



# **متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية "دراسة ميدانية"**

**إعداد**

**د/ لولوة بنت صالح الفراج**

**أستاذ مساعد- قسم العلوم التربوية كلية التربية بالمزاحمية  
جامعة شقراء-المملكة العربية السعودية**

---

## متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية "دراسة ميدانية"

لولوة بنت صالح الفراج

قسم العلوم التربوية كلية التربية بالمزاحمية -جامعة شقراء-المملكة العربية السعودية

الايمل: [lolo27saleh@gmail.com](mailto:lolo27saleh@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء، واشتملت على ستة محاور هي: الإدارة الجامعية، المناهج التدريسية، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم. تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية حصلت على مستوى متوسط لمحاور العملية التعليمية (الإدارة الجامعية، المناهج التدريسية، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم)، بينما جاء محور (عضوات هيئة التدريس) بمستوى عالي. وقد قدمت الدراسة مقترحات منها تبنى الجامعة تطبيق منهجية كايزن في جميع أركان العملية التعليمية كأداة لرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، منهجية الكايزن، العملية التعليمية.



---

## Requirements of Applying the Kaizen Methodology to Improve the Pillars of Educational Process in the College of Education in Muzahimiyah: A field Study

Lulwa Bint Saleh Al-Faraj

Department of Education and Management, Faculty of Education in Mazmahmiya, Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: [lolo27saleh@gmail.com](mailto:lolo27saleh@gmail.com)

### ABSTRACT

This study aimed to identify the requirements of the application of the Kaizen methodology to improve the aspects in Faculty of Education, Mazmahmiya, Shaqra University. A descriptive survey approach was used. The study tool included a questionnaire completed by the faculty members of the Faculty of Education in Mazmahmiya, Shaqra University, and included six aspects: university administration, curriculum, faculty members, students, educational environment and evaluation. The validity and reliability of the questionnaire was verified. The results of the study showed that the importance of the requirements of applying the Kaizen methodology to improve the pillars of the university educational process obtained a medium level for aspects (university administration, curriculum, students, educational environment, evaluation). While the dimensions (female faculty members) came at a high level. The study presented recommended including the adoption of Kaizen methodology in all aspects of the educational process as a tool to raise the educational level and administrative performance.

*Keywords:* Higher Education, Kaizen Methodology, Educational Process, Faculty Members

## المقدمة:

يعتبر التعليم من الأمور المهمة في حياة الانسان والتي لا غنى عنها، وهو سبيل لنهضة لأي مجتمع، لذلك أصبح نشره يتصدر اهتمامات وأولويات الدول سواء أكانت دولاً متقدمة أم نامية، لذلك يجب أن يكون هنالك تطوير في أداء وتحسين المؤسسات التعليمية واكتشاف جوانب الضعف والقصور ومعوقات التحسين والتعامل معها بطرق أكثر تطوراً وابداعاً.

ومن الاتجاهات الحديثة الملائمة لتحسين أركان العملية التعليمية ما يعرف بمنهجية كايزن على يد الخبير الياباني ما سكاكي أماي (Masaaki Imai)، وهي منهجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التربوي، والتعليمي، والإداري، والتطبيقي، يعتبر التحسين المستمر باستخدام كايزن من الأفكار الرائدة للتخلص من الهدر في العمليات حيث يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المنظمة لهم حق التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير على المستقبل، وهي سر تفوق نظام التعليم الياباني، وهو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الواسع والشامل في كل مناحي الحياة (الحربي، 2017: 236).

وفي التعليم العالي نحتاج إلى مخرجات بنوعية جيدة. وتحرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية كشهادة الأيزو ISO أو شهادة الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation.

ولقد ذكر (Sunder, 2015, 1095) أن الحاجة الملحة لمفاهيم تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي نابعة من عدة عوامل، تمثلت في: مؤشرات الأداء المطلوب تحقيقها في التعليم العالي، الحاجة للابتكارات، والحاجة لتحسين معالجة العمليات التعليمية، وتطبيقات المعرفة التي يحتاجها الطلاب، والنظر للطلاب كعملاء والحاجة لإرضائهم، والحاجة لنظام قياس لخدمات التعليم، والتعلم، والحاجة للحفاظ على استثمارات المؤسسات التعليمية، والتقدير بمعايير التعليم العالي المحلية والدولية، وإعداد الطلاب لحياة عملية ذات قيمة في سوق العمل المرتقب، والتعامل مع تعقيدات نظام التعليم العالي، وما يصحبها من ضغوطات، وتهديدات محلية، وعالمية لذلك أصبح تحقيق معايير الجودة مطلباً حضارياً، وأمرًا حيويًا، وضرورة ملحة لا غنى عنها للنهوض بمستوى التعليم بمنظومته المتكاملة، فالجودة مطلب أساسي لمساعدة المؤسسات التربوية على البقاء، والاستمرار في تحسين أداؤها في عالم سريع التغيير، وتعتبر منهجية (كايزن) Kaizen أحد أهم مداخل تحقيق الجودة، وتنطلق من بذل الجهود باستمرار للتحسين وفق غايات الجودة الشاملة، يشارك فيها جميع العاملين، على أن يتم إجراء التحسينات في جميع المجالات والأنشطة والفعاليات والعمليات الإدارية.

وجاءت الدراسة الحالية للاستفادة من منهجية كايزن لتحديد المتطلبات الرئيسية، التي يمكن توظيفها لتحسين أركان العملية التعليمية الجامعية، لضمان تقديم مخرجات ذات جودة عالية، تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات.

## مشكلة الدراسة:

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور من الضروري تطوير أنشطة وإجراءات العمل، لذا تعد إدارات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق جودة الأداء لتحسين منظومة التعليم، وذلك بتنفيذ استراتيجيات لتطوير التعليم وجودته، مما يستدعي تبني منهجية إدارية جديدة تحقق معايير جودة الإدارة التعليمية، لذلك تحتاج الجامعات السعودية اليوم وبصفة مستمرة ودورية لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية، والأهداف والسلوكيات، حتى تقف على كل ما هو جديد في مجال التطور الإداري.

ولمواكبة التحولات المستمرة في مجال التعليم العالي، ولحاجة الجامعات السعودية إلى رفع قدرتها التنافسية، لتحسين كفاءة العملية التعليمية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من النظام التعليمي في المملكة وفي هذا العصر المليء بالتغيرات المستمرة؛ لا بد أن تدار الجامعات، والمؤسسات التعليمية بأسلوب إداري يسعى إلى تحقيق التغيير التدريجي، وهذا الأسلوب الإداري يعرف باستراتيجية كايزن في الإدارة (تركستاني، 2014) فتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات يساعد في تحسين جودة التعليم من خلال جرأة الجامعة علي التغيير عبر حذف و شطب كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين، ولأهمية تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي (محمد، 2013: 59)

وجاءت العديد من الدراسات مثل دراسة شراحيلى(2020)، (Mertol and Duran, 2020)، دراسة (da Cruz, et.al,2020) دراسة (Josonov – Vrgovic, et.al.,2020) ودراسة عثمان (2017)، دراسة الكسر (2017)، ودراسة الحربي (2017) ودراسة (Kregel, 2017) ودراسة (Sapungan and Cuarteros, 2016) ودراسة (Feijoo et al., 2014) لتؤكد أهمية تطبيق منهجية كايزن في مؤسسة التعليم العالي لتحسين العملية التعليمية.

## أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء من وجهة نظر هيئة أفراد عينة البحث؟
2. إلى أي مدى تختلف متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
3. إلى أي مدى تختلف متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية وفقا لمتغير سنوات الخدمة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء.

