

مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا

تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، الكايزن ديمنج PDCA ، طالبات الدراسات العليا

د. صفية أحمد سالم الدقيل

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد -الكلية الجامعية بالقنفذة جامعة أم القرى

saadakkal@uqu.edu.sa

الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، وتحددت المشكلة في الإجابة على السؤال التالي: ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن؟

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من طالبات الدراسات العليا بلغت (٧٢) طالبة بقسم المناهج وطرق التدريس في جامعة أم القرى تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مجتمع يقدر بـ (٢١٨) طالبة، وتم بناء استبانة اختبر صدقها وثباتها، وبعد تطبيقها تم معالجة بياناتها إحصائياً ، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة: (التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصحيح والتطوير) جاءت بدرجة محايد.

المقدمة

يقوم رأس المال البشري الأكاديمي بدور هام في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مكان؛ لما له من مميزات يتحلى بها في تقديم الأفكار والابتكارات والابداعات التي تساهم في تطوير أي مجال يخوض فيه بما ينعكس على تقدم المجتمع المنتمي إليه، إذ تعد الموارد البشرية أهم من الموارد المادية لتقدم الدول وازدهارها، ولذلك بات من أهم القضايا في وقتنا الحالي هو إعداد رأس المال البشري وتطويره لمواكبة العصر، ويؤكد على ذلك صالح (٢٠١٥) من المعروف أن رأس المال البشري الأكاديمي يعد أحد أضلاع الثروة الوطنية الحقيقية لذلك يستلزم الأمر الاستثمار فيه؛ لتحقيق أعلى انتفاع منه.

ولكي نكوّن منظومة فكرية تساهم في تطوير الخريج الأكاديمي المتميز في كافة الجوانب لابد من معالجة بعض المخاطر التي قد تؤثر على إعدادة بشكل سليم، ومنها مخاطر تقادم المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات التي يكتسبها في مشواره التعليمي، من ذلك كان على القادة والتربويين تطوير الأنظمة التعليمية والاهتمام بمواكبة الجديد في الاستراتيجيات التدريسية والنظريات التربوية التي تعمل على تطوير الموارد البشرية لتواكب المستجدات المختلفة، وقادرة على التعامل مع الإبداعات المتلاحقة، وهذا ما ذكره الخليفة ومطامح (٢٠١٥) يشكل تطوير نظام التعليم بؤرة اهتمام صنّاع القرار التربويين؛ لما له من آثار إيجابية على نهضة الأمم وتقدمها في كافة مناحي الحياة حيث تتجه العديد من البرامج التعليمية إلى تنمية الكفاءات البشرية في جميع جوانبها لتحقيق أهداف التعليم على المدى البعيد، وأكد ذلك صالح (٢٠١٥) الأمة القوية هي الأكثر غنى بالمتفكرين فيها والمبدعين القادرين على انتاج المعرفة والتعامل معها بكل إبداع، ووضح الحربي (٢٠١٩) أنه لابد من تطوير مهارات المتعلم وقدراته واكسابه جميع الخبرات التي تمكنه من اكتساب المعارف بشتى أنواع الأساليب والطرق والاستراتيجيات التي تعينه على ادراك ما تعلمه والاستفادة منه على المدى الطويل في حياته .

وفي هذا المجال كان لوزارة التعليم السعودية جهوداً واضحة تمثلت في مشروع تطوير استراتيجيات التدريس عام (٢٠١٦) والذي جاء استجابة للعديد من المبررات التي أبرزت الحاجة لمثل هذا المشروع، ومن أهمها ظهور اتجاهات حديثة في التربية تتعلق بمبادئ التدريس وأساليبه والتنوع في الطرق والوسائل التعليمية بهدف التغيير والتطوير لمواكبة ما يتميز به هذا العصر من ثورة علمية في المجالات التربوية وتحسين جودة وكفاءة الأساليب والاستراتيجيات التدريسية في كافة مراحل التعليم، وقد ذكرت الفتلاوي (٢٠٠٤) يشهد التعليم تطوراً مستمراً لمواكبة المستجدات الجديدة في كافة الميادين الحياتية؛ ولذلك نجد توجه أنظار مخططي المناهج والقائمين على تنفيذها إلى جعل المناهج مسايرة لاتجاهات هذه التطورات، وأضاف القو (٢٠١١) ان التدريس الذي نشهده اليوم نتيجة تخطيط منظم على أسس ونظريات علمية تم بنائها على أثر التجارب والملاحظات من قبل باحثين في مجال المجال التربوي بهدف تحسين وتطوير منظومة التعليم .

ومن بين أبرز النظريات والاستراتيجيات الحديثة التي تحقق تطوير رأس المال البشري عبر مراحل التعليم الاستراتيجية الكايزن التي تتضمن تحسينات صغيرة مستمرة في جميع الجوانب؛ لزيادة القدرات الذاتية والمهارات الفردية وإضافة تسهيلات تنظيمية للحياة المهنية والمجتمعية للمتعم مع تجنب الهدر، لذا تعد استراتيجية الكايزن كما ذكر باعمر (٢٠١٧) وسيلة فعّالة وهامة لإضافة مميزات مختلفة على العملية التعليمية، والبحث عن أنجح الاستراتيجيات وأحدثها لترقية التعليم.

وذكر عبد الجبار (٢٠١٣) أن مبدأ الكايزن ابتكره رجل ياباني يدعى (تايشي أوهونو) وهو فكرة مبتكرة إبداعية الغرض منها التحسن التدريجي المستمر، بخطوات صغيرة جداً، بحيث إنه ينحت لنا على المدى الطويل منحوتة فنيّة هائلة الحجم بأقل قدر ممكن من الهدر في الجهد والوقت والمال، وقد أوصى الملتقى التربوي العاشر للهيئة التدريسية الذي نظمه مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم (٢٠١٩) بتهيئة البيئة التعليمية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة والعمل على الاستفادة من برنامج كايزن وتطبيقه في المدارس.

مشكلة الدراسة:

يسعى أعضاء هيئة التدريس باستمرار إلى تحسين أدائهم التدريسي بتطبيق مختلف الاستراتيجيات التدريسية الحديثة وبالرغم من ذلك مازال هناك بعض المشكلات المتعلقة بخبرجي الدراسات العليا، وتكمن المشكلة في عدم اتباع هذه الاستراتيجيات بصفة مستمرة مما يؤدي إلى عرقلة الاستمرار في التغيير والتحسين الذي يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من حيث ترشيد الانفاق وزيادة الإنتاجية ودعم الابداع والابتكار، وهذا ما دُكر في موقع رؤية المملكة إن من أبرز إنجازات المملكة عن التعليم تنمية القدرات البشرية وتحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب والتعليم المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية التي تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتناسب احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي.

