

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

• استاذ الإدارة الرياضية والترويج المساعد بقسم تطوير الذات بجامعة الملك سعود

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس بكليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) من عمداء ووكلاء كليات رؤساء الأقسام الاكاديمية بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية، والتزم الباحث بتطبيق الاستبيان، واستخدمت الدراسة: الاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد تطبيقه.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها، ما يلي:-

١. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي عينة الذكور والإناث لاستبانة متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN).
٢. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) على متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN).

• استاذ الإدارة الرياضية والترويج المساعد بقسم تطوير الذات بجامعة الملك سعود

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

٣. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير
الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)
للمعوقات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية
كايزن (KAIZEN).

كما قدمت الدراسة: تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية
الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين
المستمر.

الكلمات المفتاحية: (تطوير الأداء، أعضاء هيئة التدريس، كليات التربية، إستراتيجية
كايزن).

Summary

The study aimed to identify: A proposed conception to develop the performance of faculty members of the faculties of physical education in Egyptian universities in light of (based on) the use of the KAIZEN strategy for continuous improvement. The study used the descriptive approach and the study sample consisted of (٧١) deans and agents (deputy deans) of the faculties of physical education in Egyptian universities. The researcher committed to applying the questionnaire, and the study used the questionnaire as a tool for data collection after its application. (Applying it)

The study reached (has come to) a number of results, and the most important of which are the following:

1. There is no statistically significant difference between the averages of the male and female sample to identify the requirements of the proposed scenario to develop the performance of faculty members

in the faculties of physical education in the Egyptian universities in light of (based on) the use of the KAIZEN strategy.

٢. The absence of a statistically significant difference between the average responses of the study sample members according to the variable of experience (less than ٥ years, from ٥ years to less than ١٠ years, ١٠ years and more) on the requirements of the proposed scenario to develop the performance of faculty members in the faculties of physical education in the Egyptian universities in The light of (according to the use of) using the KAIZEN strategy.
٣. There is no statistically significant difference between the average responses of the study sample members according to the variable of experience (less than ٥ years, from ٥ years to less than ١٠ years, ١٠ years and more) to the obstacles facing the development of the performance of faculty members in light of (based on) the use of the KAIZEN strategy.

The study also presented: A proposed vision for developing the performance of faculty members in the faculties of physical education in the Egyptian universities in light of (based on) the use of the KAIZEN strategy for continuous improvement.

Keywords: (performance development, faculty members, faculties of education, kaizen strategy).

مقدمة البحث:

تعقد جميع المجتمعات على التعليم الجامعي آمالاً وأهمية كبيرة لاجتياز مراحل النمو والنهضة، وتحقيق الرقي والتقدم الحضاري والفكري، باعتبار تلك الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع، بما تقدمه من وظائف ومخرجات لتلك المجتمعات، خاصة في ظل مرحلة بالغة الأهمية، وعصر يتميز بتغييرات اجتماعية، وثقافية، وسياسية، واقتصادية غير مسبوقه تلزم مؤسسات التعليم العالي بمعايير مهنية عالية لضمان جودة نتائجها.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

وحتى تحقق الجامعات أهدافها، وتقوم بأدوارها سواء التعليمية، أم البحثية، وخدمتها
للمجتمع المحيط، تتضافر العديد من الجهود لتحقيق ذلك سواء من خلال قيادتها، وأعضاء
هيئة التدريس بها، وموظفيها، وطلابها، للوصول إلى أداء جامعي يحقق رضا المجتمعات
وخدمتها.

فتطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة يجعل المؤسسات التربوية أكثر استقراراً
وأطول بقاء، مما يفرض ضرورة التخطيط الواعي، واكتشاف جوانب الضعف والقصور
ومعوقات التحسين والتعامل معها، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف
والمعوقات إلى طرق أكثر تطوراً وإبداعاً. (عبدالنعم ، ٢٠٢١)

ولعل من الاتجاهات الحديثة الملائمة لذلك، ما يعرف بالكايزن (النموذج الياباني)
الذي ظهرت للوجود خلال الثمانينيات الميلادية علي يد الخبير الياباني ماساكي إمامي
(Masaaki Imai) وهي فلسفة يابانية لتحسين وتطوير العمليات، يؤكد جوهرها علي تشجيع
التغيير والابتكار وإظهار الثقة بقدرات الموارد البشرية ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة،
وتمكينهم إدارياً بما يساعد في جعلهم أكثر معرفة ودراية بالمهام التي يقومون بها، وأكثر قوة
وقدرة علي إنجازها

بجودة عالية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية العالمية وتعزيز جهود المؤسسات في هذا
المجال (Thessaloniki, ٢٠٠٦).