2. تحديد الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حول متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة شقراء.
3. تحديد الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حول متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة شقراء.

### أهمية الدراسة:

تحدد فيما يلي:

1. تساعد في التعرف على متطلبات تحسين أركان العملية التعليمية في الجامعات السعودية.
2. تساعد في رفع جودة العملية التعليمية في الجامعات السعودية.
3. سد ثغرة ندرة الدراسات التي اهتمت بتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بصورة عامة وفي الجامعات السعودية بصورة خاصة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

1. الحدود الموضوعية: متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية الجامعية بكلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء.
2. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء.
3. الحدود المكانية: كلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء
4. الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1439 هـ - 1440 هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**الكايزن (Kaizen):** هي كلمة يابانية تنقسم إلى جزأين (kai) وهي تعني: التغيير أو التطوير، وكلمة (zen) وتعني: الأحسن أو الأفضل، وقد ظهر مفهوم "كايزن" عام 1984 وابتكرها تايشي أوهونو (Taiichi Ohno) وتم تطبيقها في اليابان بعد الحرب العالمية في عدة قطاعات، الصناعية، والمالية، والمؤسسات الربحية، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في اليابان، خلال فترة الإصلاح الياباني، وخاصة في مجالات التربية والتعليم، والتي تهدف إلى تحسين الفرد ككل (يوسف، 2013: 356؛ عثمان، 2017: 71).

### أركان العملية التعليمية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مكونات العملية التعليمية بكلية التربية بالمزاحمية وهي (الإدارة التعليمية، المنهج الدراسي، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم) والمقاسة بأداة الدراسة.



## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.

إن كلمة (كايزن) من الكلمات اليابانية، (كاي Kai) تعني التغيير، (زن Zen) تعني الجيد، وفي اللغة الإنجليزية هي التحسين التدريجي أو المستمر. فكايزن هي منهجية تركز على العملية النتائج على حد سواء، وكايزن هي عملية عند القيام بها بشكل صحيح في مكان العمل يلغي العمل الشاق دون داع، سواء العقلي أو الجسدي، حيث يتم التخلص من الهدر والفاقد في العمليات (Luis, Maldonado, Oropesa, 2017, 16).

ويشير (إيشاواتا Ishiwata) إلى أن (كايزن) له تعريفين، التعريف الأشمل ويشمل مختلف نواحي الإنتاج وإدارة الجودة بما تشمله من ممارسات إدارية وفلسفات وأساليب تحسين، وكايزن أحد تلك الفلسفات، أما التعريف الثاني فهو بمفهومه الضيق يهتم بتحسين مكان العمل المستمد من مقترحات العمال على أساس دائرة مراقبة الجودة، ونظم الاقتراحات. مما يؤكد أن مفهوم منهجية (كايزن) يشمل عدة محاور، لا بد من العمل حولها، وتحديد مدى الارتباط فيما بينها، حتى يتم تحقيق أكبر فائدة عند تطبيقها، منها سلوكيات العاملين وقيمهم وأعرافهم التنظيمية، وتحديد الأدوات التي تستخدم عند تطبيق ممارسات (كايزن)، فالتحسين المستمر لإجراءات العمل ليس دليلاً على مساهمته في القيام بأعمال جديدة تؤدي إلى تطوير الأداء، ويتطلب ذلك تحديد المستوى اللازم للتحسين، لذا لا بد من إعادة صياغة منهجية (كايزن) وتطويرها من خلال فلسفتها المطلوبة في إدارة العمليات وفق طبيعة نشاط كل مؤسسة ونوعيتها وأهدافها التنظيمية. (رحمة، 2019: 700-701)

### خطوات تطبيق الكايزن (Kaizen):

وضعت خطوات الكايزن بواسطة والتر شيوارت (Walter Shewhart) عام 1920، وتم تطويرها بواسطة ادوارد ديمينج (Edward Deming) في عام 1950، وهي تمثل أربعة مراحل تسمى دورة (PDCA) على النحو التالي (Khayum, 2017: 14-15):

1. التخطيط (Plan): تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.
2. التنفيذ (Do): تنفيذ ما تم تخطيطه.
3. المراجعة (Check): فحص النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
4. التطوير (Act): بناءً على نتائج الفحص والتقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة.

### عناصر الكايزن (Kaizen):

يتكون الكايزن من خمسة عناصر تبدأ بحرف (S) في اللغتين الإنجليزية واليابانية، لذلك يطلق عليه (5S) على النحو التالي (الخطيب، 2008: 63):

- 1) التصفية Straighten: تعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة إليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية، أي استبعاد الوسائل التقليدية في التعليم، واستخدام الوسائل الحديثة.
- 2) التنظيم أو الترتيب Set in order: تعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة، أي ترتيب وسائل عرض المحاضرة.
- 3) التنظيف Shine: تعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء، أي توفير الوسائل الحديثة للتعلم (لابتوب، شاشة العرض) مما يسهل عرض المحاضرة بشكل جيد.
- 4) التقييس أو المعايير Standardize: التأكد من بقاء المعدات والمكائن في حالة عمل جيدة تجنباً للعطلات المتكررة، أي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثة لضمان سير المحاضرة بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة.
- 5) التدريب والانضباط Sustain: تعني جعل جميع ماورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل، أي تدريب التدريسيين على استخدام الوسائل الحديثة في عرض المحاضرة.

### مراحل تنفيذ الكايزن (Kaizen):

تم على النحو التالي (Kaplan & Atkinson, 1998: 230):

- 1) وضع مخطط للعمليات لتحديد كل نشاط.
  - 2) تحديد تكلفة كل نشاط.
  - 3) تشخيص الفرص الضائعة لأجل التحسين من خلال (إعادة هندسة العمليات لتحديد احتياجات الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والاستمرار في تحسين أداء تلك التي تضيف قيمة).
  - 4) تحديد الأسبقيات المطلوبة لأجراء التحسينات.
  - 5) تقديم خطط عمل لإعادة هندسة العمليات.
  - 6) تحديد ما يمكن التخلص منه لتقليل كلف الأنشطة.
  - 7) إحداث التغييرات المطلوبة.
- 1) مقارنة المنافع المتحققة مع تكاليف الصنع.



## أدوات الكايزن (Kaizen):

لتطبيق عناصر الكايزن، فإنه يمكن اعتماد أدوات وأساليب إحصائية متعددة تؤدي دوراً هاماً في

التحسين المستمر، إذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المستنبطة ببيانات واقعية قبل قبولها. (الجيوري، 2008: 277).