وتأتي هنا استراتيجية الكايزن لتركز على الجانب المتعلق باختيار مواطن التحسين والتغيير المستمر والدقة في تنفيذ العمليات التدريسية لمواصلة تعليم الطالبات وتطوير قدراتهن ومساعدتهن على قبول التغيير في طريقة دراستهن العليا بطريقة تساعدن على تخطي

المشكلات والعراقيل التي تواجههن بقدر من النظام والمسئولية والتفكير الإبداعي للتحسين والتغيير المستمر بخطوات صغيرة من شأنها أن تحدث نقلة نوعية في تفكيرهن.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، والتوصل إلى النتائج والتوصيات التي تكفل أفضل الطرق للتحسين والتغيير المستمر في تدريس طالبات الدراسات العليا، من ذلك تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن؟

تساؤلات الدراسة: تم اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية من السؤال الرئيس على النحو التالي:

١. ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا

تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق

بمرحلة التخطيط؟

٢. ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا

تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق

بمرحلة التنفيذ؟

٣. ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا

تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق

بمرحلة التحقق؟

٤. ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا

تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق

بمرحلة التصحيح والتطوير؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط.
٢. التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ.
٣. التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق.
٤. التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تغيير الأساليب التقليدية في تدريس مرحلة الدراسات العليا، وضرورة التحول نحو تطبيق أساليب تدريسية حديثة، ومن الممكن أن تفتح نتائج هذه الدراسة المجال لتبني ثقافة التطوير والتحسين والتغيير المستمر في استراتيجيات تدريس الدراسات العليا، ويتزامن هذا مع توجه المملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٣٠ القاضي بتطوير وتحسين مخرجات التعليم، وتعد استراتيجية الكايزن من ضمن الاستراتيجيات التدريسية الحديثة؛ لما لها من فعالية في التحسين والتغيير المستمر بأقل جهد وأكثر فائدة، بالإضافة لمساهمة هذه النتائج في دعم الدراسات والأبحاث في مجال تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى.

حدود الدراسة: تم تحديدها في الأبعاد التالية:

١. البعد الموضوعي: تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن.
٢. البعد البشري: جميع طالبات الدراسات العليا (ماجستير-دكتوراه) في قسم المناهج وطرق التدريس دفعة عام ١٤٤١-١٤٤٢ هـ في كلية التربية بجامعة أم القرى.
٣. البعد الزمني: التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١-١٤٤٢ هـ.
٤. البعد المكاني: مكة المكرمة -جامعة أم القرى.

مصطلحات الدراسة:

استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA - تم تعريفها إجرائياً على أنها: الاجراءات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة مع طالبات الدراسات العليا خطوة بخطوة والتي تستهدف إدخال تحسينات على العمليات التدريسية بسيطة ومستمرة بهدف التغيير التدريجي حتى يصبح تغييراً جذرياً، وتعتمد على أربع مراحل هي التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصحيح والتطوير بغرض رفع مستوى أداء الطالبات وتقليل الهدر في الموارد وبالتالي تحسين المخرجات التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - الإطار النظري:

الكايزن هي فلسفة جديدة ابتكرها اليابانيون لإدارة مناحي الحياة بمعنى التحسين المستمر في الحياة الشخصية، والاجتماعية، العملية، والهدف منها هو تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد وزيادة الإنتاج وهو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الواسع الشامل، وتطبق استراتيجية الكايزن بطريقة الخطوات الصغيرة وليس التغييرات الشاملة، ويذكر شينغو (٢٠١٣) أن فلسفة الكايزن تكمن في التحسين التدريبي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة نحو الأفضل، مع مراعاة أقل ما يمكن من التكاليف المادية لإجراء أي تغيير بطريقة متدرجة خطوة بخطوة ، بما يحقق الأهداف وزيادة الانتاج.

مفهوم الكايزن :

أوردت عبدالله (٢٠١١) تعريفاً للكايزن بأنه: استراتيجية العمل التي تهدف إلى القضاء على الهدر في العمليات، فهو عملية البحث باستمرار من أجل تنفيذ طرق وتقنيات تنظيف المعلومات الجديدة وإجراء التحسينات الجديدة واستحداث تقنيات جديدة لإدارة المخاطر التي من شأنها إطالة مرحلة النضج في أي نظام.

مميزات الكايزن:

تتعدد مميزات الكايزن، وقد أوردتها كلا من أبو طربوش (٢٠١٤) وغنيم (٢٠١٥) في النقاط التالية:

١. تستخدم عالمياً لتجعل التغيير الذي يتم داخل أي نظام على المستوى الأول عالمياً أي التغيير للأفضل عالمياً.

٢. التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.

٣. يرفع القدرات الإبداعية للموارد البشرية في النظام ويشجعهم للمشاركة في التغيير.

٤. التخلص من الهدر في العمليات عن طريق (التقليل في زمن التشغيل-توفير في التكلفة-تقليل الأخطاء).

٥. يساعد في خلق بيئة قيادية متفاعلة مع التغييرات.

٦. تأثيرها واضح في أي مجال تطبق فيه.

٧. تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً.

٨. تحقق نتائج سريعة.

٩. تحافظ على استمراريتها.

يتضح مما سبق من المميزات أن الميزة الهامة للكايزن تكمن في التغيير التدريجي مع التخلص من الهدر في العمليات وبالتالي إنتاج قيمة مضافة للعملية، هذا التحسين ينتج ويطبق في بيئة العمل التي تظهر عليها التغييرات للأفضل؛ لذلك تعتبر عملية تحسين دائمة.

مبادئ الكايزن:

تتضمن الكايزن عدة مبادئ وأفكار أوردتها كلا من المنيف (٢٠٠٠) والعقباوي (٢٠١٥) على النحو الآتي:

١. مبدأ الجودة أولاً ثم الربح: فأى نشاط أو تحسين لابد أن يؤدي إلى زيادة في رضا العميل.

٢. مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم انتاج الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها.

٣. التوقف لحل المشكلات: حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم اصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ.

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

٥. مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.

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

٧. مبدأ تشجيع الموارد البشرية في المنظمة على ابداء الآراء والاقتراحات للتحسينات المستمرة.

مما سبق يمكن القول ان الكايزن يعمل على تطوير الأداء وبيئة العمل، بحيث يقوم على عدة مبادئ تعمل على تحقيق أكبر قدر من الفائدة كونه يركز على جودة العمل بطريقة تجعل الموارد البشرية في المنظمة تسعى للتحسين والتغيير كونهم مساهمين في وضع أسس للتطوير المستمر يتبنونها بكامل إرادتهم.

