



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٧) يناير ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-  
مصر  
أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن  
مهدي- أم البواقي- الجزائر  
أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-  
ماليزيا  
أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر  
أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين  
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة  
الطائف- المملكة العربية السعودية  
د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت  
د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة  
القاهرة- مصر  
د. جمال بليكاوي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-  
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا  
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن  
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-  
جامعة المنصورة- مصر  
أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية  
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر  
أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا  
أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر  
أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي  
بالأغواط- الجزائر  
أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك  
سعود- المملكة العربية السعودية  
د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-  
الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت  
أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  
أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة  
التربية سابقاً- الكويت  
أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-  
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت  
أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت  
أ.د. محمد عبود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة آل البيت- الأردن  
أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة  
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
44-1	التقويم السيكمترى للمقاييس النفسية باستخدام نظرية الاختبار الكلاسيكية ونظرية الاستجابة المفردة والوظيفة التمييزية للمفردات: مقياس الخوف من جائحة كورونا (COVID-19)، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	1
90-45	خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة مستقبلية"، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
122-91	اتجاهات طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت نحو التعلم عن بُعد، د. رابعة الفهد.....	3
154-123	فاعلية برنامج إرشادي مستند إلى أسلوب السيكدوراما في الأليكسيثيميا (Alexithymia) وتقدير الذات لدى طلبة صعوبات التعلم ضحايا الاستقواء، د. صلاح الدين عبد الكريم الضامن.....	4
181-155	درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمات، د. آمنة حيدر الحرز.....	5
217-182	الاحتياجات التدريبية ومعوقات التدريب من منظور مدربي مكتب التربية العملية في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، أ. إسراء سالم المجمد.....	6
242-218	واقع وتحديات تقويم المفاهيم الإحصائية إلكترونياً عبر الفصول الافتراضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أ. هانف بن محمد السبيعي، أ.د. رياض بن عبد الرحمن الحسن.....	7
287-243	درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، أ.ريما المعتز بالله التميمي؛ أ.د. عمر محمد الخرابشة.....	8
311-288	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت نحو النشر مفتوح الوصول (OAP)، أ.د. مبارك عبد الله الذروة، أ.رشا عبد الوهاب نجار.....	9
356-312	مدى وعي معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت بالتعلم الإلكتروني وواقع استخدامهم له في التدريس، أ. عذاري سليمان ياسين الزيدان، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	10
392-357	واقع ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	11



422-393	واقع تطبيق نظام الفصول الافتراضية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر الطالبات، أ.د.م ليلي محمد صدقي جنيدي.....	12
449-423	متطلبات تحسين الإنفاق التعليمي بمدارس تعليم الرس في ضوء رؤية 2030، أ. تركي بن عبيد الحربي، أ. صالح بن عبدالرحمن الرميحي، أ.د إبراهيم بن حنش الزهراني.....	13
472-450	درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت، د. أمينة حيدر الحرز.....	14
516-473	تصميم بيئة للتعلم الإلكتروني التعاوني وأثرها في تنمية كفايات مادة الحاسوب لطالبات الصف السابع المتوسط بدولة الكويت، أ. ياسمين سليمان سالم المطاوعة، د. تيسير محمد الخزعلي، د. العجب محمد العجب.....	15
549-517	درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر الطلبة، د. سعاد عبد الكريم نور.....	16

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات  
في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين

The Availability Degree of Improving Leadership Styles According to Kaizen Approach, among the  
Faculties Deans' in the Jordanian Universities from the Administrators' Perspectives

أ.د عمر محمد الخرابشة

جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.ريما المعتز بالله التميمي

مساعدة مديرة مدارس المنهل- الأردن

dr\_omar965@hotmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى قياس درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية، وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، وتكون مجتمع البحث من (18350) عضو هيئة إدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها وتم توزيعها على (182) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية المنتشرة في المملكة، بنسبة مئوية (10%) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس. وسنوات الخدمة. والمؤهل العلمي. ونوع الجامعة وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التحسين، الأساليب القيادية، منهجية كايزن، الهيئة الإدارية، الجامعات الأردنية.

**Abstract:** The study aimed to measure the degree of availability of the requirements for improving leadership styles, according to the Kaizen methodology, among deans of faculties in Jordanian universities from the point of view of administrators, and the research community was from (18350) member of an administrative body, the descriptive analytical method was used, through a questionnaire to collect data, The study sample consist of (182) members of administrative staff (10%). After conducting the statistical analyses the study concluded that the degree of availability of requirements to improve leadership methods, according to the Kaizen methodology of the deans of colleges in Jordanian universities from the point of view Administrative consideration was a high degree, and the absence of differences in the requirements of improved methods of leadership in accordance with the methodology kaizen deans in Jordanian universities due to gender, years of experience and academic qualification and the type of university variables, Finally some recommendations were suggested.

**Keywords:** Improvement Leadership Styles, Kaizen's Approach, Administrative Boards at the Jordanian's Universities.

## مقدمة:

شهد العالم في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطورات هائلة في جميع الميادين التربوية والعلمية والاقتصادية والثقافية والحضارية فضلاً عن التطورات الإدارية، نتيجة لتطور الفكر الإداري، وصولاً إلى التقنية الإدارية الحديثة. ونظراً لأن التربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات، بل تتأثر بها تأثراً مباشراً كونها شهدت تحولات كثيرة بوصفها عملية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية، كان لا بد من أن تكون الإدارة معدة ومؤهلة ومدربة أكاديمياً وعلمياً ومسلكياً وتربوياً لأداء هذا الدور بفاعلية، وأن تكون على وعي بالأمور والجوانب التربوية كافة. وتهدف المؤسسات دوماً في سعيها للتطور ومواكبة متطلبات العصر، إلى تخفيض التكلفة، والتميز من خلال الجودة، والكفاءة الإنتاجية، والتحديث، والتطوير، والاستجابة لحاجات المستفيد من الخدمة، وتأتي هذه الإستراتيجيات تبعاً لتسارع التطور، والنمو في شتى المجالات الصناعية، والتقنية، والتعليمية، والخدمية، وقد بدأ ذلك جلياً في اليابان، ذلك البلد الذي خرج بعد الحرب العالمية الثانية مهزوماً، ومدمراً بعد أن ساوته القنبلتان الذريتان اللتان تم إسقاطهما على ناجازاكي وهيروشيما بالأرض، إلا أنهم استطاعوا النهوض من جديد، وبناء اقتصاد متطور قل نظيره، ولا زالت المؤسسات اليابانية تقدم أسلوباً إدارياً ممنهجاً في التحسين المستمر، حيث تواكب تطورات العصر الحديث، وتستخدم أكفأ الموظفين، وتأخذ بأفضل الآراء، وتشجع رجال الأعمال على استثمار أموالهم، كما أنها ترسل بعثاتها العلمية إلى الدول الغربية لتتعلم في جامعاتها، ومصانعها؛ لتشارك بعد عودتها في نهضة البلاد (حسن، 2017).

وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة، ومحددة للجودة الشاملة، حيث يشهد العالم تحولات ثقافية، وعلمية وتقنية ولدت العديد من المشكلات التي تؤثر في المجتمع بمؤسساته المختلفة، ولا سيما التربوية منها، وألقت بالعبء الأكبر على الأفراد القائمين على أمر تلك المؤسسات، والإدارة الكفؤة هي القادرة على استثمار، وتوجيه جهود جميع العاملين، وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة (العمامرة، 2002). والإدارة أمر تحتاجه جميع التنظيمات مهما كان نوعها، أو نشاطها، وهي لا تقتصر على المشاريع التجارية، أو الصناعية، أو الزراعية، بل يمتد استخدامها إلى جميع الحقول، واختيار أفضل الأساليب العلمية، وإصلاح العناصر البشرية، واستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل استخدام لتحقيق أفضل النتائج (عبد الرؤوف، 2009)، ونظراً لأهمية المؤسسات التعليمية، والدور المهم الذي تقوم به في إعداد الأجيال، فإن إدارتها تحتاج إلى كفاءة، ومقدرة، وإعداد خاص لمن يتولى إدارتها، ويقوم بتسيير أمورها في مناخ علمي تتألف فيه جميع الفئات ذات العلاقة (خليل، 2009)، وبالحديث عن التطوير والتحسين المستمر، فإن واحدة من أهم المنهجيات، والطرق المتبعة في هذا المجال، والتي ابتكرها اليابانيون هي "منهجية كايزن"، ففي مطلع الخمسينيات من القرن العشرين بدأت تويوتا اليابانية في صناعة السيارات التجارية، وفي نهاية العام (2008م) أصبحت تويوتا أكبر مصنع للسيارات في العالم، وعلى الرغم من أن اليابان تستورد حوالي (97%) من مواردها الخام إلا أنها تعد ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم، كما أن الإستراتيجية التي استطاع اليابانيون

من خلالها تحقيق كل هذه المعجزات هي إستراتيجية الكايزن (Kaizen)، وهي فلسفة إدارية ابتكرها تايشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، والمؤسسات المالية، بل وتطبيقها في كل نواحي الحياة، وفي ميدان الأعمال والصناعات، ويرجع الفضل للخبير الياباني ماساكي إماي (Imai Masaaki) في نشر مفهوم الكايزن بإصداره كتاب كايزن عام (1986) م ثم كتاب جمبا كايزن عام (1997) (عبد الجبار، 2016).

وأشارت دراسة منديز (Mendez& Vila-Alonso,2017) إلى أن عمليات التحسين المستمر تتطلب تبني وتعلم عادات جديدة من الاتجاهات والقيم والميول وهو أمر ضروري لاستدامتها، واتفقت الدراسات المرجعية في غالبيتها على ضرورة الاستعانة بمنهجية محددة للتحسين المستمر في تحقيق أداء أفضل.

ودخلت تلك الطريقة والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع، والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم، وما زال الجيل الياباني الجديد يعيش فلسفة التطوير المستمر، والبسيط ليأخذ تراكم المعرفة السابق، ليضيف إليها معرفته ليسلمها لمن يأتي بعده، والغرض من تطبيق إستراتيجية كايزن التركيز على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الهدر، وتخفيض التكلفة، وتعد أهم القواعد لتطبيق منهجية كايزن عدم محاولة تبرير الماضي، وأن يكون الشخص دائماً إيجابياً في طرح أسئلة كيف يمكن عمل هذا الشيء؟ ومن ثم يأتي استخدام الحقائق والبيانات والعقل والحكمة، والعمل بجهد أكبر من خلال معايير ومواصفات عالية (عبد الجبار، 2016)، وتحتاج النهضة إلى موارد، وقيادة تستطيع أن تنقل الدول إلى الأمام، ولقد اختار الباحثان هذا الموضوع لدراسته لإيمانهما بأن منهجية كايزن تعد من أفضل أدوات التغيير الفعال، ونهجاً سلساً، وسهلاً مقارنة بتطبيقات الجودة المختلفة.

والهدف من تطبيق منهجية كايزن هو خفض التكلفة من خلال التخلص من عوامل الهدر وخفض التكلفة الكلية والتركيز على إيجابية العامل في طرح الأسئلة واستخدام الحقائق والبيانات والتحليل العقلي والمنطق والعمل بجهد أكبر باتباع مواصفات ومعايير ذات مستوى عالٍ (Carnerud, Jaca & Backstrom,2018).

وبعد نجاح تطبيق منهجية كايزن في المنظمات والمؤسسات الإدارية والتجارية والشركات في تقديم خدمة عالية المستوى وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا المستفيدين وتقليل التكلفة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وإحداث تغييرات صغيرة ومستمرة أدت إلى نتائج كبيرة على المدى البعيد استخدمت هذه المنهجية في مؤسسات التعليم العالي وأظهرت الدراسات أن استخدام منهجية كايزن أدى إلى تحسين العمليات الإدارية والتعليمية والمجتمعية واعتماده في عملياتها (Kregel,2019).

مشكلة الدراسة:

من خلال المتابعة الميدانية للباحثين فقد استشعروا أن بعض القيادات التربوية ما زالت تتبنى أساليب تقليدية في العمل؛ الأمر الذي لا يحقق التطوير المطلوب مما يمثل مشكلة تحتاج للبحث، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان أن معظمها ركز على المؤسسات الإنتاجية، والصناعية، والتجارية، وقليل منها على

المؤسسات التربوية، وربما كانت فكرة تطبيقها على القطاع التربوي حديثة نسبياً، وذلك بعد النتائج الطيبة التي أسفر عنها تطبيق منهجية كايزن في القطاعين: التجاري، والصناعي، وإمكانية تطبيقها على قطاعي: التربية، والتعليم العالي، وقد تكون الفكرة حديثة على دول العالم النامي بشكل خاص، الأمر الذي شجع الباحثين على الخوض في هذا المجال، ودراسة تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، لما لذلك من أهمية، ودور كبير في تطور التعليم العالي، وقد يوظفه راسمو السياسات العامة، ومنتخذي القرارات الإستراتيجية في قطاعي: التربية، والتعليم العالي، للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية، وتطوير الأداء، وتحسين الأساليب القيادية في المؤسسات العاملة في القطاع.

وبما أن مجتمعات التعلم تهدف إلى تحقيق مخرجات تعلم عالية في مستويات أداء الطالب، وهو أحد الأهداف التي تسعى لها جميع الدول من خلال الرقي بالممارسات القيادية للمؤسسات التعليمية، والارتقاء بتعليم الطالب، إلا أن الواقع يشير إلى جوانب قصور عديدة في انتقال الجامعات لتصبح مجتمعات تعلم، وفي الممارسات القيادية الداعمة لها، وهناك دلائل على إخفاق بعض الجهود، ومبادرات التحسين، وأن مرد ذلك هو ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على قيادة عمليات التحسين بداخلها فضلاً عن القصور في الأساليب الإدارية المستخدمة، والتي يمثلها عمداء الكليات، والتي توصف بأنها تقليدية بحسب ما أشارت إليه التوصيات التربوية الصادرة عن مؤتمر التطوير التربوي 1987 (مهدي، 2012).