وهذه الأدوات هي (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010: 131-133):

- 1) خرائط التدفق: Flow Charts.
- 2) قوائم الاختبار: Check Sheets.
- 3) مخطط باريتو: Pareto Diagram.
- 4) التوزيع التكراري: Histogram.
- 5) مخطط السبب والأثر: Cause and Effect Diagram.
- 6) مخطط الانتشار: Scatter Diagram.
- 7) خرائط المراقبة: Control Charts.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة شراحيلى (2020) إلى تأسيس قاعدة نظرية مبنية على أحدث ما وصل إليه الباحثون في مجال ممارسات فلسفة كايزن في مؤسسات التعليم العالي، ودعم صانعي السياسات ومتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي السعودي، والباحثين والممارسين المهتمين بتطبيقات هذه الفلسفة. ولتحقيق هذين الهدفين استخدم الباحث طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات الحديثة لما تم نشره في المجالات العلمية (من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠) والتي ركزت بصفة مباشرة على تطبيقات فلسفة كايزن في هذه المؤسسات الحيوية؛ ليمكن من تحديد أهم تطبيقاته، ومجالاته. وتمحورت أبرز نتائج هذه الدراسة على: (1) إن منظور كايزن بات من أبرز الممكنات الأساسية لتحسين جودة مخرجات التعليم والتعلم ومستوى تقديم الخدمة في مؤسسات التعليم العالي. (٢) باتت هذه الفلسفة تطبق حتى خارج الإطار الاجتماعي للجامعات الغربية الرائدة في هذا المجال. (٣) هنالك ندرة واضحة في تطبيقات فلسفة كايزن في جامعات الوطن العربي، والجامعات الخليجية بصفة عامة، والجامعات السعودية على وجه الخصوص. (4) تؤكد هذه الدراسة الحاجة الملحة والعاجلة لمزيد من الدراسات العلمية الميدانية المتعمقة لتوطين هذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي السعودي، ولإبراز إسهاماته فيها إن وجدت. (5) إن الدراسات الحالية لم تعتمد على منهجية البحث الهجين؛ بل إن معظمها اعتمد على مناهج بحثية فردية وعينات بحثية محدودة. وأكدت دراسة ميرتول ودوران (Mertol and Duran, 2020) في بحثهما النظري المعتمد على تحليل

الدراسات السابقة (مراجعات أدبية بحثية) التي ركزت على تطبيقات فلسفة كايزن، أكدت أن كايزن أداة فاعلة في عملية التحسين المستمر لمناهج مؤسسات التعليم العالي، حيث أثبت جدواه في تطوير أنواع عدة من المناهج، منها على سبيل المثال: المناهج العامة، والمناهج المتخصصة. كما ذكرنا أن هذه الفلسفة تشمل حتى تحسين أهداف هذه البرامج الأكاديمية، ومحتوياتها، ومخرجاتها، ومصادر هذه المناهج ذاتها، بالإضافة إلى أدوات تقييم أداء الطلاب في هذه البرامج وكذلك البرامج نفسها.

وأشارت دراسة دا كروز وآخرون (da Cruz, et.al,2020) إلى أن التعليم العالي الخاص في البرازيل يواجه تحديات نجمت عن ارتفاع الرسوم الدراسية؛ مقارنة بتسرب محرج لطلابها، الناتجة عن تدني مستوى قدرة هذه الجامعات في المنافسة؛ كنتيجة حتمية لعدم قدرتها على تحسين خدماتها التعليمية المقدمة لهؤلاء الطلاب. والملاحظ أن هذه النتائج كانت عبارة عن استنتاج من تقارير إحصائية منشورة وليست ناجمة عن نتائج دراستهم، فدراساتهم كانت عبارة عن مراجعة للأدبيات نادت بأهمية توظيف فلسفة كايزن وأدواته؛ لإحداث تحسين مستمر في خدمات الجامعات البرازيلية على وجه الخصوص، والجامعات العالمية عامة.

وفي دراسة جوسانوف - فيرجوفيتش وآخرون (Josanov – Vrgovic, et.al.,2020) أشاروا في بحثهم إلى أن كايزن بات من أهم مميزات مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتحسين خدماتهم التعليمية. وقد أكدت نتائج بحثهم هذا أن كايزن يدعم هذه المؤسسات في المعرفة الدقيقة والتوقعات لطلابهم الحالية والمرتبطة بصفة إيجابية؛ مما قد يؤدي إلى انعكاسات إيجابية في سلوك الطلاب، وسيعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحيط أيضا. وقد أكدت هذه الدراسة أن مثل هذه الانعكاسات المباشرة بالخير قد تنسحب على اقتصاد بلد هذه المؤسسات التعليمية وفق معايير اقتصاديات المعرفة. ونلاحظ على هذه الدراسة أنها لم تحدد الآلية التطبيقية المتبعة عند تطبيق فلسفة كايزن للخروج بمثل نتائجهم.

وهدفت دراسة عثمان (2017) إلى اختبار أثر استراتيجية الكايزن kaizen على أداء الجامعات، تطبيقا على جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة. وحللت البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة، ومعنوية بين استراتيجية الكايزن، وكل من تحسين العملية الإدارية، وتحسين العملية التعليمية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المجتمعية للجامعة.

وفي دراسة الكسر (2017) التي هدفت 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. استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء، احتوت على أربعة مجالات هي: متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقويم استراتيجية كايزن). بينت نتائج البحث أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة، وإمكانية تطبيق متطلبات الاستراتيجية. اقترحت الدراسة أن تتبنى جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التغيير والتطوير للعمل الإداري.

ودراسة الحربي (2017) التي هدفت إلى التعرف على أهم الأسس الفلسفية لمنهجية كايزن، وتحديد متطلبات منهجية كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية عامة، ومنهجية كايزن، إضافة إلى الدراسات السابقة في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى ما يلي: عدم اتفاق متخصصي الإدارة الحديثة على وصف محدد لماهية منهجية كايزن، إذ يطلق عليها إستراتيجية، أو فلسفة إدارية، ويصفها بعضهم بأنها أحد أساليب الإدارة المرنة، وتعرف بأنها "منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل، تركز على مبدأ الإدارة من موقع العمل الفعلي وخفض التكاليف، وهي بذلك إدارة للزمان والمكان". كذلك من المتطلبات الرئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن: تبني الجامعات للمنهجية والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة المدنية، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين. يمكن لمنهجية كايزن الإسهام في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال الآتي: القيادة من موقع الحدث، توظيف الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجامعية، اعتماد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، التقليل من الهدر، واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.

ودراسة كريجل (Kregel, 2017) التي هدفت الدراسة إلى التحقق من أن منهجية الكايزن قد تكون مفيدة في تحسين نوعية التدريس في مؤسسات التعليم العالي الألمانية، وتكثيف التبادل والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين، وذلك بدلا من معايير التقييم الحالية والتي لا تؤدي إلى تحسين الجودة في كثير من الأحيان. تمثلت منهجية الدراسة في وصف الجانب النظري للجمع بين فلسفة التحسين المستمر لكايزن مع تقييم مقرر الطالب، مع استخدام بيانات التقييم في دورتين للمقرر لوصف النتائج من منظور تجريبي. توصلت النتائج إلى تحسن في نوعية التدريس فيما يتعلق بسرعة المحاضر، ومدى شمول المحتوى ونسبة المعرفة الجديدة، أيضاً الرضا عن شكل ونوع العرض.

وفي دراسة سابوجان، كارتز (Sapungan and Cuarteros, 2016) التي هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى صلاحية مبادئ كايزن في مجالات مختلفة من تسهيل التعلم من خلال تطبيق كايزن في بيئة تعليمية وتعلمية. توصلت الدراسة إلى ضرورة تكيف مبادئ Kaizen مع التدريس للحفاظ على التحسين المستمر للجودة في جميع مهام التعلم، سواء أكان ذلك على التطبيق العملي في التدريس، وموثوقيتها في التعلم بين مختلف المتعلمين، أم فعاليتها في القيادة التربوية. كمدارس للتحسين المستمر للجودة وكميسر وقائد للتعليم والتعلم الجيد.

ودراسة فيجو وآخرون (Feijoo et al., 2014) التي هدفت إلى التعرف بتقنيات الكايزن الخمسة، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر غير النهائي.