تقنيات تحقيق مبدأ الكايزن:

تعتمد استراتيجية كايزن على عدد من التقنيات التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه وقد أتفق عليها كلا من أبو طربوش (٢٠١٤) والمحزري (٢٠١٥) وباعمر (٢٠١٧) في النقاط التالية:

١. طرح أسئلة صغيرة لتحفيز العقل على التفكير في الحلول وتبديد الخوف واستلهاج الإبداع.

٢. التمعن في الأفكار الصغيرة لاكتساب العادات والمهارات الجديدة بغية تحقيق الحلول المقترحة وضمان النجاح.

٣. تحديد جوانب الهدر في أي موضوع ليسهل تفاديها.

٤. منح مكافآت صغيرة للإنجازات الجيدة بغية الحصول على أفضل النتائج.

٥. تعهد الأفراد بالالتزام بالتحسن المستمر يساهم في التحسين والتطوير مدى الحياة.

إن الالتزام بتطبيق هذه التقنيات وأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ استراتيجية الكايزن مع الأفراد سيرفع من دافعيتهم لمواصلة أي عمل ويطور من قدراتهم لمواكبة مستجدات الحياة ويجعلهم متقبلين للتغييرات والتحسينات.

مراحل تطبيق استراتيجية كايزن ديمنج PDCA :

يستخدم الكايزن في كافة مجالات الحياة، حيث يعمل على تطبيق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات ومراحل صغيرة بغية الوصول إلى المطلوب بالإضافة إلى المحافظة على ما تم إنجازه، وهناك أربع مراحل لتطبيق الكايزن ديمنج في التغيير والتحسين وهي التخطيط ثم التنفيذ ثم التحقق من النتائج وبعدها تحسين العملية من جديد بالتصحيح والتطوير، وينبغي تطبيق هذه المراحل بشكل دوري ومستمر، وذكر غنيم (٢٠١٥) إلى تعدد تسميات دورة استراتيجية كايزن ديمنج PDCA بعدة أسماء منها: (دورة شيوارت-رباعية شويهارت-رباعية ديمنج PDCA المأخوذة من الأحرف الإنجليزية الأولى من الكلمات التالية: (Plan → Do → Check → Act)).

وقد أشار إيماي (٢٠١٥) إلى أن الفضل يرجع لمستشار الإدارة الشهير الدكتور ويليام ديمنج في تطوير دائرة ديمنج في الخمسينات والتي تعد أحد استراتيجيات الكايزن التي تعتمد تطبيق أربع مراحل هي: (التخطيط-التنفيذ-التحقق-التصحيح والتطوير) والتي تستخدم لحل المشكلات واختبار الفروض وتقييم النتائج ثم تنفيذ الحلول التي اثبتت نجاحها بغية التحسين المستمر والتغيير، والمراحل الأربعة كما ذكرها أبو النصر (٢٠١٥) والموسوي (٢٠١٩) هي:

١- التخطيط (Plan): وفيها يتم تحديد الموقف أو المشكلة وفهمها وتحليلها وتحديد الفرض واختيار موضع التحسين والتغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير وتعزيز الإدارة العليا للتغيير المستمر والاتفاق الجماعي على التغيير وتحديد التكاليف والمنافع للبدائل المقترحة نحو تحقيق الأهداف وجدوى التحسين، مع وضع قواعد تشغيل لتذليل العوائق والمشكلات التي تواجه الأداء وتستبعد الأخطاء.

٢- التنفيذ (Do): يتم فيها تنفيذ خطة التحسين ومراقبة تقدمها وتطبيق قواعد التشغيل الموضوعية حسب الخطة واختبار الحل المحتمل على عينة صغيرة وجمع البيانات بشكل مستمر من خلال المراقبة وتوثيق التغييرات الحاصلة للعمليات المحسنة وقياس النتائج، وإعادة النظر في التغييرات في حال اكتشاف خلل.

٣- التحقق (Check): دراسة النتيجة وقياس الفعالية وتحديد ما إذا كانت الفرضية مدعومة أم لا وتحليل البيانات التي تم جمعها في مرحلة التنفيذ وقياس مدى تحقق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط وفحص رضا المستفيدين عن جودة العملية وإعادة تقويم التخطيط للعملية في حال الخلل أو القصور؛ للتأكد من أن القواعد الموضوعية للتشغيل تؤدي إلى النتائج المطلوبة منها.

٤- التصحيح والتطوير (Act): يتم فيها تحديد الأخطاء ثم إدخال التعديل الكافي وتدريب العاملين حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء، تنفيذ الحل إذا ثبت نجاحه وإن لم ينجح نرجع للمرحلة الأولى، وفي حال نجاح التحسين يتم إعادة النظر بالوثائق تبعاً لنتائج العملية التي خضعت للمعالجة واتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية في حال أي قصور ووضع إجراءات العملية المحسنة عند نجاحها مقياساً للتطبيق.

بالنظر للسابق نجد أن هناك تشابه بين مراحل تطبيق استراتيجية كايزن ديمنج PDCA ومرحل التدريس (التخطيط-التنفيذ-التقويم)، وبالتالي يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في التدريس لتحسين العملية التعليمية، كما يتضح أن استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA تسير في دائرة لا نهاية لها إلا بنجاح الحول، وفي حال عدم نجاح التغييرات يتم تخطي مرحلة التصحيح والتطوير وإعادة دورة ديمنج من البداية بأفكار جديدة مع تجنب الأخطاء التي وقت في الدورة الماضية، كما يمكن أن نضيف الجديد في كل مرة بالرجوع للمرحلة الأولى وذلك بغية التحسين المتدرج المستمر.

ثانياً - الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الجولان (٢٠١٩) الى معرفة درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، وبينت النتائج بعد تحليلها أن المعلمين والمديرين يدركون الأهمية العملية لتقويم تطبيق نظرية الكايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات أول بأول ومواجهة القصور، وأظهرت وجود فروق دالة احصائياً بين المعلمين وفقاً لمتغير الجنس لصالح الاناث، كما أشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين المعلمين وفقاً لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية.

وجاءت دراسة رحمه (٢٠١٩) بهدف التعرف على الأسس النظرية لمنهجية الكايزن للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم، وتحديد تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية عند تطبيق أنشطة منهجية الكايزن للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانات الإدارات لتطبيق استراتيجية الكايزن، ومشاركة الإدارة والعاملين.