فأصبح التحسين المستمر باستخدام كايزن فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات،
حيث يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من
خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل
عملية لا بد وأن تحتوي على هدراً ما سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، صغيرة، والتقليل
من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، ينتج قيمة مضافة للعملية والعلماء المستفيدون.

ومن هنا يتبنى البحث الحالي الأسلوب الياباني لإستراتيجية (كايزن KAIZEN) لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية.

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي لتحقيق عدد من الأهداف، ومنها ما يلي: -

١. وضع تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر.

٢. تقديم رؤية واضحة حول إستراتيجية كايزن (KAIZEN) لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية.

٣. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN).

٤. الكشف عن دلالة الفروق عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات عينة الدراسة لدور إستراتيجية كايزن (KAIZEN) في التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية.

مشكلة البحث:

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور فإن تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس لكي يتفق مع متطلبات العصر أصبح ضرورة حتمية ويجب أن يتم تطويره بشكل مستمر حتى يواكب تلك المتطلبات المتلاحقة والمتغيرة باستمرار، حيث إن التعليم الجامعي يجب أن يواكب عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتم عملية التحسين المستمر لكليات التربية الرياضية. (علاء ، ٢٠١٨ م)

ويرى الباحث أنه مازالت النظم في الكثير من بلدانا العربية تحتاج الى التطوير وتنوع أساليب الإدارة والاخذ بالنظم الإدارية الحديث والبعيد عن النظم النمطية والتقليدية في مجال

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

إدارة المؤسسات والمنظمات وبخاصة في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بالجامعات
بصفة خاصة لما يمثله من عصب تطور المجتمعات وأحداث النمو المعرفي والفكري وفي
كافة نواحي الحياة .

ومن خلال عمل الباحث في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات وشركات تطوير
الأداء المؤسسي وعملة كمستشار للتطوير الإداري بشركة مؤشرات الأداء للتدريب وشركة
الدليل التعليمي للاستشارات والتخطيط الاستراتيجي .

بالإضافة الى كونه مستشار في التطوير والجودة بجامعة الملك سعود بالمملكة
العربية السعودية وهي أحدة من أفضل الجامعات الأخذة بالتطوير الاستراتيجي وتعتمد على
تنوع الفكر الإداري الحديث مما أثر في تغير الكثير من الفئات لدى الباحثوساهم في السعي
الى تبني استراتيجية كايزن في كليات التربية الرياضية ودراسة أثر تلك الاستراتيجية على
مقاومة تغير الفكر النمطي في الإدارة ، ومن خلال التجربة الشخصية للباحث يري ان
المؤسسات والمنظمات التي تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة وبخاصة النظرية اليابانية
(كايزن) ساهمت بشكل فعال في تطوير الاعمال والمؤسسات لما لها من اثر مستمر
وتحسين في كافة القطاعات سواء على مستوى تطوير الأفراد أو تنوع الهياكل التنظيمية
التي تسهم في تيسر وسهولة القرارات الإدارية والتواصل الأمثل بين كافة المدربين والمرؤوسين
وبالتالي تقليل الهدر في الموارد.

لذلك يرى الباحث أنه لا بديل أما السعي الجاد لتطوير الأداء سوي اللجوء لتطبيق
مبادئ وإجراءات مدخل وأسلوب علمي قادر على إحداث التحسين المستمر في أداء أعضاء
هيئة التدريس، وتقليل الهدر التي تم رصدها، لذلك يقترح البحث الحالي الاعتماد علي
الأسلوب الياباني (كايزن KAIZEN) في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء هيئة التدريس،

في ظل اهتمام هذا الأسلوب بالتحسين المستمر والتدريجي للوضع الراهن من خلال جلب قيم مضافة، كما أنه يرسخ مفهوم إدارة الزمان والمكان بأفضل استغلال للموارد المتاحة.