وهدفت دراسة عبد الرحمن وأحمد (2013) إلى رفع وتحسين كفاءة الخدمة الجامعية من خلال استخدام تقنية التحسين المستمر، أي: استخدام الوسائل الحديثة للتعلم بدال من الوسائل التقليدية، وتوصل الباحثان إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في التعلم، وذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية بما يسهم في سرعة التواصل ما بين الطالب والتدريس، وبما يساعد على القدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، وخلصت الدراسة بتوصيات من أهمها: ضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات في العملية التعليمية.

أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

اتفقت دراسة شراحيلى (2020)، ودراسة عبدالرحمن وأحمد (2013)، مع الدراسة الحالية على ترسيخ ثقافة الكايزن في التعليم وخاصة التعليم الجامعي. كذلك دراسة ميرتول ودوران (2020)، ودراسة الكسر(2017)، ركزت على تطبيقات فلسفة كايزن. ودراسة داكروز وآخرون(2020)، وكذلك دراسة جوسانوف - فيرجوفيتش وآخرون ( Josanov – Vrgovic ) اتفقوا مع الدراسة الحالية على أهمية توظيف فلسفة كايزن في العملية التعليمية.

اختلفت دراسة عثمان (2017)، وكذلك كريجل (2017) إلى اختبار أثر استراتيجيات الكايزن على أداء الجامعات، مع الدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق كايزن. كما هدفت دراسة الكسر (2017) إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الإدارية بإدارة كلية التربية بجامعة شقراء، وبمجالاتها الأربعة، بينما جات الدراسة الحالية إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بالكلية واشتملت على ستة محاور خاصة بمتطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن. واعتمدت دراسة الحربي (2017)، ودراسة فيجو وآخرون (2014) على المنهج الوصفي التحليلي وتحديد متطلبات منهجية كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، أما الدراسة الحالية اعتمدت المنهج

الوصفي المسحي.

**إجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يتطلب اختيار مجتمع دراسة بأكمله، أو عينة كبيرة منه، والهدف من ذلك هو وصف طبيعة الظاهرة، ويستخدم كثيراً من أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات من المفحوصين مثل: الاستبيانات (القحطاني، والعامري 2010:179).

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من كافة عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء، وقد بلغ عددهن (93) عضوة من أعضاء هيئة التدريس في العام الدراسي (1439/1440هـ). وتم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة ولم يصل منهن سوى عدد (56) استمارة.

### أداة الدراسة:

تم استخلاص متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية الجامعية من خلال الإطار النظري، ومن ثم تم بناء استبانة التحكيم، تضمنت البيانات الأولية (الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة)، والبيانات الأساسية. اعتمد أسلوب التحليل الإحصائي وفق مقياس ليكرت الثلاثي. اشتملت الاستبانة على ستة محاور (الإدارة الجامعية، المناهج التدريسية، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم). اشتملت محاور الاستبانة على عبارات (15، 9، 6، 10، 10، 9، على الترتيب). أعطى لكل عبارة وزنا مدرجا لتقدير درجة أهمية المتطلب (عالي=3، متوسط=2، ضعيف=1). حسب النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (الأعلى-الأدنى مقسوما على ثلاثة مستويات) أي (3/2)، وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة أهمية المتطلبات. وبالتالي تم وصف درجة أهمية المتطلب من جدول (1).

#### جدول (1)

##### توضيح درجة أهمية المتطلب

المتوسط	درجة أهمية المتطلب
من 2.34 إلى 3	عالية
من 1.67 إلى أقل من 2.34	متوسطة
أقل من 1.67	ضعيفة

#### صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق المحكمين: للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (خمسة) محكمين، وطلب منهم قراءة عبارات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف عبارات، واقتراح أو إضافة بيان وجهات النظر، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وتعديل في ضوء مقترحاتهم. إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية، وقد بلغ عدد محاورها (6)، وعدد عباراتها (59) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة استطلاعية، تكونت من (15) عضوة من عضوات هيئة التدريس، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع لها، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

التقويم	البيئة التعليمية	الطالبات	عضوات هيئة التدريس	المناهج التدريسية	الإدارة الجامعية
.806**	.1	.765**	.1	.676**	.1
.817**	.2	.734**	.2	.852**	.2
.941**	.3	.682**	.3	.733**	.3
.594**	.4	.787**	.4	.522**	.4
.863**	.5	.580**	.5	.629**	.5
.833**	.6	.825**	.6	.856**	.6
.859**	.7	.785**	.7	.786**	.7
.855**	.8	.779**	.8	.808**	.8
.921**	.9	.788**	.9	.829**	.9
		.710**	.10	.659**	.10
					.758**
					.674**
					.634**
					.805**
					.770**
					.774**

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما تم حساب معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية كما هي موضحة في الجدول (3).

### الجدول (3)

معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	الإدارة الجامعية	المناهج التدريسية	عضوات هيئة التدريس	الطلاب	البيئة التعليمية	التقويم
معامل	.914**	.810**	.833**	.862**	.871**	.916**

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى (0.01)، ويحقق هذا تمتع البنود بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة الستة لأهمية متطلبات منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية الجامعية (جدول 4). كانت جميع معاملات الثبات مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

### جدول (4)

معامل الثبات لأداة الدراسة

م	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
1	الإدارة الجامعية	0.94
2	المناهج التدريسية	0.88
3	عضوات هيئة التدريس	0.84
4	الطلاب	0.91
5	البيئة التعليمية	0.89
6	التقويم	0.94
	الأداة ككل	0.98

المعالجة الإحصائية: قامت الباحثة بعد جمع المعلومات بتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مستخدماً عدداً من الأساليب الإحصائية وهي:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

- معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ.

- تحليل التباين.

### 3-نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على السؤال الرئيس الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

"ما متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء من وجهة نظر فراد عينة الدراسة؟"

تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل متطلب من متطلبات تطبيق منهجية الكايزن؛ لتحسين أركان العملية التعليمية، ضمن كل مجال، وللمجال ككل، ولكل عبارة في المجال، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

#### الإدارة الجامعية:

يلاحظ من الجدول (5) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال الإدارة الجامعية جاء بواقع (1.99) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن جميع البنود جاءت ضمن الدرجة المتوسطة وجاءت العبارة " تعزيز ثقافة العمل الجماعي في أنشطة الكلية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.29)، وجاءت العبارة "نشر ثقافة الكايزن بمشاركة الجميع في أنشطتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.71). وتتفق هذه النتائج مع دراسة يوسف (2013) بضرورة تغيير أسلوب الإدارة إلى أسلوب كايزن في الجامعات لأنه لا يتطلب موارد مالية جديدة، ولكنه فقط يتطلب الاستخدام الأحسن لما هو موجود من مرافق، فالتحسين المستمر في كافة أنشطة الجامعات يساعد على تطويرها وأخذها مكانة عالمية. كما عززت دراسة الحربي (2017) نتائج الدراسة الحالية حيث بينت ضرورة تبني الجامعات لمنهجية كايزن والالتزام بتطبيقها من المتطلبات الرئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وأشارت دراسة الكسر (2017) إلى أهمية متطلبات استراتيجية كايزن كعامل مهم في إنجاح العمل الإداري. كما أشارت دراسة عثمان (2017) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية كايزن وتحسين العملية الإدارية في الجامعة.