وتنبع مشكلة الدراسة من أن العملية التربوية شأنها شأن جميع العمليات، تحتاج إلى أسلوب ومنهج إداري، ينظم ويخطط لأهداف هذه العمليات، وبالتالي ينطبق عليه ما ينطبق على عمليات الحقول الإدارية والصناعية وغيرها، وعليه كان منهج كايزن للتحسين المستمر، والنهوض بمستوى الأداء في المؤسسات حيث تسعى الدراسة إلى معرفة درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع الجامعة (رسمية، وخاصة)؟  
أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في:

- كونها تركز على قطاع التعليم العالي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر إدارية تربوية، وأن المسؤوليات الملقاة على عاتق عمداء الكليات ليست أكاديمية فحسب، بل تتعدى ذلك لتكون مسؤوليات إدارية وعلى مستوى عالٍ.
- تطبيق منهجيات التحسين المستمر وعلى رأسها منهجية كايزن. سيكون له الأثر البالغ في تطوير العملية التعليمية الجامعية، وتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة فيها، وتوفير وتركيز الجهود والعقول والأفكار لما فيه من نهضة، وتطور العملية التعليمية، وجهود البحث العلمي وبشكل كبير.
- 2- الأهمية العملية: تتمثل في إمكانية استفادة الفئات الآتية من نتائج الدراسة:
- الباحثون: من خلال جعل الدراسة نواة لدراسات مشابهة.
- المهتمون بتوافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:
- الكشف عن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.
- الكشف عن الفروق في درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة (رسمية، وخاصة).
- حدود الدراسة: تم تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:
- الحد الموضوعي: درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.
- الحد البشري: تم إجراء الدراسة على أعضاء الهيئات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وفي جميع مناطق المملكة.
- الحد المكاني: الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وفي جميع مناطق المملكة.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2020/2019).
- محددات الدراسة: تتمثل بمدى جدية إجابة أفراد العينة على أداة الدراسة ويقتصر تعميم نتائج الدراسة على مدى جدية وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة.
- مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وفيما يأتي تعريف لها:



- متطلبات التحسين: البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات، وهذه العمليات تتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة، وتنمية الشعور، والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات (Krajewski & Ritzman, 1996). وعرفتها عزة رحمة (2019) أنها كل ما هو مطلوب لتلبية الاحتياجات التربوية المختلفة من ضوابط تحسينية ومواصفات ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- ويعرفها الباحثان إجرائياً أنها: الإجراءات، والموارد، والأدوات المطلوبة التي يستخدمها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية لتسهيل أي عمليات تحسين مستمر مخطط لتنفيذها على المدى القصير، والإستراتيجي، تم تحديدها في فقرات أداة الدراسة، وتقاس بمدى استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.
- الأساليب القيادية: هي الطرق والإستراتيجيات للتحكم في العلاقة بين اثنين، أو أكثر، وفيها يحاول القائد التأثير في الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة (Cevich, 1977).
- منهجية كايزن: عرفها شرف (2021: 126) أنها: طريقة للتحسين المستمر وتنفيذ بشكل تتابعي من كافة العاملين بالمؤسسة وعلى كل المستويات لتقليل الهدر باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة وتدعيم الجانب الإبداعي الذي يحقق الأداء المتميز".
- وعرفها شناف (2022) أنها كلمة يابانية من مقطعين ومعناها التحسين المستمر والتغيير للأفضل والمعنى الشائع هو التحسين المستمر في جميع النواحي ويشترك فيه جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية من أعلاها لأدناها. وعرفها أحمد ويس (2022) أنها "نظام إدارة الجودة بالمؤسسات يعتمد على التطوير المستمر للمهام والإجراءات ويدعم العمل التشاركي والاستغلال الأمثل للموارد لتحسين الناتج المستهدف".
- وعرفها ماساكي إيماي (Imai, 2012) أنها منهجية إدارية يابانية تعني إدخال تحسينات بشكل تدريجي لتقليل التكاليف والحد من الهدر وتعمل على زيادة الإنتاجية وتقوم فلسفتها على العمل بروح الفريق وتقدير المقترحات وتسعى للتطوير المستمر وتركز على قياس الأداء بشكل عام وتهتم بجعل المشكلات مرئية وملامسة للواقع وترتيب بيئة العمل لتحقيق الأهداف العامة. وعرفها (Luis, Maldonado, & Oropesa, 2017) أنها منهجية يابانية تركز على العمليات والنتائج معاً، يؤدي تطبيقها في مكان العمل إلى إلغاء العمل الشاق وغير الضروري سواء أكان عملاً عقلياً أو جسدياً مما يؤدي إلى التخلص من الفاقد والهدر في العمليات.
- ويعرفها الباحثان إجرائياً أنها استثمار الطاقات، والمواهب، والإمكانات الموجودة في فريق العمل بالحد الأقصى من أجل تحقيق أهداف العمل، والأهداف الشخصية لأفراد الفريق في الجامعات الأردنية، وتقاس بمدى استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

### الإطار النظري:

تناول الباحثان الإطار النظري من خلال محور تحسين الأساليب القيادية ومحور منهجية كايزن في التحسين المستمر ومحور الخدمة الجامعية، وهي على النحو التالي:

## تحسين الأساليب القيادية:

تتعدد الأساليب القيادية بتنوع المؤسسات، واختلاف الشخصيات، والأدوار، والوظائف، والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (حمادات، 2006). وقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الكشف عن الأنماط القيادية الشائعة في العمل الإداري وجود ثلاثة أساليب أو أنماط هي:

أولاً: الأسلوب التسلطي (الأوتوقراطي): يقوم على الاستبداد بالرأي، وتستخدم فيه أساليب الإرغام والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، فالقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله، وكيف ومتى يفعلونه، وينعزل عن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية (مرسي، 2001).

ويرى القائد التسلطي (الأوتوقراطي) أن السلطة الإدارية مفوضة إليه من سلطة أعلى منه، وأن المسؤولية الضمنية منحت له وحده ولم تفوض لغيره، ويضع عميد الكلية من هذا النمط في ذهنه صورة معينة للكلية، لذلك يضع الخطط والسياسات، ليخدم هذه الصورة، ولا يحيد عنها، ويعرف المرؤوسون في هذا النمط موقفهم من العميد، فهو يظهر الود والصدقة لمن يتفق سلوكه وهذه الصورة، والجفوة وعدم الرضا لكل من خالفه في ذلك (عطوي، 2001). ويعتقد القائد التسلطي أن الإدارة عملية اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، ويكون اهتمامه منصباً على الاهتمام بالعمل وببذل أقصى ما لديه من طاقة لتسيير شؤون المؤسسة، وفي ضوء ذلك فإن القائد التسلطي يتميز بمجموعة من السمات من أهمها: الصرامة، وكثرة إصدار التعليمات، والالتزام بالحرفية في التعليمات، والتدخل في عمل المرؤوسين، وعدم منحهم الحرية في العمل (العربي ومهدي، 1996).

وأشار حسان والعجمي (2008) إلى الخصائص التي يتميز بها القائد التسلطي ومنها: قوة الشخصية، وحب التحكم، وحب الظهور في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو كان على خطأ، والتفرقة في المعاملة بين العاملين، وهذا النمط غير صالح لإدارة المؤسسات على المدى الطويل، كما أنه لا يتلاءم مع القيادة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على (المرؤوسين) وعلى الكفاءة، والإنتاجية في العمل.

ثانياً: الأسلوب التشاوري الديمقراطي: يشجع القائد الديمقراطي الآخرين، ويقترح، ولا يمل، ولا يفرض رأيه، ويترك للآخرين حرية المشاركة في صنع القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم، ولذلك ترتبط القيادة الديمقراطية بالعلاقات الإنسانية (أسعد، 2004). ويترتب على ممارسة القائد للإدارة الديمقراطية مجموعة من الآثار أهمها (حسان والعجمي، 2008): يتعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضاً، ولا يحاول أحد أفراد الجماعة التسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد، وتكثر الاقتراحات البناءة التي تجد

طريقها للمناقشة والأخذ بها، ويقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم، ويناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.

ثالثاً: الأسلوب التساهلي: يطلق البعض على هذا النمط مصطلح النمط الفوضوي، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه، وتحمل المسؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض التابعين الصلاحيات، والمسؤوليات كاملة، وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف، وإمدادهم بالمعلومات، وترك المبادرة لهم في التصرف، والاكتفاء ينقل صورة نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، أي تبني سياسة عدم التدخل (عريفج، 2007)، ويستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً وصحيحاً، فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، (العريفي ومهدي، 1996).

#### منهجية كايزن في التحسين المستمر:

تؤمن منهجية كايزن بأن العمل يمثل نشاطاً أو عمليات أو أداء يقوم به الأفراد ويتضمن العمل جزءاً مفيداً وآخر غير مفيد وهذا الأخير هو الذي لا يعطي قيمة مضافة للمؤسسة والعمل والمستفيدين، وهنا يأتي دور كايزن في العمل على إلغاء أو تقليل أو التصدي لأي هدر في المؤسسة وحسب كايزن فإن أي عمل يتم تنفيذه يمكن تحسينه وكل عملية تتم في الوقت الراهن لا بد وأنها تحتوي على هدر، وأن عملية التخلص أو التقليل من الهدر تنتج قيمة مضافة للعمل وتحقق فائدة للمؤسسة (Andrew, 2020).

أولاً: نشأة التحسين المستمر: تعود جذور التحسين المستمر (Kaizen أو CI) (وتعني التغيير نحو الأفضل) إلى اليابان، إذ اعتمد من قبل بعض منظمات الأعمال، لغرض تحقيق التخفيض المستمر في التكاليف، وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الخدمائية لا سيما وأن الهدف الأساسي من استخدامها يقتصر على تخفيض التكاليف، والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة، وتلك التي لا تضيف قيمة، وتكاليف الضياع، والتلف والتخفيضات، التي يتمكن معها من تقصير المدة التي تستغرقها عملية تقديم الخدمة، لكون ذلك يساهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة (Hilton & Platt, 2020) وتنصب فلسفة المؤسسات الجامعية على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الخدمية بدءاً بعملية تصميم الخدمة مروراً بعمليات تنفيذها، وانتهاءً بإيصالها للمستفيدين (الجبوري، 2008).

ثانياً: مفهوم التحسين المستمر: عرّف العديد من الباحثين والكتاب التحسين المستمر كل حسب وجهة نظره، إذ عرّف كل من (Kaplan & Atkinson, 1998: 229) التحسين المستمر أنه "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المديرين والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق

لتخفيض التكاليف للخدمة. "في حين عرفه (Weetman,2006: 482) أنه "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات بإحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة الصغيرة المتكررة الحدوث قياساً بمعدلات معينة". أما (Mclancy & Atrill,2007:144) فعرفا التحسين المستمر أنه "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة". وعرفه التكريتي (2008: 377) أنه "أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الإستراتيجية ويعد من الأساليب الإدارية التي يلتزم بموجها المديرون والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعية والتكلفة والوقت".

ثالثاً: أهمية التحسين المستمر: يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية (الجبوري، 2008): التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب، بل طريقة حياة تركز على الفرد، لذلك فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات التربوية، كما أن التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين أرجاء المؤسسات التربوية كافة، ويركز التحسين المستمر على منهجية ماذا (What) وكيف (How) وليس على منهجية من (Who) ، والتحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ القيام بالعمل صحيحاً منذ البدء، والتحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسات التربوية في مجال المنافسة.

رابعاً: هدف وألية عمل التحسين المستمر: يتمثل الهدف من التحسين المستمر بالوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات في الخدمة التي تقدمها المؤسسات التربوية، ولا سيما أن التغلب على الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم اتباع الآتي (الركابي، 2004): استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الخدمة ما بين المؤسسات التربوية المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل، والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.

خامساً: عناصر التحسين المستمر: يطلق على التحسين المستمر (5S) لأنه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف (S) باللغة الإنجليزية وهي كالاتي (الخطيب، 2008):

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 (الترتيب) (Set in Order): تعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة، أي ترتيب وسائل العرض.
3. التنظيف: (Shine) تعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد في تحسين جودة الأداء، أي توفير الوسائل الحديثة للتعلم مما يسهل عرض المحاضرة بشكل جيد.
4. التقييس (المعيارية) (Standardize): التأكد من بقاء المعدات والمكائن في حالة عمل جيدة، وصيانة وسائل التعلم الحديثة؛ لضمان سير المحاضرة بالشكل المطلوب.

5. التدريب والانضباط (Sustain): تعني جعل جميع ما ورد سابقاً جزءاً من السلوك اليومي للعامل، ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل، أي تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الوسائل الحديثة في عرض المحاضرة (الجبوري، 2008).

سادساً: خطوات التحسين المستمر: أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو (Shewhart Walter) في عام (1920م) وعززت وطورت بشكل فعال من قبل (Edwards Deming) في عام (1950) والمتمثلة بأربع خطوات وتسمى دورة (PDCA) وهي كالاتي (الخطيب، 2008):

1. التخطيط (Plan): في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.

2. التنفيذ (Do): في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

3. التقييم والفحص (Check): في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية، وذلك بمقارنتها مع الأهداف، والمواصفات.

4. التحسين (Act): في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات، والتعديلات على العملية، أو المنتج، وتعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

سابعاً: مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر:

يمكن تفصيل مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر بالآتي:

1. وضع مخطط للعمليات لتحديد كل نشاط، وتحديد تكلفة كل نشاط.

2. 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، وتحديد الأسبقيات المطلوبة لإجراء التحسينات.

3. تقديم خطط عمل لإعادة هندسة العمليات، وتحديد ما يمكن التخلص منه لتقليل تكلفة الأنشطة وإحداث التغييرات المطلوبة.

4. مقارنة المنافع المتحققة مع تكاليف الصنع.

وعلى الرغم من تركيز هذه التقنية على عمليات الإنتاج، وتخفيض التكاليف بالشكل الذي ينعكس على زيادة الإنتاجية والكفاءة إلا أنها تأخذ أشكالاً متعددة منها: زيادة تدريب العاملين، وتشجيعهم على تحديد المتغيرات التي يمكن أن تساهم في تخفيض التكاليف، وتحسين النوعية (Kaplan & Atkinson 1998).