ومن هنا كان التساؤل الرئيس: ما التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية (كايزن KAIZEN) للتحسين المستمر؟ ثم يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر؟
٢. ما المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN)؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

أهمية البحث: وتتمثل أهمية البحث الحالي، فيما يلي: -

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

١. يسعى البحث الحالي إلى تقديم المزيد من الدعم والاهتمام بتطبيق إستراتيجية كايزن بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.
٢. يؤمل أن يسهم هذا البحث في تحسين وتطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس وصولاً لتحقيق غايات وأهداف التعليم العالي، خاصة في ظل النداءات المتكررة من خبراء التربية في ضرورة البحث عن وسائل وأساليب لتحسين وتطوير الأداء الجامعي بكل أنماطه.
٣. يساعد البحث الحالي صناع القرار بتوظيف النتائج للتغلب على ما يحد من تطوير أداء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية.
٤. قد يساهم البحث الحالي في إثراء المكتبة العربية حيث إنه من الموضوعات الحديثة-على حد علم الباحث-والتي تسعى إلى تحسين ممارسات أداء أعضاء هيئة التدريس، مما يحقق لها تطوير منظومة العمل، ومن ثم المساهمة بفعالية في تحقيق الجودة كأحد المداخل الإدارية الحديثة.
٥. يتوقع أن يساعد التصور المقترح للبحث المسؤولين بالجامعات والمعنيين بالأداء في تطوير الأداء بخطوات ثابتة وإجرائية، تناسب تغييرات العصر من حولنا وتتوافق مع طبيعة الموارد المتاحة.

حدود البحث: وتمثلت حدود الدراسة فيما يلي: _

١. **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على إعداد تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر.
٢. **حدود زمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال ٢٠٢٠/٨/١٥م إلى ٢٠٢٠/١٠/٢٠م.

٣. **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (عميد ووكيل، ورساء الأقسام).

٤. **حدود مكانية:** أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

٥. **حدود منهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتناسب خطواته وإجراءاته مع أهداف وطبيعة الدراسة الحالية.

مصطلحات البحث: وتم عرضها، كما يلي: -

• **التصور المقترح:** يعرفه (زين الدين، ٢٠١٣، ص ٦) بأنه: "إطار فكري عام، يتبناه فئات الباحثين، أو التربويين، في صورة افتراضات أساسية، أو قيم، أو مفاهيم، أو اهتمامات، تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقات الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها، من شأنه أن يوجه الباحثون إلى تفضيل نماذج ومناهج وطرائق معينة في البحث، تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها، وتتفق مع مكوناته".

• **التطوير:** عرفه (النيرب، ٢٠١٠، ص ١١) بأنه "البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك".

الأداء: عرف (السلطان، ٢٠٠٤): الأداء بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور والمهام والتي بالتالي تشير إلى درجة وتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،

• **كايزن:** يعرفها (إيماي، ٢٠١٥: ص ١٠١): بأنها عبارة عن تحسين يومي بسيط متدرج يقوم به أي شخص في أي مكان في المنشأة، أي أنه لا يمكن أن يمر يوم على المنشأة دون أن يحدث، أو يطبق بها نوع ما من التحسين في أي قسم، أو جزء من أجزائها.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

- مفهوم إستراتيجية كايزن: عرفه (الحري، ٢٠١٥: ص٧): بأنه نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات وثقافة المؤسسة والإنتاجية والسلامة والقيادة. والخلاصة من العرض السابق للمفاهيم لنظرية (الكايزن) يستخلص الباحث إن إستراتيجية الكايزن تمثل فلسفة يابانية وأداة مهمة من أدوات الجودة للتحسين والتطوير المستمر وتطوير الأداء المؤسسي ، الذي يتكون من عمليات وخطوات صغيرة متتالية ومستمرة تدريجياً، فهي عملية تراكمية لا تتكون نتائجها دفعة واحدة، وتركز على العنصر البشري أكثر من العناصر الأخرى سواء مادية او تكنولوجية وغيرها، وتشمل جميع الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة وذلك بدعم من الإدارة العليا والادارات المساندة لها، وهدفها الأساس هو رفع مستوى أداء العنصر البشري والمنظمة ككل، والمساعدة في خفض التكلفة والهدر بجميع اشكاله.