جدول (5)

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (الإدارة الجامعية)

العبارات	التكرارات/ النسب	ضعيف	متوسط	عالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1. تبني الإدارة العليا لمنهجية كايزن والالتزام بها	التكرار %	4 7.1	32 57.1	20 35.7	1.86	0.8	متوسطة
2. تفعيل منهجية كايزن من القيادات في كلية التربية بالمزاحمية	التكرار %	22 39.3	20 35.7	14 25	1.79	0.68	متوسطة
3. نشر ثقافة الكايزن بمشاركة الجميع في أنشطتها	التكرار %	20 35.7	28 50	8 14.3	1.71	0.65	متوسطة
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي في أنشطة الكلية	التكرار %	22 39.3	28 50	6 10.7	2.29	0.59	متوسطة
5. تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس	التكرار %	8 14.3	34 60.7	14 25	2.11	0.62	متوسطة
6. تركيز القيادات الجامعية على تخفيض معدلات الهدر الإداري والمالي والأكاديمي	التكرار %	14 25	32 57.1	10 17.9	1.93	0.66	متوسطة
7. توظيف وسائل التكنولوجيا في عمليات الإدارة بالكلية	التكرار %	12 21.4	22 39.3	22 39.3	2.18	0.77	متوسطة
8. تركيز أساليب القيادة الجامعية على قيادة عمليات التغيير والتطوير من الموقع الفعلي للأحداث	التكرار %	16 28.6	26 46.4	14 25	1.96	0.74	متوسطة
9. توظيف الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية	التكرار %	22 39.3	22 39.3	12 21.4	1.82	0.77	متوسطة
10. اعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل بالكلية	التكرار %	12 21.4	26 46.4	18 32.1	2.11	0.73	متوسطة
11. وضع رؤيا واضحة	التكرار	12	26	18	2.11	0.73	متوسطة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيف متوسط عالي			التكرارات/ النسب	العبارات
			32.1	46.4	21.4	%	للكلية تتفق مع آمال ومتطلبات الجامعة والاستراتيجيات التعليمية
متوسطة	0.66	1.82	8	30	18	التكرار	12. توفير الوسائل المناسبة لتطوير العمل المؤسسي بالكلية
			14.3	53.6	32.1	%	
متوسطة	0.77	2.18	22	22	12	التكرار	13. تحديد المسؤوليات والوظائف ومهام العاملين بالكلية
			39.3	39.3	21.4	%	
متوسطة	0.69	2.04	14	30	12	التكرار	14. توفير نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات
			25	53.6	21.4	%	
متوسطة	0.71	1.93	12	28	16	التكرار	15. توفير نظم اتصال جيدة تساعد على فهم القرارات المتخذة
			21.4	50	28.6	%	
متوسطة	0.7	1.99	الإدارة الجامعية				

#### (1) المناهج التدريسية:

يلاحظ من الجدول (6) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال المناهج التدريسية بواقع (2.09) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأن متوسط النسب للعبارةتين "تتضمن المناهج الدراسية الجانبين النظري والتطبيقي" و"يتم عرض توصيف المناهج الدراسية في بداية الفصل الدراسي للطالبات"، وردت ضمن الدرجة العالية، بينما جاءت باقي العبارات تقع ضمن الدرجة المتوسطة، وجاءت العبارة "تستخدم الإستراتيجيات التعليمية لتصميم المناهج الدراسية إلكترونياً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.64). وتؤكد هذه النتيجة إدراك عضوات هيئة التدريس في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء أهمية متطلبات منهجية كايزن متمثلة في المناهج التدريسية كعامل مهم في تحسين أركان العملية التعليمية بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mertol and Duran, 2020) على أن كايزن أداة فاعلة في عملية التحسين المستمر لمناهج مؤسسات التعليم العالي.

جدول (6):

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (المناهج التدريسية)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/ النسب	العبارات	
متوسطة	0.68	1.79	8	28	20	التكرار	1. تحديث المناهج الدراسية في ضوء التطور الحاصل واحتياجات المجتمع ومتغيرات العصر	
			14.3	50.0	35.7	%		
متوسطة	0.70	1.86	10	28	18	التكرار	2. تتضمن المناهج الدراسية للطالبات المهارات التي تؤهلهم بكفاءة لسوق العمل	
			17.9	50.0	32.1	%		
متوسطة	0.69	1.96	12	30	14	التكرار	3. ربط تعليم المناهج الدراسية بالحياة وظروف المجتمع والتغيرات والقضايا العالمية	
			21.4	53.6	25.0	%		
عالية	0.62	2.39	26	26	4	التكرار	4. تتضمن المناهج الدراسية الجانبين النظري والتطبيقي	
			46.4	46.4	7.1	%		
متوسطة	0.64	2.14	16	32	8	التكرار	5. توافر المصادر المعرفية المختلفة الخاصة بمحتويات المناهج الدراسية	
			28.6	57.1	14.3	%		
متوسطة	0.67	1.64	6	24	26	التكرار	6. تستخدم الإستراتيجيات التعليمية لتصميم المناهج الدراسية إلكترونياً	
			10.7	42.9	46.4	%		
عالية	0.47	2.68	38	18	0	التكرار	7. عرض توصيف المناهج الدراسية في بداية الفصل الدراسي للطالبات	
			67.9	32.1	0	%		
متوسطة	0.61	2.32	22	30	4	التكرار	8. توفر إمكانية البحث عبر الإنترنت عن المعلومات المرتبطة بموضوعات المناهج	
			39.3	53.6	7.1	%		
متوسطة	0.71	2.00	14	28	14	التكرار	9. توظيف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريس بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء	
			25.0	50.0	25.0	%		
متوسطة	0.64	2.09					المناهج الدراسية	

## (2) عضوات هيئة التدريس:

يوضح جدول رقم (7) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بخصوص عضوات هيئة التدريس جاء بواقع (2.34)، وهو يقع ضمن الدرجة العالية، كما أن جميع بنود هذا المجال جاءت ضمن الدرجة العالية بينما جاءت العبارتين " توفر خطة زمنية محددة لتطوير القدرات العلمية والتربوية لعضوات هيئة التدريس، إلمام العضوة بالطرق التربوية للتعامل مع طالباتها" بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النتائج على أهمية متطلبات منهجية كايزن متمثلة في عضوات هيئة التدريس كعامل مهم في تحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة شقراء، حيث ترى دراسة (Josanov – Vrgovic, et.al.,2020) أن كايزن بات من أهم إمكانات مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بتحسين خدماتهم التعليمية، وسيعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس.

### جدول (7)

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (عضوات هيئة التدريس)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/النسب	العبارات	
متوسطة	0.68	1.79	8	28	20	التكرار	1. توفر خطة زمنية محددة لتطوير القدرات العلمية والتربوية لعضوات هيئة التدريس	
عالية	0.50	2.54	30	26	0	التكرار	2. إلمام العضوة بمادتها العلمية	
متوسطة	0.54	2.32	20	34	2	التكرار	3. إلمام العضوة بالطرق التربوية للتعامل مع طالباتها	
عالية	0.50	2.46	26	30	0	التكرار	4. قدرة العضوة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات	
عالية	0.49	2.39	22	34	0	التكرار	5. إدارة وقت المحاضرة بكفاءة	
عالية	0.50	2.46	26	30	0	التكرار	6. قدرة العضوة على استخدام الوسائل التعليمية المتاحة بشكل فاعل	
عالية	0.54	2.34					عضوات هيئة التدريس	

### (3) الطالبات:

من قراءة جدول (8) يتبين أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بخصوص الطالبات جاء بواقع (2.13)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. كما أن هناك عبارتين تقع ضمن الدرجة العالية. وهما "حرص الكلية على متابعة المتعثرات ومدى توفر فرص تعلم إضافية لهن" و "تنصف الامتحانات بالموضوعية وتغطية كافة الجوانب النظرية والتطبيقية للمقررات"، وجاءت العبارة (تشجيع الطالبات على المشاركة في صياغة الإستراتيجيات التعليمية للمقرر الدراسي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.86). وتدل هذه النتائج على أهمية متطلبات منهجية كايزن متمثلة في الطالبات كعامل مهم في تحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بجامعة شقراء.