ثامناً: أدوات التحسين المستمر: يمكن اعتماد أدوات وأساليب إحصائية متعددة تؤدي دوراً في التحسين المستمر، إذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في هذه العمليات، واختبار العلاقات المستنبطة ببيانات واقعية قبل قبولها، وأن هذه الأدوات هي (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010):

1. خرائط التدفق (Flow Charts): هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي تمر بها الخدمة. إذ يتم وصف العمليات وتتابعها، مما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم الخدمة، ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات، الضرورية في العمليات الإنتاجية، والأنشطة الخدمية.
2. قوائم الاختبار (Sheets Check): تعد قوائم الاختبار من التقنيات التي تسمح بجمع البيانات وتسجيلها عن العملية بطريقة فعالة مما يساعد في حل المشكلات العملية، وإجراء التحسينات على الخدمة.
3. مخطط باريتو (Diagram Pareto): عبارة عن تمثيل بياني للمشكلات الموجودة في العملية الخدمية، ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشكلات تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل وتكرار حدوثها، وبالتالي تحديد أهم المشكلات وأبلغها أثراً في الجودة والتركيز على حلها أولاً.
4. التوزيع التكراري (Histogram): هو عبارة عن تمثيل بياني يشرح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم جمعها من العمليات الخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها، أو اكتشاف عيوبها، وتستخدم هذه الأداة لاستخلاص معلومات ومؤشرات مهمة عن جودة الخدمة.
5. مخطط السبب والنتيجة (Diagram Effect and Cause): بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة المطلوب دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو أو التوزيع التكراري، يكون الوقت قد حان لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات الملاحظة في العملية، وتحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج أو الخدمة.
6. مخطط الانتشار (Diagram Scatter): يستخدم لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة، أو متوقعة بين متغيرين، والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين، وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بينهما.
7. خرائط المراقبة (Charts Control): تعد خرائط المراقبة العمود الفقري، والأساس للمراقبة الإحصائية للعمليات، إذ يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة، وضبط جودة المنتج أو الخدمة، وتحسين أداء العملية.

#### استخدام إستراتيجية كايزن في التعليم الجامعي:

توجد عوامل عدة لنجاح إستراتيجية كايزن في الجامعات، أشارت إليها الكسر (2018) وهي:

- 1- وجود نظام اقتراح تحسين جيد يشجع التواصل الفعال بين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا المستفيدين وتحسين مؤشر الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين.
- 2- التزام الإدارة العليا بوجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ (كايزن)، وتخصيص الموارد الأكثر فعالية.

3- وجود قائد (كايزن) في المؤسسة وفهم شخصي جيد بإجراء (كايزن)، والالتزام بقيادة أنشطة التحسين المستمر، وكذلك امتلاك مهارات التواصل الفعال، وإدارة المعرفة، ويمثل (كايزن) حلقة وصل بين الإدارة العليا، والعاملين خلال عمليات التحسين.

4- تشجيع ودعم العاملين من قبل إدارة المؤسسة نحو جهود التحسين التي قام بها العاملون. تعد عوامل نجاح تطبيق منهجية (كايزن) أساسية في المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها وثقافتها، كما أنها تستقي أهميتها، من مبررات تطبيقها في المؤسسات، وأهميتها لتطوير أداء إدارات التعليم الجامعي. الخدمة الجامعية:

يعد التعليم العالي النموذج الأمثل، والأدق للمنظومة التي تتبوأ مكانة رفيعة في اهتمامات الأفراد من مكونات الجهاز التربوي فقط، بل إن وظيفته المتميزة هي أن ينتج ويبلغ الثقافة أو مكوناً من مكوناتها فهو ليس عنصراً للأطر المتخصصة المتوسطة والعليا، وإلى جانب ذلك يجسد التعليم العالي منهجياً العملية المتقدمة، وقوة تطلع المجتمعات كافة إلى التقدم، وبناء مستقبل أفضل.

مفهوم الخدمة: يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني للدول، ويؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع، وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً مهماً من عناصر النشاط الاقتصادي، وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. وعرفت الجمعية الأمريكية الخدمة أنها "الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسعة معينة" (بوحي، 2016:13).

وعرف (Lovelock, 2003:3) الخدمة أنها عبارة عن "عمل أو أداء أو نشاط يقدم من خلال شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي، والأداء هنا يتصف بعدم الملموسية (Intangible)، بالإضافة إلى أنه لا ينتج عنه حيازة، أو امتلاك لهذه الخدمة". وتعرف الخدمة أنها عبارة عن "أعمال، ومعالجات كفاءة أو أداء، يتضمن كل الأنشطة التربوية التي لا تكون مخرجاتها في صورة منتجات مادية مثل: الخدمة كمنتج، (تكنولوجيا المعلومات والتعليم)، خدمة للأطفال (رعاية وبناء العلاقات مع الأطفال)، والخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر والبرمجيات)" (Zeithaml & Bitner & Gremler, 2006:4).

ويرى الباحثان أن الخدمة عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف لآخر، وهذه الأنشطة تكون ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً، أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

**خصائص الخدمة:** تتصف الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تضيف عليها طابعاً خاصاً، وتمثل هذه الخصائص فيما يأتي (Zeithaml & Bitner & Gremler, 2006): أن الخدمة يغلب عليها عنصر اللاملموسية (Intangibility) وهي تكمن في إدراكات المستفيدين، وتوقعاتهم حول المنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال

التعامل مع مقدمي الخدمات، إذ يكون لهذه المنافع دلالات عند تقييم المستفيدين لجودة الخدمة، أما العناصر الملموسة في الخدمة فتتمثل في الجوانب المادية المتوفرة: كالأجهزة، والمعدات، والتصميم الداخلي، والخارجي، وغيرها من التسهيلات الموجودة في البيئة المادية، وتتصف الخدمة بالتلازمية (Inseparability) أي عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة عن مقدمها أثناء استهلاكها من قبل المستفيدين، بمعنى أن هناك ارتباطاً وتزامناً في إنتاج وتقديم الخدمة، وأنه من الصعب فصل الخدمة عن شخصية مقدمها، فضلاً عن أن هذه الخدمة تباع ومن ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، وأن الخدمة تتصف بعدم التجانس في مخرجاتها (Inconsistency) على الرغم من أن جوهر الخدمة يوحى بوجود نوع من النمطية (Typical) في الأداء قد تؤدي إلى عدم وجود تنافس بين مقدمي الخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع معايير لمستوى مخرجات العملية التعليمية، وإيجاد مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة من أجل الحكم عليها من قبل المستفيدين، الذين يستخدمون معايير خاصة بهم لتقييم نوعية هذه الخدمة، كما أن اختلاف تقديم الخدمة يحكمه اختلاف السلوك البشري الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من تقديم الخدمة، وتتصف الخدمة بعدم قابلية التخزين فهي ذات طبيعة هلامية (Perishability) وتنتج عند الطلب فلا يمكن تخزينها للمستقبل بهدف الاستخدام اللاحق أو البيع، إذ إن ازدياد درجة اللاملموسية فيها يخفف من فرص تخزينها ويزيد من درجة الفنائية. جودة الخدمات الطلابية: تزايد الاهتمام بموضوع جودة الخدمات الطلابية لما له من مساس بحياة الطلبة، ولأجل ذلك ظهرت تعريفات عدة تبين ماهية جودة الخدمات الطلابية ومن هذه التعريفات أنها تعني المواءمة للغرض وتلبيته، أو التفوق على توقعات الطلبة في المؤسسات التعليمية، وهي طريقة محددة تترجم فيها احتياجات الطلبة إلى متطلبات فنية مناسبة في كل مرحلة من مراحل تصميم الخدمات الطلابية وتطويرها وإنتاجها (أل فيحان، 2007).

ويعرف الباحثان جودة الخدمات أنها الخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية، والبنى الأساسية، والبيئة الداخلية، والخارجية، مع توظيف وسائل التقنية الحديثة في التعليم، وجودة مستوى إدارة المؤسسة من حيث: تفاعلها، وانفتاحها على البيئة الخارجية، ومقدرتها على تقديم خدمات بجودة عالية للمستفيدين.

### جودة الخدمة التعليمية:

من أهم أسباب الاهتمام بمؤشرات جودة العملية التعليمية هو رفع مستوى وتحسين مخرجاتها، وهذا ما تؤكدُه المواصفات القياسية (ISO: 2008) التي كان أهم سماتها التركيز على المستفيد، مما يدعو المؤسسات إلى تبني أساليب واضحة، لمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات التي تقدمها وعن أداء المؤسسة، ودرجة استجابتها لمتطلبات وحاجات المستفيد (القزاز، 2010).

وينظر عشيبه (2000) إلى الجودة في التعليم على أنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية، المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية، ومن وجهة نظر الخميسي (2007) فإن الجودة في التعليم: هي عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير والمستويات المتفق عليها لكفاءة



النظام التعليمي، وفاعليته بمختلف عناصره بما يحقق أعلى مستوى من القيمة، والكفاءة، والفاعلية لكل من: أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية (الطلبة، المجتمع)، وقد تأثرت الإدارة التعليمية بهذا التطور الإداري الذي جاءت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

قياس جودة الخدمة التعليمية: تعد درجة جودة الخدمة مقياساً نسبياً يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة، ويعد قياس جودة الخدمة في التعليم العالي من المفاهيم المعقدة، فهو مفهوم متعدد الأوجه فهناك جهات مختلفة لها مصالح مختلفة في تفسير جودة الخدمة، فالطلبة، والهيئات المشرفة على التعليم العالي، والحكومات، يحاول كل منهم قياس جودة الخدمات من منظور مصالحيه، Aichouni & Al-Ghonamy, (2010).

- الثاني يظهر في مدى تلبية حاجة المستفيد من الخدمة، وهذا هو منظور التصور أو التوقع أو الطموح.

ومع أن المنظورين تم تطويرهما للاستخدام في الصناعة والإدارة الإنتاجية إلا أن الكثير من التربويين والباحثين يرون أن من الممكن تطبيقهما على العملية التعليمية، إذ يمكن التحقق من المنظور الأول إلى حد كبير من خلال مطابقة الخدمة للمواصفات التي سبق التخطيط لها، ومع ذلك فإن هذه المواصفات قد تشمل أبعاداً خارجية تشتمل على تزويد الطالب بمهارات وظيفية كثيرة، وبالنسبة للمنظور الثاني فإنه من الممكن أن ينظر إلى المستفيد من هذا المنظور بحيث يشتمل على (الطلبة، والآباء، والممولين للتعليم، وأصحاب العمل) (ضمور، 2005).

#### أهمية الخدمات الطلابية:

من الأمور المهمة في النظام التعليمي ما يتعلق بالخدمات التي توفرها المؤسسة التعليمية لطلبتها، وتتضح أهمية هذه الخدمات بالنسبة للطلاب في الجوانب الآتية (الدهشان، 2003): وسيلة لتحقيق النمو المتكامل للطلبة، فهي تساهم في تهيئة الظروف المناسبة لزيادة فاعلية عمليات التعليم والتعلم، وضرورة لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، فتقديم بعض التسهيلات والإعانات في المسكن، والمأكل، والاستشارات النفسية، والاجتماعية، وغيرها، تقلل من الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بينهم، بما يساهم في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، ويجعله واقعاً ملموساً، وتعين على التحصيل الدراسي وتحقيق الأهداف المتوخاة من المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توفير الخدمات الطلابية وحل المشكلات الاجتماعية للطلاب.

ومن جهة أخرى بالنسبة للجامعة فالخدمات الطلابية ذات الجودة العالية تؤدي إلى احتفاظ الجامعة بالطلبة الموجودين فيها، فضلاً عن تحقيق سمعة طيبة للجامعة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية تساعد في استقطاب الطلبة للدراسة فيها، أي أن جودة الخدمة الطلابية من أهم مصادر ربح الجامعة، وهذا بدوره يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

أنواع الخدمات الطلابية: تختلف تصنيفات الخدمات الطلابية نظراً للاختلافات الواسعة في خصائصها وطبيعتها، فقد جرى تصنيفها في دراسة سيف (2014) إلى محورين هما: الخدمات الأكاديمية، والخدمات غير الأكاديمية. بينما اعتمد حمايل ونجم الدين (2011) في تصنيف الخدمات الطلابية على ثلاثة محاور هي: الخدمات الأكاديمية، والخدمات الإدارية، والخدمات النفسية، وصنفت القناديلي (2006) الخدمات الطلابية على حسب علاقة الطالب بالجامعة إلى خدمات تقدم للطلاب قبل التحاقه بالجامعة، وخدمات تقدم للطلاب أثناء فترة الدراسة، وأخرى تقدم للطلاب بعد تخرجه، وبعد حصر جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها وجدا أن أفضل تصنيف هو تصنيفها إلى: خدمات تعليمية، وخدمات داعمة، وذلك لشمولهما جميع محاور الخدمات بالإضافة إلى عدم وجود تداخل بين التصنيفين، وهي كالتالي:

1. الخدمات التعليمية: يمكن تعريف جودة الخدمة التعليمية أنها "نجاح المؤسسة التعليمية في توفير بيئة تعليمية تمكن الطلبة من تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية طبقاً لمعايير أكاديمية مناسبة" (الحدابي وعكاشة، 2006: 3) كما عرفها أبو فارة (2006: 246) أنها "مجموعة من المنافع والأنشطة والإرشادات والتوجيهات التي تقدمها الجامعة للطلاب المقبول فيها من لحظة دخوله إلى الجامعة وتخصه في أحد أقسامها إلى لحظة تخرجه، وحصوله على الدرجة الجامعية الأولى" وتتضمن هذه الخدمات ما يتلقاه الطالب من المحاضرات في قاعات التدريس، ومن تأهيل وتدريب في مختبرات الحاسوب وغيرها (الحوري، 2012).

ولتحقيق جودة الخدمات التعليمية يتطلب توجيه الموارد البشرية، والسياسات، والنظم، والمناهج، والعمليات، والبنية التحتية نحو إيجاد ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي ترقى الطالب لبلوغ المستوى المطلوب (حلس، 2013). وتم تحديد محاور الخدمة التعليمية كالاتي:

أ- خدمة القبول والتسجيل: بين أبو نبعة (2004) أن الجامعات الأردنية اهتمت بخدمات القبول والتسجيل وذلك من خلال إيجاد المباني المجهزة بجميع ما يلزم لتقديم خدمات مميزة للطلبة، كما عملت على توفير أماكن لحفظ هذه البطاقات والملفات، كما وفرت للطلبة إمكانية التسجيل الإلكتروني والدفع المسبق عبر بطاقات الدفع الإلكتروني، كما وفرت الجامعات الأردنية الكوادر البشرية المؤهلة لتقديم خدمات مميزة تتصف بالجودة. ويجب أن يتضمن مبنى القبول والتسجيل مساحات كافية لموظفي الوحدة، ومستودعات آمنة لملفات الطلبة، ولا بد أن تكون جميع أعمال الموظفين محوسبة، وأن توفر الجامعة الحواسيب، والأجهزة، والأدوات، والموظفين والقوى البشرية التي تمكن عمادة، أو وحدة القبول والتسجيل من أداء عملها بالشكل المطلوب (الخرابشة، 2012).