الدراسات السابقة: اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة

بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها، كما يلي: -

دراسات المحور الأول: تطوير الأداء: وهي كالتالي: -

a. دراسة (النخالة ٢٠١٥): هدفت الدراسة تعرف: واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات

التربية والتعليم في محافظة غزة في كل من المجالات التالية: القيادة، الاتصال،

التخطيط، التطبيق، التقييم، وتقديم تصور لتطوير الأداء في ضوء هندسة العمليات

الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أداء رؤساء الأقسام جاء بدرجة عالية مرتبة

بحسب الأعلى (الاتصال، ثم القيادة، ثم التطبيق، فالتخطيط وأخيراً التقييم، كما أظهرت

انخفاض مستوى التنمية المهنية المستدامة للأفراد والقيادات في مديريات التعليم.

b. دراسة (Monica, H, ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تعرف: آراء أعضاء هيئة التدريس في

كلية المجتمع الأمريكية حول تصوراتهم بعد انخراطهم في مركز التدريس والتعليم وأثر

ذلك على أدائهم الأكاديمي والمهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حدوث تطوير في أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال

استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم المقررات بالمركز، وتحسين ممارستهم التدريسية

وتعزيز تبادل أفضل الممارسات التدريسية في مختلف التخصصات.

c. دراسة (القحفة، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى تعرف: مدى توافر معايير الجودة في

الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من خلال ثمانية محاور، واستخدمت الدراسة:

المنهج الوصفي (المسحي، والمقارن).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الأداء التدريسي العام لأعضاء هيئة

التدريس متوسط في جميع محاور ولم يحقق مستوى الأداء المقبول: ٦٦% ما عدا أداء

محوري العضو في أول محاضرة وأدائه أثناء تفاعله وتواصله مع الطلاب حيث بلغت: ٦٨%.

d. دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٨): هدفت الدراسة إلى تعرف: معايير الاعتماد الأكاديمي اللازمة

لأداء أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والكشف

عن مدى توافر تلك المعايير في أداء أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود قصور في أداء أعضاء هيئة التدريس

لأدوارهم المختلفة، حيث جاء الأداء التدريسي والبحثي بدرجة متوسطة، بينما خدمة المجتمع

جاء بدرجة ضعيفة.

دراسات المحور الثاني: إستراتيجية كايزن: وتم عرضها كالتالي: -

١. دراسة (الكسر، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تعرف: إمكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزن اليابانية في كلية التربية للنبات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الإستراتيجية في الإدارة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن، وأهمية صياغة الخطط الإستراتيجية للتحسين المستمر قصير وطويل الأمد.

٢. دراسة (عثمان، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تعرف: أثر إستراتيجية كايزن على أداء الجامعات، وذلك على جامعة ببشة بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبق خلاله استبانة لجمع معلومات من مجتمع البحث (أعضاء هيئة التدريس، والإدارة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية كايزن وتحسين العملية الإدارية في الجامعة، وأن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية كايزن وتحسين العملية التعليمية في الجامعة، وأن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية كايزن وتحسين الخدمات المجتمعية للجامعة.

٣. دراسة (الحري، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى تعرف: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن ، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت إلى النتائج التالية: الاختلاف حول تحديد وصف معين للجيمبا كايزن، لكونها توصف بأنها منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر، تنفرد بالتركيز على مبدأ الإدارة من موقع العمل الفعلي وخفض التكاليف، وحددت الدراسة متطلبات لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، منها تبني الجامعات لهذه المنهجية، واختيار

القيادات المتخصصة، وترسيخ ثقافة التحسين بدلاً المستمر، واعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، والقيادة الميدانية من الإدارة المكتبية، كما أظهرت النتائج أن القيادة من موقع الحدث، والتقليل من الهدر، والالتزام بمبدأ التحسين، وتبني الأفكار الإبداعية، إجراءات رئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية.

٤. دراسة (برهمن، ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تعرف: درجة مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية في الأبعاد التالية: (الإداري والاجتماعي والاقتصادي والسياسي) كمدخل لتحسين أداء الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت إلي النتائج التالية: أن أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية في الأبعاد التالية (الإداري والاجتماعي والسياسي) ممتاز، أما البعد (الاقتصادي) جيد، والأداء العام للجامعات ممتاز. إجراءات الدراسة الميدانية، والنتائج.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصف الدراسة وكيفية إيجاد صدق وثبات الأداة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة، ونتائجها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم للدراسة الحالية، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (فؤاد، وآمال: ٢٠١٠).