وقدم آل حمود (٢٠١٩) دراسة لتعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن في كليات جامعة المجمعمة والتعرف على أبرز معوقات نجاح تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في كلياتها، وتوصلت الدراسة بعد تحليل النتائج إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمعمة في أغلب الجوانب من بينها: تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، بينما كان توافر المقومات بدرجة متوسطة في مجالي ثقافة التحسين والتأهيل والتدريب، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية نجاح تطبيق الجيما كايزن بين الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

وهدف دراسة عبلة (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعرف على أثر كل من التخطيط، التنفيذ، الفحص والفعل على أداء المورد البشري، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وأيضاً من استراتيجيات تحسين الأداء من وجهة نظر الأساتذة، ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر وأداء المورد البشري.

وقدم Mendez (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على عمليات تنفيذ كايزن من منظور ثلاثي الأبعاد: (التشغيلي، الوجداني والسلوكي) لكي تصبح مستدامة، وكشفت النتائج بعد تحليلها أن عمليات التحسين المستمر تتطلب تبني وتعلم عادات جديدة من الميول والقيم والاتجاهات التي تضمن الاستدامة من ثلاث أبعاد (التشغيلي، الوجداني والسلوكي). وهدفت الكسر (٢٠١٦) من خلال دراستها إلى التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع بينما حصلت إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية على تقدير أقل من المرتفع.

وجاءت دراسة البلشي (٢٠١٦) بهدف وضع تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر كايزن في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، وبعد تحليل النتائج أسفرت عن ضرورة الاهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة وإلزام الإدارة بالتحسينات التدريجية واستمراريتها استناداً على مدخل كايزن للتحسين المستمر.

وقدم كلاً من الشريف والسحت (٢٠١٤) دراستهما بهدف وضع تصور مقترح لتطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من خلال التعرف على واقع جودة التعليم بجامعة تبوك في كل من عمليتي التعليم والتعلم والتي تشمل: (خطط الدراسة-آلية التقييم-المصادر التعليمية)، والتعرف أيضاً على أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال خدمة جودة التعليم الجامعي، وأوضحت النتائج بعد تحليلها أن التحسين المستمر باستخدام الكايزن يشمل جميع عمليات المؤسسة وإن الكايزن يترابط مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وجاءت دراسة Feijoo And others (2014) بهدف التعرف بتقنيات الكايزن الخمس وهي: (العمل بروح الفريق-الانضباط الشخصي-الروح المعنوية العالية-مقاييس الجودة-واقترحات التطوير والتحسين)، وأساليب توظيفها بغرض تحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينتهي.

وأجرت يوسف (٢٠١٣) دراستها التي تهدف إلى التعرف على طبيعة أسلوب جيما كايزن، والتعرف على مبادئها وخطوات تطبيقها وتحديد استراتيجياتها وتوضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام أسلوب جيما كايزن، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه، وأن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر في العمليات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر من العرض السابق للدراسات السابقة تنوعها بين جانبيين أحدهما الإدارة كدراسة الجولان (٢٠١٩) ودراسة رحمه (٢٠١٩) ودراسة آل حمود (٢٠١٩) ودراسة البلشي (٢٠١٦) ودراسة الكسر (٢٠١٦) ودراسة (Feijoo And others (2014) ، جاء الجانب الآخر بفكرة تبنت التحسين والتطوير بشكل عام كدراسة عبلة (٢٠١٨) ودراسة (Mendez (2018) ودراسة الشريف والسحت (٢٠١٤) ودراسة يوسف (٢٠١٣)، إلا أنها اتفقت في نتائجها التي اثبتت فعالية الكايزن في التحسين المستمر والتغيير التدريجي، واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المنهج الوصفي كدراسة الجولان (٢٠١٩) ودراسة رحمه (٢٠١٩) ودراسة آل حمود (٢٠١٩) ودراسة الكسر (٢٠١٦) ودراسة الشريف والسحت (٢٠١٤) ، وجاءت الأخرى بمنهج شبة تجريبي كدراسة عبلة (٢٠١٨) ودراسة البلشي (٢٠١٦) ، ودراسة (Mendez (2018) كان منهجها معتمداً على دراسة الحالة ، وبمنهج نوعي جات دراسة Feijoo And others (2014) .

بالرغم من ذلك إلا أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت الكايزن في جانب التدريس، وجاءت الدراسة الحالية كمحاولة لسد العجز في هذا الجانب من الدراسات البحثية وهو تطبيقها في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى.

إجراءات الدراسة:

- ١-منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة الحالية.
- ٢-مجتمع الدراسة: يحوي جميع طالبات الدراسات العليا (ماجستير-دكتوراه) بقسم المناهج وطرق التدريس دفعة عام ١٤٤١-١٤٤٢هـ في كلية التربية بجامعة أم القرى والبالغ عددهن (٢١٨) طالبة.

٣- عينة الدراسة: تم أخذ عينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٧٢) طالبة.
٤- أداة الدراسة: تم إعداد استبانة صُممت لتحقيق هدف الدراسة وهي أداة القياس المستخدمة وقد تكونت من أربع محاور هي:

▪ تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط، وقد تم صياغة (٧) عبارات تتعلق بهذا المحور.

▪ تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ، وقد تم صياغة (٧) عبارات تتعلق بهذا المحور.

▪ تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق، وقد تم صياغة (٧) عبارات تتعلق بهذا المحور.

▪ تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير، وقد تم صياغة (٧) عبارات تتعلق بهذا المحور.

وقد تم تصميم إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي Likert Scales :
(أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، وتم حساب درجات الموافقة بحسب الجدول التالي:

جدول (١) درجات الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي Likert Scales

الدرجة	المتوسط الحسابي	
	من	إلى
لا أوافق بشدة	١,٠٠	١,٧٩
لا أوافق	١,٨٠	٢,٥٩
محايد	٢,٦٠	٣,٣٩

أوافق	٣,٤٠	٤,١٩
أوافق بشدة	٤,٢٠	٥,٠٠

أ- صدق الأداة: تم اختيار الصدق الظاهري؛ للتأكد من مدى صلاحية الأداة لجميع المعلومات، وذلك بعرضها على مجموعة من اساتذة التربية والمناهج وطرق التدريس، وبعد التعديل عليها وإخراجها في صورتها النهائية تم اعتماد (٢٨) عبارة بعدما كانت (٣٢) عبارة، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبانة على النحو التالي:

جدول (٢) توزيع العبارات على محاور الاستبانة

م	عنوان المحور	رقم العبارات
١	تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط	٧-١
٢	تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ	١٤-٨
٣	تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق	٢١-١٥
٤	تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص التصحيح والتطوير	٢٨-٢٢

ب- ثبات الأداة: تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ؛ بغية التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق، عن طريق قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للمقياس (٠.٩٥)، وهذا يدل على درجة عالية من الثبات وبالتالي إمكانية تطبيقها.