ويذكر الحدابي وعكاشة (2006) المعايير الآتية الواجب توافرها في خدمة القبول والتسجيل المقدمة للطلبة:

سرعة تقديم الخدمة للطلبة من قبل موظفي القبول والتسجيل، وتواجدهم في مكاتبتهم باستمرار.

## ب-الخدمات المتعلقة بالعملية التدريسية:

أولاً: المنهج العلمي: من المؤشرات التي تدل على جودة المنهج العلمي: أن تكون له أهداف علمية واضحة قابلة للملاحظة والقياس، وأن يكون أسلوبه في عرض المادة متدرجاً ومنطقياً ومتكاملاً ومتربطاً، وأن يكون فيه ما يحفز الطلبة على التفكير بمختلف أنواعه.

وحددت وزارة التربية والتعليم العالي البريطانية، والمجلس الأعلى الأمريكي المعايير الآتية الواجب توافرها بالمنهج العلمي: تغطية الموضوعات الأساسية، التناسب مع قدرة استيعاب الطالب في هذه المرحلة، والارتباط بالواقع العملي، والإلمام بالمعارف الأساسية، وإعداد الطلبة لعصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية (ناصف، 2011).  
ثانياً: الهيئة التدريسية: أكدت الدراسات الحديثة حاجة أعضاء هيئة التدريس لفهم المجتمعات الطلابية، والسعي إلى احتضان الطلبة والاهتمام وإدراك احتياجاتهم، حيث إن المعلمين الذين يقبلون التواصل مع الطلبة والحديث الهادئ يكونون أكثر تأثيراً في الطلبة من الآخرين (محمود وعمار، 2009).

وحددت وزارة التربية والتعليم العالي البريطانية، والمجلس الأعلى الأمريكي معايير يجب توافرها في الهيئة التدريسية منها: العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية، وتنمية الحس الوطني والوازع الأخلاقي، وتنمية الاتجاه التحليلي، وتنمية النظرة المتعمقة، ودرجة التفاعل الشخصي (الحولي، 2004).

ثالثاً: تقييم الطلبة: يتطلب أن تكون عمليات تقييم الطلبة مناسبة لنواتج التعليم المستهدفة، وأن يتم تطبيقها بفاعلية وعدالة مع التحقق المستقل من المستوى الذي تم تحقيقه.

وبين الخطيب (2007) أن الجامعات الأردنية وفرت معايير شفافة لتقييم أداء الطلبة بأعلى درجات الموثوقية والدقة، بما يتناسب مع السمعة الأكاديمية للجامعات الأردنية، وباستخدام أساليب تقييمية حديثة.

وحددت وزارة التربية والتعليم البريطانية والمجلس الأعلى الأمريكي المعايير الآتية الواجب توافرها في أسلوب تقييم الطلبة وهي (الحولي، 2004): درجة الموضوعية والاتساق، ودرجة الموثوقية والشمول، وعدم التركيز على التلقين.

ج- أنشطة الخبرة الميدانية: تتضمن الخبرة الميدانية كل الأنشطة المبنية على العمل مثل فترة الامتياز، والتدريب التعاوني، والتطبيقات العملية، والتدريب في أماكن العمل العيادي، أو غيرها من الأنشطة في مكان العمل، أو الممارسة العيادية تحت إشراف موظفين في ذلك المكان.

د- الإرشاد والدعم الأكاديمي: تقدم مكاتب الإرشاد خدمات تتعلق بتسجيل المساقات، وترتيبها حسب الخطة الدراسية، وتوجه النصح للطلبة في تحديد تخصصاتهم بناء على قدراتهم التي يتميزون بها، ومتابعة التقدم الدراسي للطلبة، وتشجيع الطلبة المتفوقين، ومساعدة الطلبة المتعثرين.

هـ - البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات: من مؤشرات جودة هذه الخدمة: توافر عدد كافٍ من أجهزة الحاسوب، ومراكز التعلم الإلكتروني، وتكون متاحة للطلبة الملتحقين في البرنامج الأكاديمي وإيجاد أنظمة أمنية لحماية خصوصية المعلومات الشخصية والمؤسسية، وللحماية من الفيروسات التي تأتي من الخارج، وتوافر حواسيب كافية تتناسب مع أعداد الطلبة، وتخصصاتهم (الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2013).

و- الخدمات المكتبية: بينت صبري (2009) أن الجامعات الأردنية اهتمت بشكل كبير بالمكتبات وذلك من خلال تخصيص مبنى مستقل يضم العديد من الأقسام والمكتبات الفرعية التي تحوي صنوفاً من الكتب والمراجع المتخصصة والرسائل والأبحاث والدوريات الإلكترونية بحيث تقدم خدمات مكتبية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وتقديم خدمات الفهرسة الإلكترونية والمعاجم، والموسوعات، ووسائل الاتصال الإلكترونية المحوسبة.

2. الخدمات الداعمة: يطلق عليها البعض خدمات تنمية الطلبة، وهي الخدمات الفرعية التي تقدم للطلبة بجانب الخدمات الرئيسية التي تتمثل في الخدمات التعليمية وتهدف إلى دعم الطلبة مالياً، ونفسياً، واجتماعياً، أو انفعالياً (الخوتاني، 2007)، ويضيف أن الخدمات الداعمة تسهم بدور مهم، ومؤثر في نجاح كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية، وفي إثراء البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة.

#### ومن أهم الخدمات الداعمة:

أ- المباني والمرافق والتسهيلات: وبينت عقل (2008) أن الجامعات الأردنية عملت على توفير المباني والمرافق والإمكانات التعليمية المناسبة والمستخدمة بصورة فعالة، كما اهتمت بموضوع كفاية الفنيين والإداريين، بما يتناسب مع تقديم خدمات للطلبة وأفراد المجتمع كما وفرت قاعات التدريس وقاعات المحاضرات العامة المجهزة التي تتناسب مع أعداد الطلبة والمهام الجامعية وبيئة الجامعة.

ومن المؤشرات الدالة على جودة هذا النوع من الخدمات:

- أن تتوافر في المبنى القاعات التي تستوعب الأعداد الكبيرة من الطلبة مع تزويدها بالإضاءة المناسبة وأجهزة الصوت وكافة الإمكانيات اللازمة للعملية التدريسية.
- أن تتوافر في قاعات المحاضرات التسهيلات اللازمة لممارسة العملية التعليمية مثال ذلك وسائل الإيضاح والوسائط السمعية والبصرية (دياب، 2007).
- يتم تنفيذ كافة الخدمات، مثل أعمال النظافة، والتخلص من النفايات، والصيانة البسيطة، وخدمات السلامة، والإدارة البيئية، بصورة كافية وفعالة.
- تتحقق في المرافق والتجهيزات متطلبات الصحة والسلامة (الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2013).

– مناسبة المباني والمرافق الخدمائية (مواقف السيارات- أماكن أداء الفروض الدينية- المصاعد- دورات المياه) لاحتياجات الطلبة من حيث الحجم والتهوية والإضاءة.

ب-المختبرات والمعامل والتجهيزات: بين كل من زيادات ومجيد (2008) أن الجامعات الأردنية وفرت المعامل والتجهيزات اللازمة لإجراء التجارب المخبرية وفق المعايير العالمية، وحددت مساحات هذه المعامل والتجهيزات التي تناسب أعداد الطلبة وتمكنهم من إجراء التجارب المخبرية وفق أحدث المعايير.

ج-خدمات الدعم المالي للطلبة: تشمل توفير مساعدات مالية، وعينية للطلبة غير القادرين، وذوي الظروف الخاصة، وإعفاء بعض الطلبة من الرسوم الدراسية أو جزء منها، بالإضافة إلى المنح الدراسية للطلبة المتفوقين، ومساعدة بعض الطلبة في الحصول على قروض لتغطية بعض نفقات الدراسة أو العمل الجزئي (Part-time) لتلبية حاجاتهم الشخصية، والاجتماعية لمساعدة الطلبة مادياً أثناء الدراسة (الدهشان، 2003).

د - خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة: يلتحق بالجامعة بعض الطلبة ممن لا يملكون ما يكفي من الاستعداد، والأهلية للأداء الأكاديمي بمستويات مقبولة بسبب إعاقة جسدية، أو تأخر في الدراسة، وتقع على الجامعة مسؤولية توفير برامج دعم تعليمية واجتماعية خاصة بهم، لإكساب هذه الشريحة المهارات المطلوبة، وتأهيلهم للاندماج في مجتمع الطلبة (الدجني، 2011). ومن مؤشرات جودة هذه الخدمات (دويكات، 2011): إنشاء مراكز متخصصة في الجامعة، وتقديمها لذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير السكن، ووسائل النقل المجانية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، والعمل على مواءمة كافة المرافق الجامعية بما يتناسب مع احتياجات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة. هـ- خدمات التوجيه والإرشاد الطلابي: اهتمت الجامعات بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد التربوي والنفسي والاجتماعي للطلبة، حيث تؤكد الجامعات الأردنية أن هناك رغبات واحتياجات للطلبة، مما يجعل هذه الجامعات توفر الخدمات الإرشادية، لمساعدة الطلبة على حسن الاختيار وتحقيق الإنتاجية، وحل المشكلات الجامعية التي تواجه الطالب أثناء حياته الجامعية (الخطيب، 2006).

تستهدف هذه الخدمات المكونات المختلفة لشخصية الطالب الجامعي وتشتمل على:

(1) خدمات التوجيه والإرشاد الديني: تهدف هذه الخدمات إلى تكوين الشخصية الملتزمة، وتحصينها ضد التيارات المنحرفة، في جميع النواحي النفسية، والأخلاقية، والاجتماعية، والتربوية، والمهنية، لكي يصبح الطالب عضواً صالحاً في المجتمع.

(2) خدمات التوجيه والإرشاد النفسي والاجتماعي: وتهدف هذه الخدمات إلى الاهتمام بالطالب من الناحية النفسية والاجتماعية، ومساعدته في فهم القضايا، والمشكلات التي تضعف قدرته على العطاء، وإيجاد حل لها بما يتناسب مع قدراته، وإمكاناته من: مهارات، وميول، بطريقة تؤدي إلى تكييفه مع نفسه ومع مجتمعه (يوسف، 2008).

3) خدمات التوجيه والإرشاد التربوي: تهدف إلى مساعدة الطالب في اختيار نوع الدراسة الملائمة له بما يتناسب مع استعداداته، وقدراته، وميوله، والالتحاق بها، والتوافق معها للتغلب على الصعوبات التي تعترضه أثناء دراسته الجامعية (الدجني، 2011).

4) خدمات التوجيه والإرشاد الفردي: يتم التوجيه والإرشاد الفردي وجهاً لوجه بين المرشد، والطالب بهدف مساعدة الطالب في فهم ذاته، وحل مشكلاته سواء أكانت نفسية، أم اجتماعية، أم أسرية، أم أكاديمية، أم اقتصادية، أم صحية، وتفسيرها لإيجاد الوسائل والطرق المناسبة لحلها، والتعامل معها.

5) خدمات التوجيه والإرشاد الجماعي: يتم التوجيه والإرشاد الجماعي بين المرشد، ومجموعة من الطلبة ممن تتشابه مشكلاتهم واضطراباتهم، ولديهم مشكلات خاصة تضعف توافقهم، وتتألف المجموعة الطلابية من (أربعة إلى ثمانية) ويناقشون مشكلاتهم المشتركة بهدف تحقيق التعليم المتبادل للاستفادة من تبادل المعلومات بينهم بما يحقق تنمية مفهوم الذات، وتغيير السلوك لديهم (حسن، صالح، 2008).

و- خدمات الأنشطة اللاصفية: ترعى الجامعة الطاقات الشبابية وتشرف على الأنشطة الرياضية، والفنية، والثقافية، والاجتماعية، والعلمية، والتربوية، بالإضافة إلى تنظيم رحلات تثقيفية، وترفيهية، وعقد مسابقات، ودورات تدريبية، وإنشاء نوادي ذات علاقة بتخصصات الطلبة، ومحاولة تنميتها.

ز- الخدمات الوظيفية: تتمثل هذه الخدمات في التالي (تقرير اليونيسكو، 1998): مساعدة الخريجين في البحث عن وظائف جديدة ودعمهم بما يلزم، وتشجيع وتعزيز الخريجين ليكونوا أرباب عمل مستقبليين، وتوفير استشارات وظيفية للطلبة، وتوفير وظائف للخريجين المتميزين بدوام كامل، أو جزئي، ومساعدة الطلبة في الحصول على فرص مناسبة تمكنهم من اكتساب خبرة مهنية دولية، وتنظيم ورش عمل عن كيفية كتابة السيرة الذاتية، ومهارات المقابلات، ومهارات التوظيف.

ح - خدمة الأندية الطلابية: تقدم الجامعات الأردنية العديد من الخدمات الداعمة للطلبة، ومن ذلك خدمات الأندية والجمعيات الطلابية، والتي يمكن للطلبة من خلالها ممارسة الأنشطة غير المنهجية، بما يحقق التوازن للطلبة (عقل، 2008).

ط- خدمة الرعاية الصحية: تتضمن هذه الخدمات (الدهشان، 2003): الفحص الطبي الشامل للطلبة المستجد عند التحاقه بالجامعة، وتقديم المشورة الطبية للطلبة، وتقديم العلاج اللازم للطلبة في حالة مرضه، ونقل مرضى الحالات الحرجة إلى المستشفيات المتخصصة، وتحمل نفقات علاجهم، والاحتفاظ بسجل كامل (بطاقة صحية) للحالة الصحية، والبدنية لكل طالب خلال فترة وجوده بالكلية.

ي - الخدمة الغذائية: يرى الباحثان أن هذه الخدمة تتضمن: توفير وجبات غذائية يومية للطلبة، وتوفير خيارات وبدائل للخدمات الغذائية مثل الوجبات الخفيفة، والمشروبات، وغيرها.

ومن المؤشرات الدالة على جودة هذه الخدمة (اليونسكو، 1998): إشراك الطلبة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالخدمات الغذائية مثل: قائمة الاختيار، وساعات العمل، وغيرها، وتوفير الإشراف الصحي، والغذائي على تلك الوجبات، والتأكد من السلامة الصحية للقائمين على إعداد، وتقديم تلك الوجبات، وإجراء عملية التقييم من وقت لآخر عن طريق استطلاع آراء الطلبة حول جودة الخدمة الغذائية المقدمة لهم.