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

• المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

والمقالات، والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث،
والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية
من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة (٢٣٤) من (عمداء ووكلاء، رؤساء الأقسام) من
كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية، للعام ٢٠٢٠م/٢٠٢١م.
عينة الدراسة: وهي كما يلي: -

١. **عينة الدراسة الاستطلاعية:** تكونت من (٥٣) من أعضاء هيئة التدريس (عميد ووكيل
ورئيس قسم) بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية ٢٠٢٠/٨/١٥م إلى
٢٠٢٠/١٠/٢٠م.
٢. **عينة الدراسة الأساسية:** تكونت من (٧١) من أعضاء هيئة التدريس (عميد ووكيل
ورئيس قسم)، وتم إختيار بالطريقة العشوائية والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة
الأساسية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (النوع، الخبرة).

جدول، رقم: (١) توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية.

الخبرة			النوع		المتغيرات.
أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنة.	١٠ سنة فأكثر	ذكور	إناث	
٢٢	٢٢	٢٧	٤١	٣٠	العدد
٧١			٧١		المجموع

يتضح من الجدول السابق، ما يلي: أن مجموع متغير النوع، بلغ (٧١) وقد بلغت عينة الإناث (٣٠) بينما كانت عينة الذكور (٤١) وهذا يدل على اهتمام أعضاء هيئة التدريس من الإناث الذين أجابو عن بنود الاستبانة، بينما بلغ مجموع متغير الخبرة (٧١) وقد بلغت عينة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنة (٢٢) بينما كانت عينة ١٠ سنة فأكثر (٢٧) مما يدل على تفهم متغير عينة أكثر من عشر سنوات لأهمية البحث العلمي، وأهمية نتائجها في تطوير العمل.

ج - أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة مكونة من (٣٩) فقرة، وتدور الفقرات حول التصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر، وتكونت الاستبانة من محورين، هما: -
المحور الأول: متطلبات التصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر: وتضم المتطلبات "المتطلبات التنظيمية والإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية".

والمحور الثاني: معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس: ويشمل "المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، المعوقات المادية، المعوقات التنظيمية والإدارية"؛ وتم وضع خمسة بدائل للاستجابة على الاستبانة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وطريقة تصحيحها (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

أولاً-صدق الاستبانة: وتم التحقق منها بطريقتين على النحو التالي: -

(١) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين، تخصص (الإدارة الرياضية، الإدارة التربوية، أصول التربية) وعددهم (٩) للتحقق من صدق المحتوى الظاهري، وقد حاول الباحث الأخذ

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

بآراء المحكمين- قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة- من حيث الحذف والإضافة والتعديل لمحاو الاستبانة وفقراتها، وفي ضوء ذلك فأصبحت الاستبانة بعد التحكيم (٣٩) بعد أن كانت قبل التحكيم (٤٧) فقرة، موزعة على المحورين السابقين، وأصبح جاهزاً للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

(٢) صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عدد (٥٣) من عينة الدراسة، وهي عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي:-

جدول، رقم: (٢) مؤشرات الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة، ن = (٥٣).

المحور الثاني: (معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس)				المحور الأول: (متطلبات التصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس)			
معاملات الارتباط	العبرة	معاملات الارتباط	العبرة	معاملات الارتباط	العبرة	معاملات الارتباط	العبرة
**٠.٦٢٥	١١	**٠.٦٢٢	١	**٠.٨٣٦	١١	**٠.٧٦١	١
**٠.٥٧٦	١٢	**٠.٦٠١	٢	**٠.٧٣٨	١٢	**٠.٦٥٩	٢
**٠.٦١٤	١٣	**٠.٦٨١	٣	**٠.٨١٠	١٣	**٠.٨٠٢	٣
**٠.٥٩٧	١٤	**٠.٥٣٩	٤	**٠.٧٩٧	١٤	**٠.٨٢٨	٤
**٠.٦٥٠	١٥	**٠.٧٧٣	٥	**٠.٨١٩	١٥	**٠.٨٣٧	٥
**٠.٦٥٨	١٦	**٠.٧٨٠	٦	**٠.٦٥٣	١٦	**٠.٧٩١	٦
**٠.٦٢٠	١٧	**٠.٧٧٦	٧	**٠.٥٨٠	١٧	**٠.٧٤٩	٧
**٠.٦٣٤	١٨	**٠.٦٨٦	٨	**٠.٦٥٧	١٨	**٠.٧٣٨	٨
**٠.٥١٦	١٩	**٠.٦٣٦	٩	**٠.٨٤٥	١٩	**٠.٦٨٩	٩
		**٠.٦١٩	١٠	**٠.٧٠٥	٢٠	**٠.٧١٠	١٠

يتضح من جدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي:

جدول، رقم: (٣) درجة ارتباط كل محور من محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.	
معاملات الارتباط	المحور
**٠.٩١٧	المحور الأول:(متطلبات التصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس)
**٠.٨٨٦	المحور الثاني:(معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس)

ويتضح من الجدول السابق: أن جميع القيم دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صدق مفردات الاستبانة.