٥- الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات: عولجت البيانات المتحصلة من عينة الدراسة عن برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات الأداة، بالإضافة لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة (عرضها وتفسيرها ومناقشتها):

تمت الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول: ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط؟ وتمت الإجابة على هذا السؤال في الجدول التالي:

جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمرحلة التخطيط

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
١	يوجد خطة واضحة يعتمدها عضو هيئة التدريس مع طالباته لمتابعة أعمال السنة	٣,١٦٧	١,١١٩	محايد	٢
٢	يحدد عضو هيئة التدريس الاستراتيجيات التدريسية الحديثة مع طالباته التي سيتم اعتمادها في التغيير والتحسين	٣,١٦٣	١,٠٩٨	محايد	٣
٣	يوفر عضو هيئة التدريس كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير والتحسين	٣,١٤٢	١,٠٣٥	محايد	٤
٤	يعتمد عضو هيئة التدريس مبدأ المرونة في التدريس لتجاوز المواقف والمشكلات الطارئة	٢,٧٦٨	١,٠٧٠	محايد	٥
٥	يهتم عضو هيئة التدريس بالشكاوى والمقترحات المقدمة من الطالبات بغرض تحديد مواطن التحسين والتغيير	٢,٦٧٠	١,٠٧٨	محايد	٦

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
٦	ينتهج عضو هيئة التدريس مجال المناقشات حول الأنشطة وطرق التدريس والتقويم مع طالباته للتوصل إلى اتفاق جماعي	٣,١٨٠	١,٠٤٧	محايد	١
٧	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تحقيق الموازنة بين الأهداف التعليمية والإجرائية في تقييم الطالبات	٢,٤٥٩	١,٠١٧	لا أوافق	٧
المجموع الكلي		٢,٩٣٦	٠,٨٠٩	محايد	

يظهر من الجدول (٣) ترتيب العبارات لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بمرحلة التخطيط، وتتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (٣,١٨٠) و(٢,٤٥٩)، وحصلت العبارات (١-٢-٣-٤-٥-٦) على درجة استجابة محايد، وتنص عباراتها تنازلياً على: (يوجد خطة واضحة يعتمدها عضو هيئة التدريس مع طالباته لمتابعة أعمال السنة، يحدد عضو هيئة

التدريس الاستراتيجيات التدريسية الحديثة مع طالباته التي سيتم اعتمادها في التغيير والتحسين، يوفر عضو هيئة التدريس كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير والتحسين، يعتمد عضو هيئة التدريس مبدأ المرونة في التدريس لتجاوز المواقف والمشكلات الطارئة، يهتم عضو هيئة التدريس بالشكاوى والمقترحات المقدمة من الطالبات بغرض تحديد مواطن التحسين والتغيير، ينتهج عضو هيئة التدريس مجال المناقشات حول الأنشطة وطرق التدريس والتقويم مع طالباته للتوصل إلى اتفاق جماعي)، بينما جاءت العبارة (٧) بدرجة استجابة لا وأفق ونص عبارتها: (يسعى عضو هيئة التدريس إلى تحقيق الموازنة بين الأهداف التعليمية والإجرائية في تقييم الطالبات)، ويظهر من الجدول أيضاً إجمالي متوسط العبارات بمقدار (٢,٩٣٦)، وهذا يدل على أن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط جاءت بدرجة محايد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبلة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وأيضاً من استراتيجيات تحسين الأداء.

وتعزو هذه النتيجة إلى أن اختيار مواضع التحسين والتغيير وتخطيطها بشكل جماعي يمكن أن يؤدي إلى التغيير التدريجي المستمر مع الوقت، وهذا ما جعل الطالبات يتلمسن حرص عضو هيئة التدريس على تحسين بعض الجوانب في التدريس من خلال إشراكهن في الخطط التحسينية.

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ؟ وتمت الإجابة على هذا السؤال في الجدول التالي:

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التنفيذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
٨	يخصص عضو هيئة التدريس زمناً محدداً لتنفيذ خطط التحسين والتغيير	٣,١٣٧	١,٠١٦	محايد	١٣

٩	يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ ما خطط له بدقة مع طالباته	٣,٠٩٩	١,٠٢٧	محايد	١٤
١٠	يقوم عضو هيئة التدريس بجمع البيانات والمعلومات باستمرار عن عمليات تنفيذ خطة التحسين من طالباته	٣,٣٢٦	١,٠٢٤	محايد	٩
١١	يناقش عضو هيئة التدريس مع طالباته التغييرات والتحسينات التي طرأت على عمليات تنفيذ خطة التحسين	٣,٦٦١	٠,٩٧٩	أوافق	٨

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التنفيذ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
١٢	يعمل عضو هيئة التدريس على التكيف مع كل ما يطرأ من مستجدات أثناء تنفيذ خطة التحسين	٣,٢٧٩	٠,٩٩٣	محايد	١١
١٣	يطبق عضو هيئة التدريس الأهداف التعليمية والإجرائية حسبما وردت في خطة التحسين	٣,٣٠٠	٠,٩٩١	محايد	١٠
١٤	يراقب عضو هيئة التدريس تقدم طالباته تجاه التغييرات والتحسينات المخطط لها	٣,١٤٠	١,٠٣٧	محايد	١٢
المجموع الكلي		٣,٢٧٧	٠,٧٨٤	محايد	

يظهر من الجدول (٤) ترتيب العبارات لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بمرحلة التنفيذ، وتتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٦١) و (٣,٠٩٩)، وحصلت العبارات (٨-٩-١٠-١٢-١٣-١٤) على درجة استجابة محايد، وتتص عباراتها تنازلياً على: (يقوم عضو هيئة التدريس بجمع البيانات والمعلومات باستمرار عن عمليات تنفيذ خطة التحسين من طالباته، يطبق عضو هيئة التدريس الأهداف التعليمية والإجرائية حسبما وردت في خطة التحسين، يعمل عضو هيئة التدريس على التكيف مع كل ما يطرأ من مستجدات أثناء تنفيذ خطة التحسين، يراقب عضو هيئة التدريس تقدم طالباته تجاه التغييرات والتحسينات المخطط لها، يخصص عضو هيئة التدريس زمناً محدداً لتنفيذ خطط التحسين والتغيير، يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ ما خطط له بدقة مع طالباته)، بينما جاءت العبارة (١١) بدرجة استجابة أوافق ونص عبارتها: (يناقش عضو هيئة التدريس مع طالباته التغييرات والتحسينات التي طرأت على عمليات تنفيذ خطة التحسين)، ويظهر من الجدول أيضاً إجمالي متوسط العبارات بمقدار (٣,٢٧٧)، وهذا يدل على أن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ جاءت بدرجة محايد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عجلة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وأيضاً من استراتيجيات تحسين الأداء.