ك- خدمات الإسكان الطلابي: تؤمن إدارة الجامعة أن السكن الطلابي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في حياة الطلبة، ولا سيما المغتربين وذوي الظروف الخاصة، بهدف توفير الراحة، والاستقرار ليتفرغ الطلبة للدراسة، كما يستفاد من هذه الخدمة في تحسين التجربة الأكاديمية للطلبة، ومن المؤشرات الدالة على جودة هذه الخدمة:

- أن تتوافر فيه المرافق والإمكانات، ومن أمثلة هذه المرافق (الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2013): قاعة دراسة للطلبة وزملائهم غير المقيمين في السكن الجامعي، ومكتبة ومعمل للحاسب الآلي يضم العديد من أجهزة الكمبيوتر وخدمة الإنترنت، وقاعة للصلاة، وقاعة كبيرة لأنشطة الطلبة الثقافية (محاضرات، ندوات، ومسابقات)، مزودة بالطاولات والكراسي، وصالة رياضية للياقة البدنية، ومواقف سيارات مظلة لطلبة السكن.

ل- خدمات استشارية: تشمل هذه الخدمة (اليونسكو، 1998): تقديم المشورة والخدمات العلاجية للطلبة الذين يعانون من مشكلات نفسية، واجتماعية، والتي يمكن أن تؤثر سلباً في نجاحهم الأكاديمي، وعلاقتهم مع الأفراد الآخرين داخل حرم الجامعة، ومساعدة الطلبة في اكتساب طرق جديدة وأكثر فاعلية للتعامل مع التوتر، وحل النزاعات، وحل المشكلات، والعادات التي تؤثر فيهم سلباً، ومساعدتهم في التخطيط السليم، وإبرام عقود واضحة مع الطلبة موضحاً فيها الحدود مع الطلبة، وقضايا حماية البيانات، والالتزام بالخصوصية، والسرية، وعقد ورش عمل تنموية، ووقائية أثناء العام الدراسي استجابة لاحتياجات الطلبة.

ويذهب الباحثان إلى أن المؤشرات الدالة على جودة هذه الخدمة: وجود وحدة في الجامعة، وخاصة لتقديم هذه الخدمة، ووجود عدد كاف من موظفين أكفاء قادرين على حل مشكلات الطلبة، وتقديم المشورة اللازمة لهم.

### الدراسات السابقة:

تناول الباحثان الدراسات السابقة من خلال عرض الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ذات الصلة، وهي

على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة العظامات (2004) لمعرفة درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام الإدارية التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتم اختيار عينة الدراسة

قوامها (264) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن السلوك القيادي المنوط بهم وبدرجة عالية، أن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عالياً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجاباً بالرضا الوظيفي الكلي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي الكلي.

أما دراسة المصري (2006) فقد هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى في فلسطين كما يراه العاملون في الجامعة، والكشف عن الفروق في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد لدى جامعتهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة العلمية، المؤهل العلمي، الخدمة في العمل الإداري)، وقد تكونت عينة الدراسة من مائتي عاملٍ في الجامعة، وزعت استبانة على (50%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

دراسة الشمري (2014) هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يأتي: درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلسلي كانت مرتفعة، أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي كانت متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية وكانت هذه العلاقة سالبة مع النمطين التسلسلي والمتساهل وموجبة مع النمط الديمقراطي.

دراسة بوحجي، محمد (2016). التي هدفت للكشف عن رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات كايزن (Kaizen)، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عينة تكونت من مائة من مسؤولي الإدارات العليا في مصر، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، اعتبرت هذه الدراسة التحليلية أن التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة، في جميع أنحاء العالم، وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من عمر المؤسسة أياً كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ إن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير، إلا أن المشكلة في تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا.

دراسة خايوم، (2017). التي هدفت للكشف عن جودة التعليم العالي (تنفيذ فلسفة كايزن) تم تصميم هذه الدراسة لتنفيذ أدوار، وتوقعات، وخبرات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجامعات، والأقسام الجامعية في شكل تجميع في مصر، وتم استخدام عينة تكونت من (45) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الممكن تطوير أداء أفراد الجامعة ومواصلة عملية التحسين في جميع عملياتهم، وتوضيح الدراسة



كيف ينبغي تصميم عملية التنفيذ وفقاً لهيكل تفكيرهم، وكيف يمكن أن تساعد كايزن مصادر التعليم العالي على التحسين والتنافس بشكل أكثر فعالية من خلال التركيز على الموارد البشرية التي لديهم أيضاً، وتحديد وتحليل ممارسات وأساليب إدارة الجودة الخاصة بهم مقارنةً بنهج كايزن وفلسفته.

وهدفت دراسة الكسر (2018) إلى توضيح إمكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزن في كلية التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الإستراتيجية في الإدارة، واستخدمت استبانة وُزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء وعددهن خمسين إدارية، احتوت أربعة مجالات هي متطلبات عامة للإدارة من منظور إستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، وبينت نتائج الدراسة إلى إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق إستراتيجية كايزن اليابانية يسهم في تحسين البيئة الجامعية.

وهدفت دراسة آل حمود (2019) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر وفق منهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة في السعودية والتعرف على أبرز معوقات تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في كلياتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ووزعت استبانة على عينة مكونة من (54) قائداً أكاديمياً من أصل (61) قائداً أكاديمياً في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر وفق منهجية جيمبا كايزن متوافرة بدرجة كبيرة في جوانب إيجاد المناخ التنظيمي وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية والاعتماد على القيادات الميدانية ودعم الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين وتوفير نظام اتصالات فعال بينما كان هناك مقومان متوافران بدرجة متوسطة وهما ثقافة التحسين، والتأهيل والتدريب، وعدم وجود فروق في إمكانية تطبيق جيمبا كايزن بين الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

وهدفت دراسة مبروك (2019) إلى التعرف على فرص ومعوقات تطبيق منهجية كايزن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة في السعودية، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي ووزعت استبانة على (326) عضواً وتوصلت الدراسة إلى أن مراحل دائرة الجودة متوافرة بصفة عامة ومرتبطة تنازلياً في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتصحيح الأخطاء.

وهدفت دراسة شرف (2021) إلى التعرف على آليات تطوير العمليات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة القصيم في السعودية، وتكون مجتمع البحث من (276) أكاديمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة من (161) عضوة هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة العمليات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية كانت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق في ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخدمة، ووجود فروق في ممارسة بُعد التخطيط تعزى لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

وهدفت دراسة بن طريف والشقران (2022) إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على

عينة مكونة من (433) معلماً ومعلمة في لواء وادي السير ضمن محافظة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الكسر (2022) إلى وضع تصور عملي لتطبيق إستراتيجية كايزن في الجامعات السعودية للتحسين والتطوير المستمرين لينعكس ذلك بالتحسين في مخرجات الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستردادي والمنهج التفسيري التتابعي، وأسلوب دلفاي باستطلاع آراء (12) خبيراً تربوياً في تخصصات الإدارة والاقتصاد والتربية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية كايزن في الجامعات السعودية أسهم في توفير الوقت والجهد وتحقيق كفاءة الإنفاق المالي، ورفع كفاءة الجامعات وأدائها، وانتهت بوضع تصور مقترح لتمكين الجامعات من تطبيق منهجية كايزن لتحقيق أهدافها.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أوضحت دراسة (GRIPS Development Forum, 2009) أنه على الرغم من بعض المخاوف الأولية، فقد ثبت أن كايزن يمكن وضعها موضع التنفيذ في مجموعة متنوعة من البيئات الثقافية أثناء المحاولة الأولية في سنغافورة، في نشر رسائل كايزن، وكايزن هو "موقف العقل"، إنه متميز عن العديد من أدوات الإدارة الأخرى، إنه تشاركي ومن المتوقع أن يسهم العاملون في الخطوط الأمامية ويستفيدون من استخدام قوة عقولهم وأيديهم، إنها عملية تقوم على أدوات متنوعة مثل دوائر (5S) للاستخدام، كما أنها مكملة للمساعدة الأخرى مثل مساعدة الاتحاد الأوروبي في تقديم معايير منظمة المعايير الدولية (ISO) في تونس ومساعدة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) في أثيوبيا، إذا كان هناك طلب من الدول النامية، فستكون جاياكا قادرة على تبادل الخبرات اليابانية في كايزن، حيث أنها أحد المجالات التي تتمتع فيها اليابان بميزات تنافسية في تقديم المساعدة.

وبينت دراسة (Tony, 2011) أنه في الأوقات الاقتصادية الصعبة ينبغي أن تكون مبادرات التحسين المستمر بمثابة إستراتيجية مرحب بها، بينما تركز الكثير من الأبحاث المنشورة حول التنفيذ على الفشل - تركز دراسة الحالة هذه على النجاح من إعادة تنظيم الإدارة المحيطة بخدمات الدعم على مستوى المدرسة إلى تدريب فريق من قادة فريق كايزن غير الرسميين، قامت كلية كارلسون للإدارة بجامعة مينيسوتا بدمج التحسين المستمر في العمليات العادية، يتم فحص المرحلة الأولى من التنفيذ في النص الكامل، مع الإشارة إلى الخطة، والبنية، والدعم اللازمين لمثل هذا التغيير الثقافي الكبير داخل المؤسسة الأكاديمية، إلى جانب الدعم الكامل من العميد، ويعد التدريب الهيكلي المكون من ثلاث خطوات لزعماء فريق كايزن هو العنصر الأساسي لضمان التعلم طويل الأجل والتعاون الإستراتيجي في جميع أنحاء مدرسة كارلسون، حيث لا توجد حاجة إلى التغيير التنظيمي بشكل أوضح مما هو عليه الحال في البيئة الجامعية، وقد تركت الاضطرابات الاقتصادية للمؤسسات واقعاً جديداً يتمثل في خفض موازنة لا هوادة فيه يمكن

أن يؤدي إلى تقليص عدد الموظفين الرئيسيين والزيادة في التعليم برقمين، وقد تسببت التغييرات المتكررة في الأيديولوجيات السياسية في إجراء تعديلات كبيرة على كيفية تمويل البحوث الأكاديمية.

وقدمت دراسة (Kumar, and Karim, 2013) مراجعة للممارسات الأدبية والجودة في التعليم العالي، وقد حددت تلك التطبيقات التي تحتوي على عناصر كايزن في التعليم العالي، والتعقيد الذي يحدثه ذلك في القياس والإدارة. وعلى الرغم من هذا التعقيد يتم استخدام (kaizen) أداة لإدارة الجودة على محمل الجد في مؤسسات التعليم العالي، ويتم بذل جهود مكثفة لتحسين ممارسات إدارة الجودة. ومع ذلك يبدو أن هذه الجهود منقسمة مع مقاربات سابقة مقتبسة من النماذج الصناعية التي تركز على جودة الوظائف الإدارية والخدمية، كما تحدد هذه الدراسة عناصر كايزن المختلفة ذات الصلة بالتنفيذ في نظام التعليم العالي وأدائها، حيث إن المراجعة بالاعتماد على المنشورات الحالية التي تقع خارج هذه المجالات بشكل أساسي، من الواضح أن هناك حاجة لمزيد من البحث، يجب أن تحدد الأبحاث الإضافية ما إذا كان هناك، في المجالات التعليمية مثل التعليم العالي، أهمية لتبني نماذج صناعية مثل كايزن وستة سيجما في أداة لتحسين الجودة، وما إذا كان تطبيقه يعكس بشكل أوثق مركزية الطالب تمشياً مع نهج التعلم المتمحور حول الطالب، وهناك حاجة لجعل هذه الممارسات معروفة على نطاق أوسع في المجتمع الأكاديمي.

وضعت دراسة (Kaizen Management Advisors Private Limited, 2017) كايزن خريطة لتصور وجهة نظر بسيطة ولكنها شاملة لقطاع التعليم تقريباً، سوف تسترعي المراجع الانتباه إلى المخططين التاليين، اللذين يحددون القطاعات الثلاثة لسوق التعليم وهي: التعليم الأساسي: يتكون من التعليم الأساسي الذي يبلغ ذروته في شهادة، أي مدارس (K 12) وكليات البكالوريوس والدراسات العليا (التعليم العالي)، والتعليم الموازي: هو القطاع الذي يتكون من الخدمات التي تسد الفجوات في التعليم الأساسي بما في ذلك رعاية الأطفال، والمدارس التمهيدية، ومعاهد التدريب المهني، والدروس الخصوصية وإعداد الاختبارات، وتدريب المعلمين والخدمات ذات الصلة، والتعليم الإضافي: يشمل قطاع المنتجات والخدمات المقدمة للمؤسسات في القطاعين الأساسي والموازي، مثل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والوسائط المتعددة في المدارس والكليات والجامعات والكتب والقرطاسية .

كان الغرض من دراسة (Kregel, 2017) هو أن معايير التقييم الحالية في مؤسسات التعليم العالي الألمانية (HEIs) لا تؤدي في أغلب الأحيان إلى تحسين جودة قابلة للقياس، والغرض من الدراسة هو إجراء تقييم نقدي لما إذا كان يمكن أن يكون (Kaizen) منهجية مفيدة لتحسين جودة التدريس على مستوى الدورة، وتكثيف التبادل، والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين، وتصف الدراسة المنهج النظري للجمع بين فلسفة التحسين المستمر (Kaizen) مع تقييم الطالب. كما تستخدم بيانات التقييم للدورة لوصف النتائج من تطبيق تجريبي، ويتضح مفهوم تقييم كل وحدة دورة واحدة ومناقشة هذه النتائج بشكل مستمر مع المتعلمين. قبل المتدربون في الدورات التجريبية، ورحبوا بالمشاركة المكثفة، والسماح بالتحسينات التي تشير إلى مفهوم الدورة، واختيار المحتوى (والتفاصيل)، والمواد

الدراسية وأسلوب العرض التقديمي، وانخفض معدل المشاركة خلال الفصل الدراسي وكان متأثراً بدرجة كبيرة بمشغلات مثل: الامتحانات، والدرجات الملائمة. وتم جمع النتائج المقدمة في دورة واحدة على مدار عامين في نفس المؤسسة، إلا أن المرحلة التالية من البحث هي تطبيق النهج في الدورات والمؤسسات الأخرى للتحقق من صحة النتائج وكذلك لإجراء تعديلات محتملة على المفهوم، على الرغم من ذلك أصبح تقييم المقرر أمراً قياسياً في مؤسسات التعليم العالي الألمانية، حيث تستخدمه معظم المؤسسات مرة واحدة فقط في الفصل الدراسي أو العام، وناقشت طريقة جديدة لتقييم جودة التدريس في الوقت المحدد ومباشرة في نقطة العمل (Gemba) لتسهيل رد الفعل قصير الأجل للمحاضرين.