ثانياً-ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، فكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

جدول، رقم: (٤) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل.

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٩٥٨	٢٠	المحور الأول: (دور المنظمات الخيرية)
٠.٩١٩	١٩	المحور الثاني: (المعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات الخيرية)
٠.٩٥٩	٣٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً-الإجابة عن السؤال الأول: ما متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور الأول من الاستبانة، وهو محور: (متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر) كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول، رقم: (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات محور متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	م
٨	١.٠٦	٣.٩٣	٢٥	٢٨	٦	١٢	٠	توفر آلية لإطلاع جميع أعضاء هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة والمستجدات.	١
			٣٥.٢	٣٩.٤	٨.٥	١٦.٩	٠	%	
١٩	١.١٩	٣.٧	٢١	٢٦	١٠	١٠	٤	نشر الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن.	٢
			٢٩.٦	٣٦.٦	١٤.١	١٤.١	٥.٦	%	
٤	٠.٩٦	٣.٩٨	٢٤	٣٠	٩	٨	٠	وضع الإستراتيجية الخاصة لضمان تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية.	٣
			٣٣.٨	٤٢.٣	١٢.٧	١١.٣	٠	%	
١	٠.٧٢	٤.٢٢	٥	٤	٣	٠	٠	إعداد دليل إرشادي لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	٤
			٢٨	٣١	١٢	٠	٠	%	
١١	٠.٩٩	٣.٨٧	٢٣	٢٣	١٩	٥	١	وضع الإجراءات التنفيذية لقياس مدى استيفاء إدارة الكلية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	٥
			٣٢.٤	٣٢.٤	٢٦.٨	٧	١.٤	%	
١٤	١.٠٥	٣.٨٤	٢٥	١٧	٢٤	٣	٢	تسخير الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	٦
			٣٥.٢	٢٣.٩	٣٣.٨	٤.٢	٢.٨	%	
٩	٠.٩٧	٣.٩٠	٢٥	١٩	٢٢	٥	٠	توفير خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة التدريسية (الأجهزة/الوسائل التعليمية).	٧
			٣٥.٢	٢٦.٨	٣١	٧	٠	%	
١٥	١.٠٣	٣.٨١	٢٣	٢١	١٨	٩	٠	الاستفادة من رسوم تقديم البرامج التدريبية المختلفة	٨
			٣٢.٤	٢٩.٦	٢٥.٤	١٢.٧	٠	%	
١٣	١.٠٧	٣.٨٥	٢٥	٢٠	١٩	٥	٢	تجهيز المعامل بالتكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	٩
			٣٥.٢	٢٨.٢	٢٦.٨	٧	٢.٨	%	
١٢	٠.٩٤	٣.٨٧	٢٢	٢٣	٢١	٥	٠	توفير برامج تدريبية لإعداد أعضاء هيئة التدريس وفق أحدث ما وصل إليه التطوير المهني.	١٠
			٣١	٣٢.٤	٢٩.٦	٧	٠	%	