وتعزو هذه النتيجة إلى أن مرحلة تنفيذ عمليات التحسين والتغيير المستمر المعتمدة على التخطيط تنعكس على طرق العمل وإجراءاته، وقد ظهر ذلك لدى طالبات الدراسات العليا من خلال محاولات أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ استراتيجية الكايزن في التدريس وتطبيق خطة التحسين.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق؟ وتمت الإجابة على هذا السؤال في الجدول التالي:

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمرحلة التحقق

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
١٥	يحلل عضو هيئة التدريس مع طالباته البيانات التي قام بجمعها في مرحلة التنفيذ	٢,٩٦١	١,٠٣١	محايد	٢٠
١٦	يراجع عضو هيئة التدريس جودة خطة التحسين في التدريس عن طريق قياس مدى رضا طالباته عنها	٣,٠٤٧	١,٠٦٤	محايد	١٩
١٧	يحدد عضو هيئة التدريس مدى التزام الطالبات في تنفيذ خطة التحسين بدقة	٣,٢٦٦	١,٠٤٩	محايد	١٥

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التحقق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
١٨	يقيس عضو هيئة التدريس مدى تحقق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط مع طالباته	٣,٢١٠	١,٠٦٠	محايد	١٦
١٩	يقوم عضو هيئة التدريس بمراجعة خطة التحسين مع طالباته لتحديد جوانب الخلل إن وجدت	٣,٠٩٩	١,٠٤٨	محايد	١٧
٢٠	يعمل عضو هيئة التدريس وطالباته على التكيف مع المستجدات التي تطرأ أثناء تنفيذ خطة التحسين	٢,٩٤٠	١,١٠٥	محايد	٢١
٢١	يراجع عضو هيئة التدريس شمولية عناصر خطة التحسين بجانبها المادي والبشري	٣,٠٦٠	١,٠٨٩	محايد	١٨
المجموع الكلي		٣,٠٨٣	٠,٨٠٦	محايد	

يظهر من الجدول (٥) ترتيب العبارات لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بمرحلة التحقق، وتتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٦٦) و (٢,٩٤٠)، وحصلت جميع العبارات

(١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١) على درجة استجابة محايد، وتنص عباراتها تنازلياً على: (يحدد عضو هيئة التدريس مدى التزام الطالبات في تنفيذ خطة التحسين بدقة، يقيس عضو هيئة التدريس مدى تحقق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط مع طالباته، يقوم عضو هيئة التدريس بمراجعة خطة التحسين مع طالباته لتحديد جوانب الخلل إن وجدت، يراجع عضو هيئة التدريس شمولية عناصر خطة التحسين بجانبها المادي والبشري، يراجع عضو هيئة التدريس جودة خطة التحسين في التدريس عن طريق قياس مدى رضا طالباته عنها، يحلل عضو هيئة التدريس مع طالباته البيانات التي قام بجمعها في مرحلة التنفيذ، يعمل عضو هيئة التدريس وطالباته على التكيف مع المستجدات التي تطرأ أثناء تنفيذ خطة التحسين)، ويظهر من الجدول أيضاً إجمالي متوسط العبارات بمقدار (٣,٠٨٣)، وهذا يدل على أن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق جاءت بدرجة محايد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبله (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وأيضاً من استراتيجيات تحسين الأداء.

وتعزو هذه النتيجة إلى اهتمام عضو هيئة التدريس بمراجعة خطة التحسين وتدقيق النتائج بعد تنفيذ العمليات، وهذا ما ظهر للطالبات من خلال اشراكهن في مرحلة التحقق من سير خطة التحسين كما خطط لها، والتحسين المرتبط باستراتيجية الكايزن يأتي بشكل تدريجي ولكنه يستمر إلى أن يحدث التغيير.

إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع: ما مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير؟ وتمت الإجابة على هذا السؤال في الجدول التالي:

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التصحيح والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
٢٢	يصحح عضو هيئة التدريس الأخطاء في توصيف	٣,٠٩٩	١,٠٩٦	محايد	٢٤

				المقرر إن وجدت	
٢٦	محايد	١,١٠٠	٢,٩٣١	يعيد عضو هيئة التدريس النظر في الأهداف التعليمية والإجرائية لتغييرها في حال اكتشاف أي خلل	٢٣

م	استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مرحلة التصحيح والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ت
٢٤	يصحح عضو هيئة التدريس الانحرافات التي قد تحدث في خطة التحسين بناء على اقتراحات الطالبات	٢,٥٥٨	١,٠٩٤	لا أوافق	٢٨
٢٥	يهتم عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة من طالباته بغرض تحديد التقدم الذي تم إحرازه في خطة التحسين	٢,٨١١	١,٠٧٠	محايد	٢٧
٢٦	يقوم عضو هيئة التدريس خطة التحسين مع طالباته في حال ثبت الخلل أو القصور	٣,٢٦٢	٠,٩٤٠	محايد	٢٣
٢٧	يطور عضو هيئة التدريس خطة التحسين بما يتوافق مع احتياجات الطالبات	٣,٠١٧	١,٠٥٨	محايد	٢٥
٢٨	يطور عضو هيئة التدريس من قدرات طالباته ليكتسبوا المهارات البحثية	٣,٦٦١	٠,٩٢٠	أوافق	٢٢
	المجموع الكلي	٣,٠٤٨	٠,٧٧٦	محايد	

يظهر من الجدول (٦) ترتيب العبارات لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بمرحلة التصحيح والتطوير، وتتراوح قيم متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٦١) و (٢,٥٥٨)، وحصلت العبارات (٢٢-٢٣-٢٥-٢٦-٢٧) على درجة استجابة محايد، وتنص عباراتها تنازلياً على: (يقوم عضو هيئة التدريس خطة التحسين مع طالباته في حال ثبت الخلل أو القصور، يصحح عضو هيئة التدريس الأخطاء في توصيف المقرر إن وجدت، يطور عضو هيئة التدريس خطة التحسين بما يتوافق مع احتياجات الطالبات، يعيد عضو هيئة التدريس النظر في الأهداف التعليمية والإجرائية لتغييرها في حال اكتشاف أي خلل، يهتم عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة من طالباته بغرض تحديد التقدم الذي تم إحرازه في خطة التحسين) ، بينما جاءت العبارة (٢٨) على درجة استجابة أوافق، وتنص عباراتها على: (يطور عضو هيئة التدريس من قدرات طالباته ليكتسبوا المهارات البحثية)، وجاءت العبارة (٢٤) على درجة استجابة أوافق، وتنص عباراتها على: (يصحح عضو هيئة التدريس الانحرافات التي قد تحدث في خطة التحسين بناء على اقتراحات الطالبات)، ويظهر من الجدول أيضاً إجمالي متوسط العبارات بمقدار (٣,٠٤٨)، وهذا يدل على أن مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من

وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير جاءت بدرجة محايد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبلة (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط من خطوات التحسين المستمر وأيضاً من استراتيجيات تحسين الأداء.