وهدفت دراسة (Batubara, Kusmanto, Nasution, and Purba, 2018) إلى معرفة تطبيق (Kaizen) و(Kanban) في إدارة التعليم لدعم تحسين إدارة الجودة الشاملة، حيث تم الانتهاء من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومراقبة، وتقييم التعليم في مجلس التعليم في منطقة الوشلية شمال سومطرة، إندونيسيا. ويستخدم البحث النوعي في البحث على أساس خلفية الفرد بطريقة شمولية، واستخدمت تقنيات جمع البيانات ثلاث طرق: المقابلة، الملاحظة، والتوثيق وبلغ مجموع المدارس والمدرسة الوشلية (583) وحدة، وتتكون من (147) مدرسة عادية و(436) مدرسة مع إجمالي عدد طلاب المدارس العامة (30,694) طالباً والمدارس الدينية (72,697) طالباً، وبالتالي فإن العدد الإجمالي للطلاب ككل بناءً على مستوى التعليم الحالي البالغ (103,391) طالباً، الظروف الموضوعية لمدارس/ المدرسة الأهلية على جميع مستويات التعليم متطلبات الأهداف التعليمية، وقام مجلس الوشلية في شمال سومطرة ببرمجة تخطيط تعليمي مع أساليب المعرفة الخارجية والمعرفة المكتسبة الموجهة نحو العلوم التقنية، في إشارة إلى نظام المناهج التعليمية "الوشلية" ومن دون إدارة تسويقية جيدة، ستواجه الشركة صعوبات قيود أو شروط من حيث الدخل أو الدخل المكتسب.

وكان الغرض من دراسة (Carnerud, Jaca, and Backstrom, 2018) توضيح كيف يتم تمثيل كايزن والتحسين المستمر (CI) في المجالات العلمية التي تركز على إدارة الجودة (Quality Management) من ثمانينيات القرن العشرين حتى عام (2017)، كما تهدف الدراسة إلى تعرف كيف يتم دراسة كايزن، ووصفها، وكيف يتم تصوير العلاقة بين (Kaizen) و(CI)، وتطبق الدراسة منهج طرق مختلطة للبحث عن الاتجاهات، والخطوط العريضة بشأن (Kaizen) و(CI) في أربع مجالات علمية تركز على إدارة الجودة (Quality Management). وتحتوي مجموعة البيانات على إدخال من عام (1980) حتى عام (2017)، مما يجعل من الممكن تصور كيف تطورت (Kaizen) على مدار (37) عاماً، وتبين النتائج أن (Kaizen) و(CI) قد تلقيا اهتماماً خاصاً في منتصف التسعينيات، وبعد ذلك يبدو أن الاهتمام قد انخفض، ومع ذلك فإن النتائج تشير إلى أن الاهتمام المتجدد للمناطق ارتفع بعد عام (2010). وبالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن كايزن مقبولة من جانب واحد من جانب مجتمع الإدارة، ولكن من ناحية أخرى تجاهلها الباقي تماماً وأخيراً، تبرز البيانات الحاجة إلى تعزيز، وتوضيح الأساس النظري لكاييزن.

وكان الغرض من دراسة (Chen Hua, 2018) تقديم أساس فلسفي متكامل لكايزن، وتستند الدراسة إلى تكامل ست فلسفات: القيم التقليدية، فلسفة عملية المنحى، التحرير، والكمال، وتحسين الكمال والعقل الحقيقي، وبالإضافة إلى ذلك تدمج قوة واحدة هذه الفلسفات في أساس متين واحد لكايزن. وتم إنشاء إطار يسعى عجلة كايزن، لتمثيل الأساس الفلسفي المتكامل لكايزن، وتُظهر الصورة الكبيرة الترابط الوثيق للفلسفات الست لتيسير كايزن، كما تشير إلى أن كايزن يمكن أن تكون نموذجًا فلسفيًا جديدًا لتوحيد الفعل والمعرفة. على الرغم من أن المحتويات التجريبية مضمنة ضمنيًا في كل من الفلسفات الست، ومساهمة الورقة الرئيسية هي توفير إطار عمل مفاهيمي لتكامل فلسفات كايزن.

وكان الغرض من دراسة (García , Cáceres, Durán and del Río-Rama, María, 2018) تقديم إرشادات للباحثين الذين يطورون دراستهم في مجال فلسفة كايزن، من أجل تحسين معرفتهم بالمقالات الأكثر صلة بالمؤلفين، أو المؤلفين الأكثر إنتاجية. أو المجالات العلمية الرئيسية التي تشكل هذا الموضوع، وتم إجراء دراسة وصفية ببليومترية مع تحليل الاستشهادات من (138) مقالة في قاعدة البيانات متعددة التخصصات (Elsevier) Scopus حتى عام (2016). للبحث عن الوثائق، وتم اختيار إستراتيجية التتبع التي سمحت لتطوير قاعدة البيانات المخصصة اللازمة لتحليل كل من المتغيرات الأساسية للمؤشرات الببليومترية، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها اهتماماً متزايداً من المجتمع العلمي في دراسته في العقد الأول من الألفية الثالثة. كما تقدم الدراسة تحليلاً متعمقاً للحالة الراهنة للأبحاث المتعلقة بفلسفة كايزن.

وكان الغرض من دراسة (JihKuang, 2018) اقتراح منهجيات التحسين المبتكرة لجودة الخدمة لتعزيز مدى وعمق كايزن في مجال الخدمة، مع الجمع بين طريقة تحليل الأداء/الأهمية ومضاعفة المرجع التبادلي لمصفوفة التأثير المطبقة على التصنيف، وهو أكثر ملاءمة في الحساب والتطبيق، ونظرية غامضة لا تدمج فقط بفعالية آراء خبراء متعددين، ولكن أيضاً تحسن طريقة (MICMAC) التقليدية، والتي لا يمكنها إلا إصدار حكم ثنائي على التأثير المتبادل للعناصر، من خلال جعلها قادرة على الحكم على درجة التأثير، وبالتالي توفير المزيد من الدقة في تقييم النتائج.

وكان الغرض من دراسة (Juan Marin-Garcia, Amable, Cristina Mascarell, 2018) إجراء تحليل للسياق حول برنامج (Kaizen) محدد، وأنظمة الاقتراحات في فرق دائمة، وتحديد العوائق والميسرين التي تواجهها الشركات أثناء تنفيذها من منظور العاملين، وطبق المؤلفون طريقة استقلالية هي أساس النظرية لتطوير نظرية سياق محددة باستخدام المعلومات التي انبثقت من عينة ملائمة مكونة من (182) موظفًا في عدة بلدان، وتتم مواءمة الميسرين والحوافز المحددة للعاملين في الدراسة الميدانية مع تلك المحددة في الدراسات السابقة، وتم ربط القيود الرئيسية بمصدر البيانات حيث عمل المؤلفون مع عينة ملائمة وقاموا فقط بتحليل المعلومات المقدمة من العمال، ويسهم الميسرون، وعلاقتهم، وأهميتهم في التراجع في التعرف على ظواهر أداء أنظمة الاقتراحات في فرق دائمة لتسهيل عمل المؤسسات التي تستخدم برنامج التحسين المستمر بشكل أكثر فعالية.

وهدفت دراسة (Luis, José, 2018) إلى تقييم مستوى استخدام (Kaizen) ومنهجيات (CI) الأخرى ضمن المنظمات البرتغالية (ISO 9001) المعتمدة، أي وسط المنظمات التي نفذت بالفعل (ISO 9001: 2015)، بعد مراجعة الأدبيات، بحث كمي مدعوم على مسح على الإنترنت، وأسفر المسح عن (309) استجابة صالحة، ومعدل استجابة (18) في المائة تشمل (71) منظمة معتمدة بالفعل مقابل (ISO) 9001: 2015 (238) المتبقية ضد (ISO) 9001: 2008، وتُظهر النتائج استخدامًا خفيفًا لمؤسسات كايزن ولين وستة سيجما (SS) من قبل المنظمات البرتغالية (ISO) 9001 المعتمدة، والتي تزداد مقارنةً بالدراسات السابقة. وتحتوي عينة المؤسسات التي تم اعتمادها بالفعل من قبل (ISO) 9001: 2015 على مستويات متوسطة لاعتماد منهجيات تحسين المستفيدين (Lean، Kaizen، SS) أعلى من تلك التي لا تزال معتمدة ضد (ISO) 9001: 2008. ومع ذلك، أظهر اختبار (Kruskal-Wallis) أن هذه الاختلافات ليست ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق باعتماد هذه المنهجيات من قبل قطاع النشاط، ويبدو أن القيم المتوسطة للعينة تشير إلى أن (Lean) و (SS) أكثر شيوعًا في الصناعة مقارنة بالخدمات، ولكن وفقًا لاختبار (Kruskal-Wallis)، فإن هذه الاختلافات ليست ذات دلالة إحصائية، وتعد قوائم المراجعة ودورة التحقق من خطة العمل، ومخططات العمليات، متبوعة بـ (DMAIC)، وأدوات الجودة التي يتم اعتمادها في أغلب الأحيان. وتم اكتشاف عبء عمل كبير بسبب عملية الانتقال لـ (ISO) 9001: 2015) ونقص الأشخاص المؤهلين كإيضاحات محتملة لهذه النتائج من قبل فريق الخبراء المتخصص. القيود/ الآثار المترتبة على البحث - وتقتصر الدراسة على المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO) 9001 في البرتغال، ويرجع ذلك إلى ضيق الوقت منذ تنفيذ (ISO) 9001: 2015)، وينبغي اعتبارها ذات طبيعة توضيحية وتخضع للتأكيد في المستقبل.

وركزت دراسة (Manuel, Barraza, González, Jose-A. Dávila, 2018) على استكشاف فلسفة كايزن من منظور أكاديمي، تلك التي درست كايزن في جميع جوانبها من أصولها إلى تطبيقها في التصنيع والخدمات. من كانون ثاني إلى كانون أول (2017)، تم استلام ما مجموعه (22) مخطوطة. من بين هذه المخطوطات الـ (22)، مر نصفها بعملية مراجعة صارمة مزدوجة الأقران، ونتيجة لذلك، يتم نشرها. ومع ذلك، قبل تقديم كل من المخطوطات المختارة، يتم شرح خلفية وأهمية كايزن في الدراسات الإدارية.

وهدفت دراسة (Cwikia, Gwiazda, Banas, Monoca & Foit, 2018) إلى التعرف على منهجية كايزن في التحسين المستمر، والأسس التي تقوم عليها فلسفة ومنهجية كايزن، وتقييم فعالية هذا النظام في مؤسسة إنتاجية بولندية، وتوصلت الدراسة إلى أن تنفيذ منهجية كايزن بين العاملين والمدبرين كانت ناجحة ومرتفعة، وأن أكثر حافز يؤثر في مستوى إنتاجية العاملين كان المكافآت، والحوافز المالية، ورغبتهم في الظهور بشكل إيجابي أمام رؤسائهم. تعقيب على الدراسات السابقة:

— من حيث المتغيرات: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات كدراسة (العظام، 2004) التي هدفت لمعرفة درجة ممارسة السلوك القيادي، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة

المصري (2006) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى، ودراسة الشمري (2014) التي هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية.

- العينة: اختلفت الدراسات السابقة عن الحالية في عينتها.
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة (العظامات، 2004) في المنهج المستخدم حيث كان المنهج الوصفي المسحي. وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة الدراسة، وفي اختيار مجتمع الدراسة، وعينتها، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائجها. وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها أنها من أولى الدراسات - حسب علم الباحثين- التي تعنى بقياس درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.
- منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):  
منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي: وهذا المنهج قائم على رصد الظواهر، والأحداث الواقعية، ووصفها، وتفسيرها، من خلال رصد بيانات مفرداتها، والتوصل من تلك البيانات إلى خصائص الظاهرة المدروسة، وعلاقات الأحداث، والعوامل المؤثرة فيها.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (18350) فرداً في العام 2020/2019، حسب إحصائية وزارة التعليم العالي والمواقع الرسمية للجامعات الأردنية.
- عينة الدراسة: قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الجامعات الأردنية المنتشرة في المملكة بنسبة (10%) ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة (182) أفراد، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (1)

## التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

N	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	103	56.6%
	أنثى	79	43.4%
المؤهل	بكالوريوس	130	71.4%
	دبلوم عال	0	0%
	ماجستير	30	16.5%
	دكتوراه	22	12.1%
	سنوات	أقل من 5 سنوات	18
الخدمة	من 5 - أقل من 10 سنوات	112	61.5%

18.7%	34	15-10 سنة
9.9%	18	أكثر من 15 سنة
50%	91	جامعة حكومية
50%	91	جامعة خاصة

أداة الدراسة: قام الباحثان بتطوير استبانة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراستي علي (2017) وكاسر (2018)، وقد تم صياغة استبانة تكونت من ثلاثين فقرة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه ما بين (1-5) والموضحة في الجدول (2).

### جدول (2)

#### مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدلة} - \text{الحد الأدنى للبيدلة}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + أقل وزن = 1.33 + 1 = 2.33 فتصبح درجة الموافقة الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني ولانتقال للفئة الثانية 1.33 + 2.33 = 3.66 فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34-3.66) وبمستوى متوسط ولانتقال للفئة الثالثة 1.33 + 3.67 = 5 فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

وبناء على المعالجة تم تحديد الموافقة النسبية وفقاً للآتي:

- درجة الموافقة المرتفعة: تشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.67).
- درجة الموافقة المتوسطة: تشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.34 – 3.67).
- درجة الموافقة المتدنية: تشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من أو يساوي (2.33).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على اثني عشر محكماً أكاديمياً من ذوي الخبرة، والاختصاص لإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وفق ما يراه المحكمون لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظاتهم، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء ذلك بحذف فقرتين وإضافة فقرتين وتعديل صياغة أربع فقرات.



ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.60)، وبناءً على النتائج في الجدول (4) لقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة، والتي تراوحت ما بين (79.1%-91.6%) وهي تشير إلى أن الاتساق عالٍ بين فقرات أداة الدراسة لذلك يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات.

### جدول (3)

معاملات ثبات محاور / مجالات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل الاتساق (Cronbach Alpha)	محاور / مجالات الاستبانة
15	0.864	التحسين المستمر
15	0.916	الخدمة الجامعية

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتغيرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يقدم الباحثان عرضاً لنتائج الدراسة حسب متغيراتها حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول ومناقشتها:

والذي ينص على "ما درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين؟"

أولاً: وصف المتغير التابع: درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغير التحسين المستمر لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة والأهمية النسبية والموضحة في الجدول (4).