للتحسين المستمر (KAIZEN) تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

١٦	٠.٩٤	٣.٨٠	١٨	٢٧	٢٠	٦	٠	ت	نشر ثقافة تطوير الأداء في ضوء إستراتيجية كايزن لدى أعضاء هيئة التدريس.	١١
			٢٥.٤	٣٨	٢٨.٢	٨.٥	٠	%		
٢	٠.٩٢	٤.٠٥	٣١	٢٠	١٣	٧	٠	ت	تحفيز أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية التي تطبق إستراتيجية كايزن	١٢
			٤٣.٧	٢٨.٢	١٨.٣	٩.٩	٠	%		
١٠	١.٠٥	٣.٨٨	٣٠	١٨	٨	١٥	٠	ت	تشجع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار /التحسين).	١٣
			٤٢.٣	٢٥.٤	١١.٣	٢١.١	٠	%		
٥	١.٠٥	٣.٩٧	٢٨	٢١	١٦	٤	٢	ت	إعداد الكفاءات البشرية اللازمة في التخصصات الأكاديمية المختلفة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	١٤
			٣٩.٤	٢٩.٦	٢٢.٥	٥.٦	٢.٨	%		
٦	١.٠٩	٣.٩٤	٣٠	١٥	٢٠	٤	٢	ت	حُسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة.	١٥
			٤٢.٣	٢١.١	٢٨.٢	٥.٦	٢.٨	%		
٢٠	٠.٨٨	٣.٦٤	١٧	١٤	٣٨	٢	٠	ت	توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني.	١٦
			٢٣.٩	١٩.٧	٥٣.٥	٢.٨	٠	%		
١٨	٠.٨٦	٣.٧٢	١٤	٢٨	٢٤	٥	٠	ت	إدخال التقنية في البرامج التدريبية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في العمل.	١٧
			١٩.٧	٣٩.٤	٣٣.٨	٧	٠	%		
٣	٠.٨٣	٤.٠١	٢٤	٢٥	٢١	١	٠	ت	الاستثمار الأمثل للتقنية للوصول إلى المعرفة الحديثة والحصول عليها لتطوير الأداء.	١٨
			٣٣.٨	٣٥.٢	٢٩.٦	١.٤	٠	%		
٧	٠.٩١	٣.٩٢	٢٣	٢٤	٢٠	٤	٠	ت	الاستفادة من التقنية في تقليل الهدر.	١٩
			٣٢.٤	٣٣.٨	٢٨.٢	٥.٦	٠	%		
١٧	١.٠٦	٣.٧٤	٢١	٢٣	١٥	١٢	٠	ت	تحسين موقع العمل من خلال دمج التقنية في الاتصالات الإدارية الإلكترونية.	٢٠
			٢٩.٦	٣٢.٤	٢١.١	١٦.٩	٠	%		
٧٧.٧٣			المتوسط العام للمحور الأول.							

من خلال الجدول السابق: وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الأول للاستبانة وهو محور متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس الذي بلغت مفرداته (٢٠) مفردة، وبمتوسط عام (٧٧.٧٣) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (٤.٢٢-٣.٦٤).

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٢)، والتي تنص على: "إعداد دليل إرشادي لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن" وهذا يدل على اهتمام إستراتيجية كايزن بالتحسين المستمر الذي يشمل كل شخص في المنظمة، ابتداءً من الإدارة العليا، وانطلاقاً من المدراء ورؤساء الأقسام، ومن ثم بقية الموظفين في مختلف الدرجات الوظيفية، واتفقت مع دراسة: (الكسر، ٢٠١٧) والتي اشارت الى إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق إستراتيجية كايزن.

كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٦) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٤) والتي تنص على: "توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني" ويدل ذلك على ضعف المهارات المطلوب توافرها حتى يستطيع أعضاء هيئة التدريس استثمار الأدوات التكنولوجية المتوفرة، واختلفت مع دراسة: (الحربي، ٢٠١٥) والتي أوضحت أن القيادة من موقع الحدث، والتقليل من الهدر، والالتزام بمبدأ التحسين، وتبني الأفكار الإبداعية، إجراءات رئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية.

ثانياً-الإجابة عن السؤال الثاني: ما المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير أداء

أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN)؟

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور الثاني من الاستبانة، وهو: (معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس) كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول، رقم: (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات
محور معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ت	٠	٩	٢١	٢٠	٢١	٣.٧٤	١.٠٢	١٠
	%	٠	١٢.٧	٢٩.٦	٢٨.٢	٢٩.٦			
٢	ت	٠	٨	١٤	٣٠	١٩	٣.٨٤	٠.٩٥	٧
	%	٠	١١.٣	١٩.٧	٤٢.٣	٢٦.٨			
٣	ت	٠	١٣	١٥	٢٢	٢١	٣.٧١	١.٠٨	١١
	%	٠	١٨.٣	٢١.١	٣١	٢٩.٦			
٤	ت	٢	٥	٢٥	١٩	٢٠	٣.٧	١.٠٤	١٣
	%	٢.٨	٧	٣٥.٢	٢٦.٨	٢٨.٢			
٥	ت	٠	٦	٣٢	٢٣	١٠	٣.٥٢	٠.٨٤	١٧
	%	٠	٨.٥	٤٥.١	٣٢.٤	١٤.١			
٦	ت	٠	٩	٢١	٢٢	١٩	٣.٧٢	١	١٢
	%	٠	١٢.٧	٢٩.٦	٣١	٢٦.٨			
٧	ت	٢	٦	٢٥	٢٥	١٣	٣.٥٧	٠.٩٨	١٥
	%	٢.٨	٨.٥	٣٥.٢	٣٥.٢	١٨.٣			
٨	ت	٠	٦	٢٣	٢٣	١٩	٣.٧٧	٠.٩٤	٩
	%	٠	٨.٥	٣٢.٤	٣٢.٤	٢٦.٨			
٩	ت	٢	١٤	٢٣	٢٣	٩	٣.٣٢	١.٠٢	١٩
	%	٢.٨	١٩.٧	٣٢.٤	٣٢.٤	١٢.٧			