وتعزو هذه النتيجة إلى تركيز أعضاء هيئة التدريس في مرحلة الدراسات العليا على مرحلة التصحيح والتطوير في كل ما من شأنه تحسين المخرجات التعليمية، فيحرصوا على تصحيح أي خلل في خطة التحسين المعتمدة على استراتيجية كايزن والتي بدورها تنعكس على أداء الطالبات وتنمية قدراتهن مع الاستمرار في التصحيح التدريجي المبني على المتابعة الهادفة للتطوير.

ملخص النتائج -توصلت الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها إلى أن:

١. تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التخطيط جاءت بدرجة محايد.

٢. تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التنفيذ جاءت بدرجة محايد.

٣. تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التحقق جاءت بدرجة محايد.

٤. تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن فيما يتعلق بمرحلة التصحيح والتطوير جاءت بدرجة محايد.

التوصيات - أوصت الدراسة بناء على نتائجها بالآتي:

١. ضرورة عقد برامج ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول مراحل تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في التدريس.

٢. تبني استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تطوير التعليم العالي عن طريق اعتماد خطواتها في تدريس طلبة الدراسات العليا.

٣. عقد شراكات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكليات والطلبة في تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA.

٤. تشجيع الطالبات على اتخاذ منهج استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في مراحل دراساتهم العليا.

المقترحات: تقترح الدراسة الآتي:

١. دراسات حول أثر استراتيجية كايزن ديمنج PDCA في تنمية (الموارد البشرية - مهارات التفكير بأنواعها - التحصيل الأكاديمي - الاتجاهات بمختلف أنواعها) لدى الطالبات.

٢. دراسات وصفية حول توظيف استراتيجية كايزن ديمنج PDCA بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٣. دراسات مقارنة لاستراتيجية كايزن ديمنج PDCA مع استراتيجيات التدريس الأخرى.

٤. دراسات نوعية تظهر القيمة الفعلية لتطبيق استراتيجية كايزن ديمنج PDCA في التدريس.

Abstract

The extent to which the Kaizen Deming (PDCA) strategy is applied in teaching postgraduate students specializing in curricula and teaching methods at Umm Al-Qura University from their point of view

Key words: Kaizen Deming PDCA Strategy - Graduate Students.

Dr.. Safiya Ahmed Salem Al-Duqail

Assistant Professor of Curricula and Teaching Methods - Al-Qunfudhah University College, Umm Al-Qura University

This study mainly aimed to reveal the extent of application of the Kaizen Deming PDCA strategy in teaching graduate students specializing in curricula and teaching methods at Umm Al-Qura University from their point of view, The problem was identified in answering the following question: What is the extent of application of the Kaizen Deming PDCA strategy in teaching graduate students specializing in curricula and teaching methods at Umm Al-Qura University from their point of view?

In order to achieve the goal of this study, the descriptive and analytical method was used on a sample of postgraduate students amounting to (72) students in the Department of Curricula and Teaching Methods at Umm Al-Qura University, who were randomly selected from a community of (218) female students, A questionnaire was built that tested its validity and reliability, and after its implementation, its data were statistically processed, The results concluded that the application of the Kaizen Deming PDCA strategy in teaching graduate students specializing in curricula and teaching methods at Umm Al-Qura University from their point of view regarding the stage: (planning, implementation, verification, correction and development) came with a neutral degree

قائمة المراجع**أولاً-المراجع العربية:**

- ايمای، ماساكي. (٢٠١٥). جيمبا كايزن طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر. ط٢. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.
- باعمر، محسن. (٢٠١٧). منهجية كايزن اليابانية. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- البلشي، محمد عبد السلام. (٢٠١٦). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر كايزن في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، رسالة ماجستير منشورة. جامعة دمياط. كلية التربية. مصر. ع ١٧٧. ٢١٩-٢٤٠.

- الجولان، فريال علي. (٢٠١٩). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- الحربي، مها سعيد. (٢٠١٩). نظام 4MAT لتنمية مهارات التفكير البصري. عمّان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- آل حمود، سعد بن عبد الرحمن. (٢٠١٩). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية. ع (٢٠). مج (٧). ٦٦٠-٦٣٢.
- الخليفة، حسن ومطوع، ضياء الدين. (٢٠١٥). استراتيجيات التدريس الفعّال. الدمام: مكتبة المتنبّي.
- رحمه، عزة يوسف. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية. ع (٢٠). ٧١٣-٦٩١.
- الشريف، راشد ومصطفى، السحت. (٢٠١٤). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن KAIZEN) للتحسين المستمر. جامعة طنطا. كلية التربية. مجلة كلية التربية. ع (٥٦). أكتوبر. ٣٨-١.
- شينغو، شينغو. (٢٠١٣). كايزن وفن التفكير الإبداعي. القاهرة: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- صالح، أحمد علي. (٢٠١٥). إدارة رأس المال البشري (مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار). عمّان: دار اليازوري.
- أبو طربوش، سامية. تقديم: العمري، عايش. (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية. عمّان: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- عبد الجبار، مازن. (٢٠١٣). الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. الإمارات: الإدارة المعاصرة.
- عبد الله، رجاء. (٢٠١١). فلسفة يابانية تحقق المعجزات والتغيير المستمر كايزن. مجلة المعلوماتية. ع (٦١).

