتيجية الكايزن وأثرها على المتغيرات الجامعية بشكل أكثر تفصيلاً، مثل تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، أو دور الكايزن في بناء القدرة التنافسية للجامعات وغيرها.

المراجع

اشتيوي، محمد عبد (2018) مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 10.

البرواري، نزار عبدالمجيد وآخرون (2008) تقنيات التحسين المستمرة والأداء المنظمي إطار مفاهيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، اليمن، العدد 1.

بكر، نادية عبدالخالق (2016) مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلد 36، العدد 1.

تقرير الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم. عن الجودة وضمانها 2020.

تقرير الجهاز المركزي للتعداد والإحصاء مصر، 2020.

تقرير الزيارات الاستطلاعية على الجامعات الليبية الحكومية، منشورات المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، طرابلس، 2013.

تقرير اللجنة الشعبية العامة للتخطيط 2007.

تقرير المركز الوطني لتخطيط التعليم والتدريب، 2001 مؤشرات إحصائية الجزء الأول.

تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، طرابلس، 2016.

تقرير ديوان المحاسبة طرابلس عن سنة 2017.

تقرير هيئة الرقابة الإدارية عن سنة 2015.

الجبوري، ميسر إبراهيم (2010) نظم إدارة الجودة، الرياض، معهد الإدارة العامة.

الحربي، محمد بن محمد أحمد (2017) متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.

خطيب، محمد بن شحات وقرشي، عبدالغفار عبدالعزيز (2019) منهج الجودة الياباني كايزن وتطبيقاته في العمل التربوي العربي، مجلد مؤتمر الجامعات العربية في ضوء اقتصاد المعرفة وريادة الأعمال وضمان الجودة، جامعة سوهاج، مصر.

رحمة، عزة يوسف (2019) متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20.

الركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سرير، نصر إدريس، واللاطيوش، عبد الحميد (2018) تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في ليبيا وفقاً لاتجاهات التدويل، مؤتمر تطوير التعليم العالي التقني والجامعي في ليبيا الواقع وآفاق التطوير، الهيئة الوطنية للتعليم التقني، بنغازي 06/30 - 07/01 2018.

الشريف، راشد بن مسلط والسحت، مصطفى زكريا (2014) تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 56.

عبدالرحمن، مهند (2013) أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36.

العثماني، نزيه (2013) التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن والكايكو اليابانية، مدونة:

<http://nothmany.kau.edu.sd>

العريبي، سلامة. وسرير، نصر (2020) تصور مقترح لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات الليبية في ضوء معايير التصنيفات المحلية والدولية، مجلة جامعة بنغازي الحديثة، العدد 12.

العمرى، حافظ وآخرون (2015) طرق تحسين الجودة الشاملة (الكايزن)، مكتبة شذرات الإلكترونية [./http://www.shatharat.net/vb](http://www.shatharat.net/vb)

غنيم، أحمد (2015) المدخل الياباني للتحسين المستمر (كايزن) ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

فليه، فاروق عبده. والزكي، أحمد عبدالفتاح (2004) معجم مصطلحات التربية فظاً واصطلاحاً، درا الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

الكسر، شريفة بنت عوض (2017) متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات جامعة شقرا، المجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، المجلد 1، العدد 5.

محمد، أحمد (2013) جيمبا كايزن كأحد أساليب التغيير، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، العدد 177.

مرجين، حسين سالم (2015) إصلاح منظومة التعليم الجامعي في ليبيا الواقع والمستقبل، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع، طرابلس.

يوسف، داليا طه محمود (2013) كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد 35.