#### جدول (8):

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (الطالبات)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيف	متوسط عالي	التكرارات/النسب	العبارات
متوسطة	0.66	2.00	12	32	12	1. توجد سياسات وآليات معلنة لتقديم الدعم بأنواعه للطالبات (المادي، الصحي، الأكاديمي)
متوسطة	0.78	2.11	20	22	14	2. اهتمام الكلية بدراسة أسباب غياب أو انقطاع الطالبات عن الدراسة
عالية	0.63	2.46	30	22	4	3. حرص الكلية على متابعة المتعثرات ومدى توفر فرص تعلم إضافية لهن
متوسطة	0.66	1.93	10	32	14	4. التوازن بين عدد الطالبات المقبولات وعدد أعضاء هيئة التدريس في القاعات الدراسية
متوسطة	0.72	1.68	8	22	26	5. تشجيع الطالبات على المشاركة في صياغة الإستراتيجيات التعليمية للمقرر

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضعيف	متوسط	عالي	التكرارات/ النسب	العبارات
							الدراسي
متوسطة	0.74	2.04	14	26	16	التكرار	6. تشجيع الطالبات على الابتكار وتقديم أفكار وحلول جديدة للمشكلات
			25.0	46.4	28.6	%	
عالية	0.63	2.43	4	24	28	التكرار	7. تتصف الامتحانات بالموضوعية وتغطية كافة الجوانب النظرية والتطبيقية للمقررات
			7.1	42.9	50.0	%	
متوسطة	0.68	2.21	8	28	20	التكرار	8. تفاعل العضو والطالبات من خلال المناقشة العلمية للمقررات
			14.3	50.0	35.7	%	
متوسطة	0.68	2.21	8	28	20	التكرار	9. جودة التدريب الميداني لتنمية المهارات العملية للطالبات
			14.3	50.0	35.7	%	
متوسطة	0.68	2.21	8	28	20	التكرار	10. تزويد الطالبات بالتغذية الراجعة أثناء عملية تدريس المقررات التدريسية
			14.3	50.0	35.7	%	
متوسطة	0.68	2.13				الطالبات	

#### (4) البيئة التعليمية:

تشير النتائج في جدول (9) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال البيئة التعليمية جاء بواقع (2.08) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن ثلاث عبارات واردة جاءت ضمن الدرجة العالية، وهم " كفاية المباني والقاعات للطالبات في الكلية"، " توفر مكتبة ذات بيئة مناسبة " و" جودة مكاتب أعضاء هيئة التدريس". وتؤكد هذه النتيجة إدراك عضوات هيئة التدريس في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء لأهمية متطلبات منهجية كايزن متمثلة في البيئة التعليمية كعامل مهم في تحسين أركان العملية التعليمية. وتؤكد هذه النتائج دراسة عثمان (2017) والتي توصلت الى وجود علاقة ايجابية معنوية بين إستراتيجية الكايزن وتحسين الخدمات المجتمعية للجامعة. كذلك توصلت دراسة عبد الرحمن وأحمد (2013) إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في التعلم، واستخدام التحسين المستمر في العملية التعليمية، وذلك لضمان مواكبة التطورات العلمية التي تخدم العملية التعليمية والقدرة على البقاء في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة.

جدول (9)

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (البيئة التعليمية)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/ النسب	العبارات
متوسطة	0.73	2.21	22	24	10	التكرار	خلق بيئة تعليمية مناسبة ومليئة بالأنشطة وخالية من كل ما يسبب القلق للطلاب، ويتم ذلك عن طريق إثراء الأنشطة
			39.3	42.9	17.9	%	
متوسطة	0.63	1.96	10	34	12	التكرار	توفر التجهيزات اللازمة لدراسة الجوانب العملية للمقررات الدراسية
			17.9	60.7	21.4	%	
عالية	0.57	2.50	30	24	2	التكرار	كفاية المباني والقاعات للطلاب في الكلية
			53.6	42.9	3.6	%	
متوسطة	0.66	1.93	10	32	14	التكرار	توفر وسائل التكنولوجيا بأعداد تتناسب مع أعداد الطلاب
			17.9	57.1	25.0	%	
عالية	0.68	2.39	28	22	6	التكرار	جودة مكاتب أعضاء هيئة التدريس
			50.0	39.3	10.7	%	
متوسطة	0.71	2.07	16	28	12	التكرار	توفر الخدمات المساندة للطلاب
			28.6	50.0	21.4	%	
متوسطة	0.64	1.86	8	32	16	التكرار	توفر الخدمات المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة
			14.3	57.1	28.6	%	
عالية	0.57	2.43	26	28	2	التكرار	توفر مكتبة ذات بيئة مناسبة
			46.4	50.0	3.6	%	
متوسطة	0.74	1.96	14	26	16	التكرار	تتلاءم خدمات المكتبة المتوفرة مع متطلبات المناهج والتعليم واستراتيجيات التعلم
			25.0	46.4	28.6	%	

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/ النسب	العبارات
متوسطة	0.57	1.50	2	24	30	التكرار	توفر المطاعم الطلابية المناسبة لرغبات الطالبات
			3.6	42.9	53.6	%	
متوسطة	0.65	2.08					البيئة التعليمية

(5)التقويم:

توضح النتائج في جدول (10) أن متوسط بنود العبارات الواردة في مجال التقويم جاء بواقع (2.04) وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة، وجاءت جميع العبارات ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي يقع بين (1.89:2.21). وتوضح هذه النتائج إيمان متوسط لأفراد عينة الدراسة في تحديد أسس التقويم، وبالتالي ضمان وجود آراء موحدة ومتحدة بخصوص الأفعال والمسائل الهامة، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة اللازمة في كلية التربية لضمان تحسين أركان العملية التعليمية. وهذا ما تؤكدته دراسة (Duran and Mertol, 2020) ودراسة (Kregel, 2017) في أهمية تقييم أداء الطلاب في برامج الأكاديمية الجامعية.

#### جدول (10)

متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية (التقويم)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/ النسب	العبارات
متوسطة	0.62	2.21	18	32	6	التكرار	1. تقارن أداء الكلية بالمعايير الموضوعية من قبل الجامعة
			32.1	57.1	10.7	%	
متوسطة	0.76	1.93	14	24	18	التكرار	2. تقارن الكلية أداءها مع أداء الكليات الأخر محليا وعالمياً
			25.0	42.9	32.1	%	
متوسطة	0.71	2.07	16	28	12	التكرار	3. تحرص الكلية على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها
			28.6	50.0	21.4	%	
متوسطة	0.69	2.04	14	30	12	التكرار	4. تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الكلية من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات
			25.0	53.6	21.4	%	
متوسطة	0.71	2.00	14	28	14	التكرار	5. تعدل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج



المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالي	متوسط	ضعيف	التكرارات/النسب	العبارات
			25.0	50.0	25.0	%	التقويم
متوسطة	0.68	1.89	10	30	16	التكرار	6. تعدل الخطط والأهداف في ضوء نتائج تحليل SWOT
			17.9	53.6	28.6	%	
متوسطة	0.63	2.04	12	34	10	التكرار	7. تحرص إدارة الكلية على إيصال نتائج تقويم أداء الكلية إلى المجتمع المستفيد
			21.4	60.7	17.9	%	
متوسطة	0.66	2.07	14	32	10	التكرار	8. تقيس الكلية بشكل دوري رضا أفرادها والمستفيدين
			25.0	57.1	17.9	%	
متوسطة	0.71	2.07	16	28	12	التكرار	9. تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة في أداء الكلية وبيئتها الداخلية والخارجية
			28.6	50.0	21.4	%	
متوسطة	0.69	2.04				التقويم	