- عبلة، عبدلي. (٢٠١٨). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف المسيلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- العقباوي، عبير عيد. (٢٠١٥). كايزن بين النظرية والتطبيق. جدة: دار كنوز المعرفة.
- غنيم، أحمد. (٢٠١٥). المدخل الياباني للتحسين المستمر. المدينة: مكتبة المدينة.
- الفتلاوي، سهيلة محسن. (٢٠٠٤). كفايات تدريس المواد الاجتماعية بين النظرية والتطبيق في التخطيط والتقويم. سلسلة طرائق التدريس. الكتاب الرابع. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القو، عبد المنعم. (٢٠١١). المهارات التدريسية الفاعلة. ط٢. الدمام: مكتبة المتنبي.
- الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٦). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. كلية التربية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. أغسطس. مج (٢٦). ع(٢). ١٥٤-١٨٧ .
- المحزري، خليفة. (٢٠١٥). التدريب على استراتيجية كايزن اليابانية (التحسين المستمر). الرياض: مركز صناعة العبقرية للتدريب.
- المنيف، إبراهيم. (٢٠٠٠). استراتيجية الادارة اليابانية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الموسوي، واثق علي. (٢٠١٩). استراتيجية الكايزن اليابانية بين المفهوم والممارسة. ج (١). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تاريخ الاسترجاع ٢٢-١-٢٠٢١. <https://www.vision2030.gov.sa> .
- الملتقى التربوي العاشر للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها. (٢٠١٩)، عمان: مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم. تاريخ الاسترجاع ١٥-٢-٢٠٢١. <http://www.askzad.com/viewer?id=3b613e63-b12d-4dd4-8019-417ec3b389cb&service=1&type=image&ref=eb> .
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. نصر - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- يوسف، داليا طه. (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. مارس. ع (٣٥). ج (٤). ٣٦٨-٣٥١.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 28-Feijoo,A.Arce,Farina.Suarez,Alvarez.R,Maceiras.(2014).Improvement of Quality Management in Higher Education through Kaizen 5S Technique.6th International Conference on Education and New Learning Technologies. ISSN.1117-2340. pp 915-920.
- 29-Mendez, J,Vila.Alonso,M.(2018).Three-Dimensional Sustainability of Kaizen. UK. The TQM. Journal. Vol (30). Iss (4). PP 391-408.

ملحق (مقياس الدراسة في صورته النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم

رعاك الله

طالبة الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: ﴿مدى تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس

طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى من وجهة

نظرهن﴾ ، أمل منك عزيزتي التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة، بوضع علامة (ع) في

الحقل المناسب أمام كل عبارة ، مع العلم بأن المعلومات لن يتم استخدامها إلا لتحقيق هدف

هذه الدراسة ، شاكرة لك تعاونك سلفاً .

الباحثة د. صفية الدقيل

تتعدد مراحل تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس إلى أربع مراحل وهي: (التخطيط-التنفيذ-التحقق-التصحيح والتطوير) واستناداً عليها تم صياغة عبارات الاستبانة على النحو الآتي:

أولاً - تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس فيما يتعلق بجانب التخطيط

مدى التطبيق					مرحلة التخطيط	م
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	أوافق				يوجد خطة واضحة يعتمدها عضو هيئة التدريس مع طالباته لمتابعة أعمال السنة	١
					يحدد عضو هيئة التدريس الاستراتيجيات التدريسية الحديثة مع طالباته التي سيتم اعتمادها في التغيير والتحسين	٢
					يوفر عضو هيئة التدريس كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير والتحسين	٣
					يعتمد عضو هيئة التدريس مبدأ المرونة في التدريس لتجاوز المواقف والمشكلات الطارئة	٤
					يهتم عضو هيئة التدريس بالشكاوى والمقترحات المقدمة من الطالبات بغرض تحديد مواطن التحسين والتغيير	٥
					ينتهج عضو هيئة التدريس مجال المناقشات حول الأنشطة وطرق التدريس والتقويم مع طالباته للتوصل إلى اتفاق جماعي	٦
					يسعى عضو هيئة التدريس إلى تحقيق الموازنة بين الأهداف التعليمية والإجرائية في تقييم الطالبات	٧

ثانياً - تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص المناهج وطرق التدريس فيما يتعلق بجانب التنفيذ					
م	مرحلة التنفيذ	مدى التطبيق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
٨	يخصص عضو هيئة التدريس زمناً محدداً لتنفيذ خطط التحسين والتغيير				
٩	يحرص عضو هيئة التدريس على تنفيذ ما خطط له بدقة مع طالباته				
١٠	يقوم عضو هيئة التدريس بجمع البيانات والمعلومات باستمرار عن عمليات تنفيذ خطة التحسين من طالباته				
١١	يناقش عضو هيئة التدريس مع طالباته التغييرات والتحسينات التي طرأت على عمليات تنفيذ خطة التحسين				
١٢	يعمل عضو هيئة التدريس على التكيف مع كل ما يطرأ من مستجدات أثناء تنفيذ خطة التحسين				
١٣	يطبق عضو هيئة التدريس الأهداف التعليمية والإجرائية حسبما وردت في خطة التحسين				
١٤	يراقب عضو هيئة التدريس تقدم طالباته تجاه التغييرات والتحسينات المخطط لها				

ثالثاً - تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص

المناهج وطرق التدريس فيما يتعلق بجانب التحقق						
مدى التطبيق					مرحلة التحقق	م
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يحلل عضو هيئة التدريس مع طالباته البيانات التي قام بجمعها في مرحلة التنفيذ	١٥
					يراجع عضو هيئة التدريس جودة خطة التحسين في التدريس عن طريق قياس مدى رضا طالباته عنها	١٦
					يحدد عضو هيئة التدريس مدى التزام الطالبات في تنفيذ خطة التحسين بدقة	١٧
					يقيس عضو هيئة التدريس مدى تحقق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط مع طالباته	١٨
					يقوم عضو هيئة التدريس بمراجعة خطة التحسين مع طالباته لتحديد جوانب الخلل إن وجدت	١٩
					يعمل عضو هيئة التدريس وطالباته على التكيف مع المستجدات التي تطرأ أثناء تنفيذ خطة التحسين	٢٠
					يراجع عضو هيئة التدريس شمولية عناصر خطة التحسين بجانبها المادي والبشري	٢١

رابعاً - تطبيق استراتيجية الكايزن ديمنج PDCA في تدريس طالبات الدراسات العليا تخصص

المناهج وطرق التدريس فيما يتعلق بجانب التصحيح والتطوير					مرحلة التصحيح والتطوير	م
مدى التطبيق						
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					يصحح عضو هيئة التدريس الأخطاء في توصيف المقرر إن وجدت	٢٢
					يعيد عضو هيئة التدريس النظر في الأهداف التعليمية والإجرائية لتغييرها في حال اكتشف أي خلل	٢٣
					يصحح عضو هيئة التدريس الانحرافات التي قد تحدث في خطة التحسين بناء على اقتراحات الطالبات	٢٤
					يهتم عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة من طالباته بغرض تحديد التقدم الذي تم إحرازه في خطة التحسين	٢٥
					يقوم عضو هيئة التدريس خطة التحسين مع طالباته في حال ثبت الخلل أو القصور	٢٦
					يطور عضو هيئة التدريس خطة التحسين بما يتوافق مع احتياجات الطالبات	٢٧
					يطور عضو هيئة التدريس من قدرات طالباته ليكتسبوا المهارات البحثية	٢٨