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الرتبة
1	توجد مخططات تصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي تمر بها مهام عمداء الكليات.	4.37	0.745	مرتفعة	87.4	1
2	التحسين المستمر مبدأ معتمد من قبل إدارة الجامعة في العمليات الجامعية.	4.36	0.814	مرتفعة	87.2	2
3	ترتكز منهجيات العمداء أثناء القيام بمهامهم على الوقاية وليس العلاج.	4.30	0.800	مرتفعة	86	3
4	يهتم عمداء الكليات بمبادئ التحسين المستمر عند التعامل مع مرؤوسهم.	4.29	0.756	مرتفعة	85.8	4
5	يعتمد عمداء الكليات على تقنية المقارنة المرجعية أثناء قيامهم بالتخطيط للعمليات التعليمية.	4.29	0.742	مرتفعة	85.8	4
6	يمكن جمع وتحليل البيانات من العمليات التي يقوم بها عمداء الكليات مما يساعد في حل أي مشكلات مفترضة.	4.26	0.768	مرتفعة	85.2	6
7	يشترك التحسين المستمر وهندسة العمليات في أن كليهما يركز على العمليات بدءاً من احتياجات المستفيدين، وبصورة عكسية فضلاً عن مهام فرق العمل بغرض الوصول إلى الأهداف المرسومة.	4.23	0.742	مرتفعة	84.6	7
8	يتم تحليل جودة التعليم التي يقوم بها عمداء الكليات من خلال جداول التوزيع التكراري.	4.23	0.834	مرتفعة	84.6	7
9	يركز عمداء الكليات الجامعية على احتياجات سوق العمل لتحسين مخرجات العمليات الجامعية.	4.19	0.866	مرتفعة	83.8	9
10	تتصف عمليات المراقبة والتحكم التي يقوم بها عمداء الكليات على استخدام بعض المقاييس مثل التقليل من الدوران الوظيفي (Turn over).	4.13	0.835	مرتفعة	82.6	10
11	يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتركيز على تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة لتحسين أداء عمداء الكليات.	4.08	0.895	مرتفعة	81.6	11
12	يوجد وضوح في مفهوم التحسين المستمر لدى منتسبي الجامعة.	4.05	0.770	مرتفعة	81	12
13	تنطبق عناصر التحسين المستمر على أساليب عمداء الكليات الإدارية (التنظيم، المعيارية والتدريب والانضباط).	4.00	0.765	مرتفعة	80	13
14	يقوم التحسين المستمر على أساس إحداث تغييرات صغيرة في أنظمة، وعمليات موجودة بينما الإبداع على أساس التطوير بالاعتماد على التقنيات الموجودة.	3.93	0.777	مرتفعة	78.6	14
15	يتم تمثيل البيانات المتعلقة بالمشكلات التي يتعرض لها العمداء في عملهم اليومي بشكل بياني.	3.90	0.831	مرتفعة	78	15
	المؤشر الكلي	4.055	0.4795	مرتفعة	81.1%	

يشير الجدول (4) إلى أن المؤشر العام لمتغير (التحسين المستمر) قد بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.479)، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول (7) أن الفقرة التي تنص على "توجد مخططات تصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي تمر بها مهام عمداء الكليات" قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.745)، وحصلت الفقرة التي تنص على "يتم تمثيل البيانات المتعلقة بالمشكلات التي يتعرض لها العمداء في عملهم اليومي بشكل بياني" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.831)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بوجود وصف وظيفي واضح لعمداء الكليات يبين صلاحيتهم وسلطاتهم ومختلف الإجراءات وخطوط السلطة في الجامعة وطريقة التسلسل الهرمي في المخاطبات الرسمية بما لا يتعارض مع التعليمات النافذة بالجامعة، أما تمثيل البيانات المتعلقة بالمشكلات التي يتعرض لها العمداء في عملهم اليومي بشكل بياني فقد يعود إلى بعض المشكلات الروتينية التي يواجهها العمداء وتتعلق بحل بعض المشكلات التي تواجه الطلبة أو الإداريين بشكل خاص ولا يمكن تعميمها، كما أن إدارات الجامعات لا تركز على تقديم رسم بياني للمشكلات التي يتعرض لها العمداء وتركيز العمل على التخطيط الإستراتيجي والعمل الذي من شأنه رفع مستوى الجامعة ومخرجاتها، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان إلى دراسة هذه الأمور.

### ثانياً: وصف المتغير التابع لمنهجية كايزن:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف متغير الخدمة الجامعية، وذلك لتحديد درجة الموافقة النسبية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، والأهمية النسبية نحو أبعاد الخدمة الجامعية، والموضحة في الجدول (5).

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول منهجية كايزن

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الرتبة
16	تعد زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجودة من أهم الأهداف التدريسية لجامعتي.	4.42	0.683	مرتفعة	88.4	1
17	تطوير القدرات النوعية للجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية واعتماد نظام لتقويم الأداء.	4.24	0.724	مرتفعة	84.8	2
18	التطوير النوعي للخطط الدراسية والبرامج التدريسية مستمر في الجامعة.	4.23	0.772	مرتفعة	84.6	3
19	توفر جامعتي المستلزمات التعليمية التي تخدم العملية التدريسية في جميع المجالات.	4.18	0.862	مرتفعة	83.6	4
20	تؤسس جودة العملية التدريسية على قدرة المدرس على تعريف الطالب بالهدف من التعليم الجامعي.	4.17	0.829	مرتفعة	83.6	5
21	توفر الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية الوسائل التعليمية المطورة لاستخدامها في عملية التعلم والتعليم.	4.15	0.811	مرتفعة	84.8	6

7	77.4	مرتفعة	0.882	4.14	توفر الجامعة البنية الأساسية لكوادر الجامعة والطلبة الوصول إلى ما يسمى مجتمع المعلومات.	22
8	81.6	مرتفعة	0.930	4.05	التطوير النوعي للخطط الدراسية والبرامج التدريسية مستمر في الجامعة.	23
9	81.6	مرتفعة	0.696	4.02	توفر جامعتي البنى التحتية والبيئة التمكينية ومستلزمات العملية التدريسية والبحثية.	24
10	80.2	مرتفعة	0.769	4.01	يتم ربط احتياجات التنمية المجتمعية بإنتاجية البحث العلمي في الجامعة.	25
11	86.4	مرتفعة	0.734	3.99	يتم عقد دورات تدريبية بشكل مستمر على أي تقنيات أو أدوات جديدة يستفيد منها الإداريون في الجامعة.	26
12	83.8	مرتفعة	0.792	3.98	تسهم الجامعة في إعداد جيل من الأكاديميين والطلبة لمواكبة التطورات التقنية الحديثة التي يشهدها العالم.	27
13	86.2	مرتفعة	0.761	3.97	نمذجة التعليم لتقديمه في صورة معيارية من أهداف العملية التدريسية في جامعتي.	28
14	83.8	مرتفعة	0.785	3.95	تعد زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجدارة من أهم الأهداف التدريسية لجامعتي.	29
15	83.4	مرتفعة	0.820	3.94	تسهم جامعتي في نشر التقنية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات التقنية المتزايدة في الألفية الثالثة.	30
		مرتفعة	0.5085	4.169	المؤشر الكلي	%83.4

يشير الجدول (5) إلى أن المؤشر العام لتغيير (الخدمة الجامعية) قد بلغ (4.169)، بانحراف معياري (0.509) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على "تعد زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجدارة من أهم الأهداف التدريسية لجامعتي." قد حلت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.683)، كما حصلت الفقرة التي تنص على "تسهم جامعتي في نشر التقنية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات التقنية المتزايدة في الألفية الثالثة على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.820). كما يشير الجدول إلى أن المؤشر العام لتغيير (الخدمة الجامعية) قد بلغ (4.169)، وانحراف معياري (0.509)، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول (8) أن الفقرة التي تنص على "تعد زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجدارة من أهم الأهداف التدريسية لجامعتي" قد حلت بالترتيب الأول بدرجة علمية، وحصلت الفقرة التي تنص على "تسهم جامعتي في نشر التقنية في المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات التقنية المتزايدة في الألفية الثالثة على أقل المتوسطات الحسابية وبدرجة عالية. وهذا يعني أن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارات الجامعية تسعى لتوفير فرص عمل لجميع الأفراد، والمستند إلى المعايير العالمية بحيث يتمكن الطلبة من اكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل، وهذا يتطلب من الجامعات القيام بعمليات

التحسين المستمرة، وتوفير المصادر، والمواد اللازمة لتحقيق ذلك كما يتطلب إعداد كوادر بشرية قادرة على القيام بهذه المهمة من: تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومراقبة، وغير ذلك من الأمور التي تجعل الخدمات الجامعية تقدم في أعلى مستوياتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خايوم (2017) التي توصلت إلى أن توقعات وخبرات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والجامعات، والأقسام الجامعية، تم إعدادها بطريقة مناسبة، وتختلف مع نتيجة دراسة Jihkuang (2018) التي توصلت إلى أن مستوى الخدمات الجامعية وفق منهجية كايزن كانت بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين كانت مرتفعة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة (رسمية، وخاصة)، الكلية (علمية، إنسانية) في الجامعات الأردنية؟"

1- الفروق وفقاً للجنس: تم استخدام اختبار (ت) لاستخراج دلالة الفروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير الجنس بينها الجدول (6).

جدول (6)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات وفقاً للجنس						
المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التحسين المستمر	ذكور	103	3.09	0.70	0.61	0.54
	إناث	79	3.02	0.76		
الخدمة الجامعية	ذكور	103	3.13	0.67	-0.29	0.77
	إناث	79	3.16	0.72		
الدرجة الكلية	ذكور	103	3.26	0.58	0.89	0.38
	إناث	79	3.17	0.66		

يتضح من جدول (6) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، لذلك لا توجد فروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات تعزى للجنس في الجامعات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم يجدون أن هناك حاجة مهمة لتطبيق منهجية كايزن في تحسين الأساليب القيادية كون العمليات القيادية تتعامل مع الجنسين على قدم المساواة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن طريف والشقران (2022) ولم تدرس معظم الدراسات السابقة أثر هذا المتغير.

2- الفروق وفقاً لسنوات الخدمة: تم استخدام اختبار (ت) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمطالبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة وبين ذلك الجدول (7).

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمطالبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.70	3.06	18	أقل من 5 سنوات	التحسين المستمر
0.70	2.90	112	أقل من 5-10 سنوات	
0.84	3.32	34	10-15 سنة	
0.68	3.14	18	أكثر من 15 سنة	
0.68	3.14	18	أقل من 5 سنوات	الخدمة الجامعية
0.68	3.10	112	أقل من 5-10 سنوات	
0.76	3.24	34	10-15 سنة	
0.63	3.03	18	أكثر من 15 سنة	
0.58	3.26	18	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.63	3.03	112	أقل من 5-10 سنوات	
0.70	3.39	34	10-15 سنة	
0.70	2.90	18	أكثر من 15 سنة	

يتضح من جدول (7) أن هناك اختلافاً ظاهرياً، وللتحقق من أن الاختلاف دال إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي والذي تظهر نتائجه في الجدول (8).

## جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التحسين المستمر	بين المجموعات	2.59	2	1.29	2.48	0.09
	داخل المجموعات	73.65	179	0.52		
	المجموع	76.24	181			
الخدمة الجامعية	بين المجموعات	0.33	2	0.17	0.34	0.71
	داخل المجموعات	67.82	179	0.48		
	المجموع	68.15	181			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.23	2	1.11	2.95	0.06
	داخل المجموعات	53.25	179	0.38		
	المجموع	55.48	181			

يتضح من جدول (8) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لذلك ليست هناك فروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات تعزى لسنوات الخدمة في الجامعات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك بأن عمداء الكليات على اختلاف خبراتهم يؤمنون بتطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء الجامعي.

3- الفروق وفقاً للمؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (ت) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمتطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما يبين الجدول (9).

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمتطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.76	3.13	130	بكالوريوس	التحسين المستمر
0.76	3.24	30	ماجستير	
0.63	3.03	22	دكتوراه	
0.73	3.11	130	بكالوريوس	الخدمة الجامعية
0.63	3.03	30	ماجستير	
0.70	3.39	22	دكتوراه	
0.68	3.23	130	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.74	3.26	30	ماجستير	
0.65	3.09	22	دكتوراه	

يتضح من جدول (9) وجود اختلاف ظاهري يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من أن الاختلاف دال إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي وتظهر نتائجه في الجدول (10).

#### جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التحسين المستمر	بين المجموعات	.844	3	.422	.789	.456
	داخل المجموعات	75.396	178	.535		
الخدمة الجامعية	المجموع	76.240	181			
	بين المجموعات	.134	2	.067	.139	.871
	داخل المجموعات	68.016	179	.482		
الدرجة الكلية	المجموع	68.150	181			
	بين المجموعات	.020	2	.010	.026	.975
	داخل المجموعات	55.460	179	.393		
	المجموع	55.480	181			

يتضح من جدول (11) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى (0.05) لذلك ليست هناك فروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك بأن عمداء الكليات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية تطبيق منهجية كايزن لتحسين الأساليب القيادية.

4- الفروق وفقاً لنوع الجامعة: تم استخدام اختبار (ت) لاستخراج دلالة الفروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات وفقاً لمتغير نوع الجامعة كما يبين الجدول (12).

#### جدول (12)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير نوع الجامعة

المجال	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
التحسين	جامعة رسمية	91	3.05	0.75	0.61	0.51
المستمر	جامعة خاصة	91	2.99	0.71		
الخدمة	جامعة رسمية	91	3.17	0.63	-0.24	0.71
الجامعية	جامعة خاصة	91	3.14	0.71		
الدرجة الكلية	جامعة رسمية	91	3.01	0.51	0.85	0.32
	جامعة خاصة	91	2.98	0.64		

يتضح من جدول (12) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، لذلك ليست هناك فروق في متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات تعزى لمتغير نوع الجامعة في الجامعات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك في كون عمداء الكليات في الجامعات الرسمية وغير الرسمية يدركون أن تبني أساليب قيادية مناسبة له دور كبير في تحسين مستوى الخدمة المقدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حامد وحنين وشبانه (2010) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في التحسين المستمر في التعليم بمصر ودرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة بو حجي (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في المشكلات التي تواجه عمليات التحسين المستمر بشكل عام.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي :

- تعميم منهجية كايزن على المراحل التعليمية المختلفة لأثرها في التطوير بشكل عام.
- تطوير المنهجية بما يمكن من الاستفادة من مخرجاتها في جميع المراحل الدراسية.
- تدريب عمداء الكليات بما يؤدي لتحسين الأساليب القيادية لديهم وينعكس إيجاباً على الطلبة.



- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة لما لذلك من انعكاس سلبي على أداء العاملين.
- تشجيع الجامعات الحكومية والخاصة الإبداع والابتكار وتبني المشاريع الابتكارية ودعمها بشكل مستمر.
- استفادة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من خبرات وتجارب الجامعات العالمية في مجال تقديم الخدمة الجامعية بما يساهم في تطوير هذه الخدمات.
- إجراء المزيد من الدراسات حول التحسين المستمر والخدمة الجامعية وفق منهجية كايزن وربطها بمتغيرات أخرى.

#### قائمة المراجع:

- أبو جليل، محمد منصور، (2007)، قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن
- أبو فارة، يوسف (2006) واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2(2): 281-246.
- أبو نبعة، عبد العزيز (2004) *دراسات في تحديث الإدارة الجامعية*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أحمد، نانا، ويس، شيماء عادل، (2022). تحليل جودة التعميم ببرنامج الدراسات العليا بكلية التربية الرياضية للبنات في ضوء منهجية كايزن (Kaizen)، *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، جامعة حلوان، (70) 277-390.
- أسعد، وليد. (2004)، *الإدارة المدرسية*، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- آل فيحان، إيثار (2007). تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة (QFD) دراسة تحليلية لأراء طلبة مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1(67): 18-129.
- بن طريف، هبة هاني محمد، والشقران، رامي إبراهيم، (2022). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيبي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن"، *مجلة جامعة عمان العربية*، الأردن، 7(1) 205-220.
- بني حمدان، خالد محمد طلال (2012). جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضا الطلبة دارسه تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، *الجامعة الخليجية، البحرين*، 4-5 نيسان 2012، 917-929.
- بوحجي، محمد (2016). *رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات Kaizen كايزن*، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- التكريتي، إسماعيل يحيى (2008). *محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)*، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (2008). نظم إدارة الجودة "، العراق- بغداد .
- حامد، هناء. حنين، جورج وشبانة، عاطف (2010). التجربة اليابانية في التعليم وسبل الاستفادة منها في مصر، وزارة المالية، الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، القاهرة، مصر.
- الحدابي، داود، وعكاشة، محمود (2006). التنبؤ بجودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب الجامعات في سياق مفهوم العولمة، مجلة الدراسات الاجتماعية: اليمن، 1(21): 38-1.
- الحري، حياة محمد سعيد (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2008)، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسن، ثائر، وصالح، صالح (2008). تأثير برنامج إرشادي تعليمي لزيادة تكيف طالبات كلية التربية الرياضية مع الحياة الجامعية، مجلة علوم التربية الرياضية، 1(1): 120-169.
- حلس، سالم (2013). أثر جودة الخدمة التعليمية على رضا الطلبة" دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية - والإدارية، 1(23): 3-113.
- حمادات، محمد حسنين (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الحامد.
- حمائل، عبد، ونجم الدين، علي (2011). مستوى درجة تقدير خريجي جامعة القدس المفتوحة في محافظة أريحا والأغوار للخدمات التي تقدمها لهم الجامعة، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، 5(3) 231-278.
- الهوري، سليمان، الخالد، محمد، السعيد، أحمد (2012) قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا في كلية إدارة المال والأعمال "دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال، الأردن، المنارة/ جامعة آل البيت، 18(1): 130-181.
- الحولي، عليان (2004)، مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية: فلسطين، 13(2) 20-20.
- خايوم، حسين (2017). جودة التعليم العالي: تنفيذ فلسفة كايزن، المجلة العالمية للعلوم الاجتماعية. 7 (1) 10 – 18.
- الخرابشة، عمر (2012). تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية البحرين: 4-5 نيسان 2012، 589-612.
- الخطيب، أحمد (2007) الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عمان: عالم كتب الحديث.

- الخطيب، نعمان (2006) *إستراتيجيات التعليم في الأردن*. عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- خليل، أحمد سيد (2001). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر السنوي الثامن عن دورة الإدارة التعليمية في الوطن العربي*، خلال ألفترة من 27 - 29 يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: القاهرة، مصر.
- خليل، محمد. (2009) *الموهبة والتفوق*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخميسي، سلامة (2007)، *معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، *اللقاء السنوي الرابع عشر "الجودة في التعليم العام"*، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الخوتاني، سعيد (2007). *دراسة تقييمية لواقع إدارة شؤون الطلاب في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر الطلاب*، جامعة الملك سعود- السعودية .
- الدجني، إياد(2011). *دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي* "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق: سوريا.
- درياس، أحمد سعيد (2004). *إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي*، *رسالة الخليج العربي*، 17 (50) 98 - 122.
- الدهشان، جمال (2003). *الخدمات الطلابية بجامعة المنوفية "دراسة تحليلية لآراء الطلبة"*، *المؤتمر السنوي العاشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، بعنوان "جامعة المستقبل في الوطن العربي"*، كلية التربية، جامعة عين شمس: جمهورية مصر العربية في الفترة من 1-3/3/2003.
- دويكات، فخري(2011). *المسؤولية الاجتماعية للجامعات الفلسطينية نحو دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع*، *مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية*، نابلس.
- دياب، عبد الباسط (2007). *تطوير الإدارة الجامعية "دراسة حالة كليات التربية في عدة دول"*، القاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- راضي، محمد حميد؛ إبراهيم، علي جهاد (2010). *واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع*.
- رحمة، عزة (2019) *متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر*، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1 (20): 691-713.
- الركابي، كاظم نزار(2004). *الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الرويشد، فيصل (2006) *إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- زيادات، محمد ومجيد، سوسن (2008) *الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سيف، ناصر، (2014). *مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في الجامعات الأردنية الحكومية*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*. 51(7) 161-186.
- شرف، علية محمد، (2021). *تطوير العمليات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء نموذج كايزن*، *مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية*، 7(1) 121-146.
- الشمري، مساعد (2014) *الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية*، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شناف، خديجة، (2022). *إستراتيجية كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل*، *مجلة آفاق العلوم*، جامعة زيان عاشور الجلفة، 7(3) 543-557.
- صبري، هالة (2009) *جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي في الأردن"*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، (4)، 175-148.
- ضمور، هاني حامد، (2005)، *تسويق الخدمات*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الجبار، مازن (2016) *إدارة معاصرة: الكايزن فلسفة الجودة اليابانية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرؤوف، محمد (2009) *التعليم وأزمة الهوية الثقافية*، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- العرفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد (1996)، *مدخل إلى الإدارة التربوية*، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- عريفج، سامي سلطي (2007)، *الإدارة التربوية المعاصرة*، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2010). *متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفة العالمية*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عشبية، فتحي درويش (2000)، *الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة*، *المؤتمر السنوي لكلية التربية*، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان - جمهورية مصر العربية 26-27 مايو.
- عطوي، جودت عزت (2001). *الإدارة التربوية المعاصرة*، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العظامات، خلف دهر محمد (2004). *درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم*، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- عقل، أمل (2008) *تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي- الأردن*، عمان: دار الخليج.

- العميرة، محمد (2002) *المشكلات الصفية السلوكية - التعليمية - الأكاديمية - مظاهرها، أسبابها، علاجها، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.*
- القزاز، إسماعيل إبراهيم، (2010). *تدقيق أنظمة الجودة، عمان: دار دجلة.*
- القسيمة، يوسف (2008). من أجل تنمية مستدامة وأمن وطني شامل، *المؤتمر العلمي الأول "مستقبل التربية في الوطن العربي"*، جامعة جرش- كلية العلوم التربوية، أبريل.
- القضاة، حامد وخليفات، محمد أمين وصالح، عبد الفتاح (2013). *درجة رضا طلبة جامعة مؤتة عن الخدمات الجامعية من وجهة نظرهم، المنارة، جامعة آل البيت، 19(1): 257-294.*
- القناديلي، جواهر (2006). *الخدمات الطلابية، القاهرة: مركز الخيارات المهنية للإدارة.*
- القيسي، هناء (2011) *فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم والعالى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.*
- الكسر، شريفة عوض، (2022). *تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 30(3): 401-430.*
- الكسر، شريفة (2018). *نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في التربية بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 1(26): 154-177.*
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي (2017) *إصلاح التعليم العالي في الأردن، ورقة سياسات عامة صادرة عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني في المؤتمر الدولي "التربية تحديات وآفاق مستقبلية"*، خلال الفترة 25-27 نيسان 2017، عمان - الأردن.
- مجيد، سوسن (2011). *تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.*
- محمود، يوسف وعمار، حامد (2009). *رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.*
- مرسي، محمد منير (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب الحديث.*
- المصري، رفيف (2006) *النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، 15(1): 2-37.*
- مصطفى، محمد، (2003)، *التسويق الإستراتيجي للخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.*
- مهدي، صباح (2012) *دور الاقتصاد المعرفي في بناء منظومة تكنولوجيا المعلومات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(7): 147-158.*
- موسى، رسمية أحمد أمين، (2000)، *أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.*

- ميروك، عاطف محمد عبد الباري، (2019). فرص ومعوقات تطبيق منهجية الكايزن في ضوء تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، 43(2)56-90.
- ناصر، علي (2011). استخدام الأنشطة الطلابية في خدمة الجماعة لتنمية وعي الشباب الجامعي بمفهوم ثقافة الجودة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة.
- النجار، فريد، (2008). التسويق الجامعي العالم، بحث في مؤتمر التسويق الجامعي، القاهرة: المجلس الأعلى للجامعات.
- الهيئة الوطنية السعودية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2009). معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة في مؤسسات التعليم العالي، الرياض: دار الكتاب.
- الهيئة الوطنية السعودية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2013)، *مقاييس التقييم الذاتي لبرامج مؤسسات التعليم العالي*، الرياض: دار الكتاب.
- يوسف، داليا طه محمود (2008). دراسة مقارنة للخدمات الطلابية في بعض الجامعات المصرية والأجنبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنيا، مصر.
- اليونسكو (1998). التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين: الرؤية والعمل"، *المؤتمر العالمي للتعليم العالي*، باريس 9 أكتوبر.

Aichouni M. & Al-Ghonamy A. (2010). The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World- Towards Excellence As a Means Not Merely on Outcome, *Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World " On the theme;* Naif Arab University For Security Science, 1/2/2010, P P 22-44.

Andrew, S., (2020). *5S. Kaizen in 90 minutes*, New York: Management Books.

Batubara, D., Kusmanto, H., Nasution, A. and Purba, A. (2018). Kaizen and Kanban Implementation in Management of Education to Support of Total Quality Management Improvement at Council of Al Washliyah of North Sumatera, Indonesia, *Academic Journal of Economic Studies*, 4 (3): 154–166.

Carnerud, D., Jaca, Ca. and Backstrom, I. (2018). Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over (30) years, *The TQM Journal*, 30 (4), 371-390.

Chen-Hua C. (2018). The Kaizen Wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement, *The TQM Journal*, 30 (4): 409-424.

- Cwikia, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monoca, Z. & Foit, K. (2018). Assessment of the efficiency of the continuous improvement system based on Kaizen in an example company Poland IOP conference series, *Materials Science and Engineering*, IOP. 1-12
- García, J, Cáceres, S, Durán and del Río-Rama, M. (2018). Systematic bibliometric analysis on Kaizen in scientific journals, *The TQM Journal*, 30(4): 356-370.
- GRIPS Development Forum (2009). *Introducing KAIZEN in Africa*, National Graduate Institute for Policy Studies, Roppongi, Minato-ku, Tokyo, Japan.
- Hilton, R. and Platt, D. (2020). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*, 12th Ed., McGraw-Hill Co. Inc.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen A commonsense approach to a continuous improvement strategy*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Mc Graw Hill.
- JihKuang, C. (2018). A novel Kaizen technique for service quality: case study in educational organization, *The TQM Journal*, 30(4): 269-280.
- Juan, A. M., Amable J. and Cristina, S. (2018). Kaizen philosophy: The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective, *The TQM Journal*, 30(4): 296-320.
- Kaplan, R.S.& Atkinson, A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd Ed., prentice Hall, Inc, London.
- King, P. (2010). Kaizen Events as Lean Six Sigma Projects, Rapid Improvement with Structure and Discipline, Lean Dynamics, *The TQM Magazine*, 16 (11): 6-12.
- Krajewski, L.J. and Ritzman, L. (1996). *Operations management: strategy and analysis*, Addison-Wesley Pub. Co .
- Kregel, I. (2017). Applying Kaizen to University Teaching through Weekly Course Evaluation, *4th International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education*, South Westphalia University of Applied Science, Germany.
- Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: Continuous Course Improvement, *International Journal of Lean Six Sigma*, 10 (4), 975-991.

- 
- Kumar, S. and Karim, S. (2013). *Kaizen Approach for Enhancing Quality Management Practices in HEIs*, College of Business and Economics, Wollega University, Nekemte Ethiopia.
- lovelock, C. (2003). *Service Marketing, people, Technology, Strategy*, New Jersey: Prentice Hall.
- Luis, M.F.& José P.D. (2018). The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified organizations, *The TQM Journal*, 30(4) 321-334.
- Luis. J., Maldonado, A., Oropesa, M., (2017). *Kaizen Planning, Implementation and Controlling*, (USA: Springer International Publishing).
- Manuel, F., Francisco G. Rodríguez González, Jose-A. Miguel Dávila, (2018). Introduction to the special issue on Kaizen: an ancient operation innovation strategy for organizations of the XXI century, *The TQM Journal*, 30(4) 250-254.
- Mclancy, E. & Atrill, P. (2007). *Management Accounting for decision makers* ,5th Ed., prentice Hall Co., London.
- Mendez, J.& Vila-Alonso, M., (2018). *Tree dimensional sustainability of Kaizen*, *The TQM Journal*, 30(4)391-408.
- Tony, W. (2011). *Quality Approach in Higher Education*, published by ASQ's Education Division, Milwaukee, USA,
- Weetman, P. (2006). *Management Accounting*, Pearson Education Limited, London.
- Zeithaml, A. & Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Service Marketing (integrating customer focus across the firm)*, Fourth Edition. United states: Mc Graw. Hill.