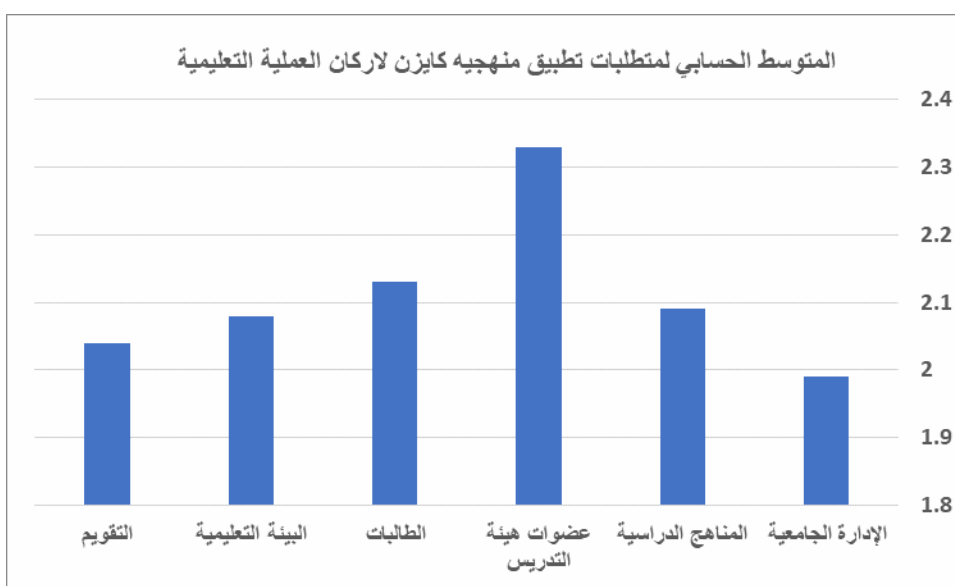
ويمكن المقارنة بين متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية كما هو موضح في الجدول (11) والشكل البياني (1).

ويتضح من الجدول والشكل البياني أنه جاء بعد (عضوات هيئة التدريس) من أركان العملية التعليمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.34) ضمن الدرجة مرتفعة، يليه بعد (الطالبات) بمتوسط حسابي (2.13)، و( المناهج الدراسية) بمتوسط حسابي (2.13)، و(البيئة التعليمية) بمتوسط حسابي (2.13)، و(التقويم) بمتوسط حسابي (2.04)، وأخيراً (الإدارة الجامعية) بمتوسط حسابي (1.99) ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء المتوسط العام للأداء بدرجة متوسطة. وهذا ما تؤكد دراسات كل من: دراسة شراحيلي (2020)، Mertol and Duran، (2020)، دراسة (da Cruz, et.al,2020) ودراسة (Josanol – Vrgovic, et.al.,2020) ودراسة عثمان (2017)، دراسة الكسر (2017)، ودراسة الحربي (2017) ودراسة (Kregel, 2017) ودراسة (Sapungan and Cuarteros, 2016) ودراسة (Feijoo et al., 2014) في أهمية تطبيق منهجية كايزن في مؤسسة التعليم العالي لتحسين العملية التعليمية.

جدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمتطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
6.00	متوسطة	0.70	1.99	الإدارة الجامعية
3.00	متوسطة	0.64	2.09	المناهج الدراسية
1.00	مرتفعة	0.54	2.34	عضوات هيئة التدريس
2.00	متوسطة	0.68	2.13	الطلاب
4.00	متوسطة	0.65	2.08	البيئة التعليمية
5.00	متوسطة	0.69	2.04	التقويم
	متوسطة	0.65	2.11	الأداء ككل



**الإجابة على السؤال الثاني:** إلى أي مدى تختلف متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم استخدام تحليل التباين لاختبار الفروق بين فئات متغير الرتبة الأكاديمية في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية

بالمزاحمية. أوضحت النتائج في جدول (12)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين فئات متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد) في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية. ويرجع ذلك إلى تشابه ظروف العمل والثقافة والقيم والسلوك وفهم طبيعة إدارة منهجية الكايزن وتطبيق مبادئها بنفس الدرجة، وأهمية توافر متطلبات الجودة في مختلف أركان العملية التعليمية والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته محليا وإقليميا وعالميا، وبشكل يضمن خريجين طبقا لمعايير عالمية معترف بها.

#### جدول (12)

نتائج تحليل التباين للفروقات لمتغير الرتبة الأكاديمية في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الإدارة الجامعية	بين المجموعات	48.47	3	16.16	.256	.857
	داخل	3287.74	52	63.23		
	ككل	3336.21	55			
المناهج التدريسية	بين المجموعات	45.04	3	15.01	.879	.458
	داخل	888.39	52	17.08		
	ككل	933.43	55			
عضوات هيئة التدريس	بين المجموعات	7.50	3	2.50	.419	.740
	داخل	310.42	52	5.97		
	ككل	317.93	55			
الطالبات	بين المجموعات	24.29	3	8.10	.305	.821
	داخل	1379.14	52	26.52		
	ككل	1403.43	55			
البيئة التعليمية	بين المجموعات	35.83	3	11.94	.546	.653
	داخل	1136.39	52	21.85		
	ككل	1172.21	55			
التقويم	بين المجموعات	14.70	3	4.90	.177	.911
	داخل	1437.51	52	27.64		
	ككل	1452.21	55			
الأداء ككل	بين المجموعات	312.26	3	104.09	.152	.928
	داخل	3555.74	52	683.76		
	ككل	35868.00	55			

### الإجابة على السؤال الثالث: إلى أي مدى تختلف متطلبات تطبيق منهجية الكايزن

لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية وفقا لمتغير سنوات الخدمة؟

للإجابة على السؤال الثالث، تم استخدام تحليل التباين لاختبار الفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية. أوضحت النتائج في جدول (13)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين فئات سنوات الخبرة في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية في بعدي (المناهج التدريسية والبيئة التعليمية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بينهم في أبعاد (الإدارة الجامعية، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، والتقييم).

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام طريقة (شفيه) للمقارنات المتعددة بين المتوسطات، والجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول (13)

نتائج تحليل التباين للفروقات لمتغير سنوات الخدمة في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الإدارة الجامعية	بين المجموعات	338.39	2	169.19	3.014	.058
	داخل المجموعات	2975.17	53	56.14		
	ككل	3313.55	55			
المناهج التدريسية	بين المجموعات	102.76	2	51.38	3.278	.045
	داخل المجموعات	830.67	53	15.67		
	ككل	933.43	55			
عضوات هيئة التدريس	بين المجموعات	18.82	2	9.41	1.667	.199
	داخل المجموعات	299.11	53	5.64		
	ككل	317.93	55			
الطالبات	بين المجموعات	113.10	2	56.55	2.323	.108
	داخل المجموعات	1290.33	53	24.35		
	ككل	1403.43	55			
البيئة التعليمية	بين المجموعات	132.21	2	66.11	3.369	.042
	داخل المجموعات	1040.00	53	19.62		
	ككل	1172.21	55			
التقييم	بين المجموعات	145.44	2	72.72	2.949	.061
	داخل المجموعات	1306.78	53	24.66		
	ككل	1452.21	55			
الأداء ككل	بين المجموعات	4115.56	2	2057.78	3.435	.040
	داخل المجموعات	31752.44	53	599.10		



المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة
	ككل	35868.00	55		
جدول (14)					
اختبار شففيه للمقارنات بين المتوسطات طبقا لمجموعات الخبرة					
المتغيرات	الفروق بين المتوسطات	الدلالة			
المناهج التدريسية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-7.55556*	.045	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-6.78	.071	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	7.55556*	.045	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.78	.794	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	6.78	.071	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.78	.794	
البيئة التعليمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-8.55556*	.042	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-7.89	.058	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	8.55556*	.042	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.67	.873	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	7.89	.058	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.67	.873	
الأداء ككل	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-47.55556*	.041	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-44.67	.051	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	47.55556*	.041	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.89	.920	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	44.67	.051	
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-2.89	.920	

يتضح من جدول (14) أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أبعاد (المناهج الدراسية، البيئة التعليمية) والأداء الكلي في متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية بين عضوات هيئة التدريس ذوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وعضوات هيئة التدريس أقل من خمس سنوات لصالح ذوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات. ويدل هذا على أن الخبرة لها دور في تطبيق منهجية كايزن عند تطبيق المناهج الدراسية وفي البيئة التعليمية.

#### 5-توصيات الدراسة:

نظرا للتطور الهائل في الاتجاهات الحديثة والتقنيات في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي والدولي، وحاجة الجامعات المحلية في المملكة العربية السعودية، إلى العمل على مواكبة هذه التطورات التعليمية، وإلى الاعتماد الأكاديمي، وإلى السعي إلى التوأمة مع أعرق الجامعات العالمية، بهدف إخراج منتج وهو الطالب يستطيع المنافسة محليا ودوليا، ومن خلال النتائج أمكن التوصية بما يلي:

- 1) وضع آلية لترسيخ ثقافة منهجية كايزن لدى العاملين بكلية التربية بالمزاحمية.
- 2) إبراز دور وأهمية منهجية كايزن في التحسين المستمر لرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري في كلية التربية بالمزاحمية جامعة شقراء.
- 3) تبادل الخبرات مع الجامعات والكليات المختلفة العالمية والعربية وخصوصا في مجال التحسين المستمر.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (2008). *نظم إدارة الجودة*. ط 1، دار المرتضى، بغداد، العراق.
- الحري، محمد بن محمد (2017). *متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN*. *العلوم التربوية*، 2(1)، 234-262.
- الخطيب، سمير كامل (2008). *إدارة الجودة الشاملة والإيزو (مدخل معاصر)*. دار المرتضى، بغداد، العراق.
- رحمة، عزة يوسف سالم (2019). *متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر*، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(2)، 691-713.
- شراحيلى، سنوي بن مريع (2020). *تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي*، *المجلة العلمية، كلية الآداب-جامعة أسيوط*، 23(76)، 199-226.
- عبد الرحمن، مهند، وأحمد، رشا عدنان (2013). *أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 36(3)، 228-252.
- عثمان، مزمل على (2017). *اختبار أثر إستراتيجية الكايزن على أداء الجامعات-تطبيقاً على جامعة بيشة-المملكة العربية السعودية*. *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا-أمارأياك*، 8(25): 69-80.
- الفحطاني، سالم، والعامري، أحمد (2010). *منهج البحث في العلوم السلوكية*. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الكسر، شريفة بنت عوض (2017). *متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 1(5)، 58-86.
- يوسف، داليا (2013). *كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري*. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)*، 4(35)، 351-368.
- محمد، أميرة (2013). *استراتيجية الكايزن للسعادة*. موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.

## المراجع العربية مترجمة:

- Al-Jubouri, M. I. A. (2008). Quality management systems, (1st ed). Dar Al-Murtada, Baghdad.
- Al-Harbi, M. M. (2017). Requirements for improving university leadership styles in light of the GEMBA KAIZEN methodology. *Educational Sciences*, 2(1), 234-262.
- Al-Khatib, S. K. (2008). Total quality management and ISO (Contemporary Introduction). Dar Al-Murtada.
- Rahma, A. Y. S. (2019). Requirements for applying the Kaizen methodology for continuous improvement to develop the performance of pre-university education departments in Egypt. *Journal of Scientific Research in Education*, (20), 691-713.
- Shrahili, S. M. (2020). Applications of the Kaizen philosophy: A roadmap for the quality of the work of Saudi higher education institutions. *Scientific Journal, Faculty of Arts - Assiut University*, 23 (76), 199-226.
- Abdel-Rahman, M., and Ahmed, R. A. (2013). The effect of using continuous improvement on the efficiency of university service. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (36), 228-252.
- Othman, M. A. (2017). Testing the impact of the kaizen strategy on the performance of universities - applied to the University of Bisha - Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the American Arab Academy of Science and Technology-Amarabac*, 8 (25), 69-80.
- Al-Qahtani, S., and Al-Amri, A. (2010). Research method in behavioral sciences. College of Business Administration, King Saud University, Riyadh.
- Al-Kasr, S. A. (2017). Requirements for applying the kaizen strategy in management for the purpose of improving administrative processes from the point of view of the administrative body (A field study on the College of Education for Girls in Shaqra). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences - Arab Journal of Science and Research Publishing*, 1(5), 58-86.
- Youssef, D. (2013). How to use the Jimba Kaizen method in the development of Egyptian university education. *Arab Studies in Education and Psychology (ASEP)*, 4(35), 351-368.
- Muhammad, A. (2013). Kaizen strategy for happiness. *Encyclopedia of Human Development*.

## ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Aichouni, M. & Al-Ghonamy, A. (2010). Third Conference on "The Quality in University Education in Islamic Word, 20-22 /12/2010 – Naif Arab University for Security Science".
- da Cruz, R., Dalla Valentina, L. V. O., & Duarte, M. A. T. (2020). Lean and Lean Six Sigma for Higher Education Institutions. *Journal of Lean Systems*, 5(3), 63-82.





- Duran, V., Mertol, H. (2020). Kaizen perspective in Curriculum development. *Asian Journal of Education and Training*. 6 (3), 384 - 396
- Feijoo, A., Arce-Farina, S., & Alvarez, R.M. (2014). Improvement of quality management in higher education through Kaizen 5S Technique. 6<sup>th</sup> *International Conference on Education and New Learning Technologies*, ISSN: 2340-1117, P: 915-920.
- Josanov-Vrgovic, I., Vuković, A. J., Papić-Blagojević, N., & Bolesnikov, D. (2020). *Analysis of Quality of Services in Higher Education Institutions*. In Handbook of Research on Creating Sustainable Value in the Global Economy (pp. 349-365). IGI Global.
- Kaplan, S. & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*. 3rd ED., Prentice Hall, Inc.
- Khayum, H.M. (2017). Quality of Higher Education: Implementation of Kaizen Philosophy. *World Journal of Social Sciences*, 7(1), 10–18.
- Kregel, I. (2017). Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation. 4<sup>th</sup> *INTERNATIONAL CONFERENCE ON LEAN SIX SIGMA FOR HIGHER EDUCATION*, May 25–26, South Westphalia University of Applied Science, Germany.
- Luis, J., Maldonado, A., Oropesa, M.(2017). *Kaizen Planing, Implementing and Controlling*, USA, Springer International Publishing.
- Sapungan, R.M., & Cuarteros, J.B. (2016). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4 (1): 1-7.
- Sunder, V. M. (2015). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65(8), 1091-1111.