١٨	١.٠٣	٣.٣٥	١٠	٢١	٢٧	١٠	٣	ت	سوء توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من الكلية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	١٠
			١٤.١	٢٩.٦	٣٨	١٤.١	٤.٢	%		
٦	١.٠٧	٣.٨٥	٢٤	٢٥	١٠	١٢	٠	ت	قصور الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	١١
			٣٣.٨	٣٥.٢	١٤.١	١٦.٩	٠	%		
١٦	١.٢٥	٣.٥٧	٢٠	٢٣	١٠	١٤	٤	ت	نقص المرافق اللازمة لاحتياجات الطلاب في البرامج والأنشطة غير الصفية.	١٢
			٢٨.٢	٣٢.٤	١٤.١	١٩.٧	٥.٦	%		
٢	١.٠٤	٣.٩٧	٢٦	٢٨	٦	١١	٠	ت	قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	١٣
			٣٦.٦	٣٩.٤	٨.٥	١٥.٥	٠	%		
١	٠.٩٧	٤.٠١	٢٧	٢٥	١٢	٧	٠	ت	ضعف الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس المتميزة بالكلية.	١٤
			٣٨	٣٥.٢	١٦.٩	٩.٩	٠	%		
٣	٠.٨٩	٣.٩٧	٢٣	٢٧	١٧	٤	٠	ت	صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء إستراتيجية كايزن.	١٥
			٣٢.٤	٣٨	٢٣.٩	٥.٦	٠	%		
١٤	٠.٩٩	٣.٧٠	٢٠	١٥	٣٣	١	٢	ت	ضعف الإستراتيجية الخاصة بضمان تحسين جودة التعليم والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.	١٦
			٢٨.٢	٢١.١	٤٦.٥	١.٤	٢.٨	%		
٥	٠.٩٩	٣.٩١	٢٧	١٦	٢٣	٥	٠	ت	إزدواجية المشاريع الوزارية التطويرية وتعددتها.	١٧
			٣٨	٢٢.٥	٣٢.٤	٧	٠	%		
٨	٠.٩٤	٣.٧٨	١٩	٢٤	٢٢	٦	٠	ت	قلة وجود أدلة إرشادية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتطوير.	١٨
			٢٦.٨	٣٣.٨	٣١	٨.٥	٠	%		
٤	١.٠٥	٣.٩١	٢٥	٢٤	١٥	٥	٢	ت	قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة لتحسين التعليم في ضوء إستراتيجية كايزن.	١٩
			٣٥.٢	٣٣.٨	٢١.١	٧	٢.٨	%		
٧١			المتوسط العام للمحور الثاني							

من خلال الجدول السابق: وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور الثاني للاستبانة معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس الذي بلغت مفرداته (١٩) مفردة، وبمتوسط عام (٧١) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (٣.٣٢-٤.٠١). جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠١)، والتي تنص على: "ضعف الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس المتميزة بالكلية" مما يدل على أن إستراتيجية كايزن تهدف إلى تمكين الموارد البشرية، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة تساعد على تحسين

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

لموس في معنويات العاملين، واختلفت مع دراسة: (عثمان، ٢٠١٧) والتي أشارت أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إستراتيجية كايزن وتحسين العملية الإدارية في الجامعة. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٢) والتي تنص على: "ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه" ويدل ذلك على ضعف اهتمام الإدارة بالتوقف لحل المشكلات والتعرف على جذورها، ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، واتفقت مع دراسة: (الكسر، ٢٠١٧) والتي تشير الى وأهمية صياغة الخطط الإستراتيجية للتحسين المستمر قصير وطويل الأمد.

رابعاً-الإجابة على السؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples t-test) باستخدام برنامج (SPSS V.٢٢) لحساب دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) ويوضح جدول التالي يوضح ذلك:-

جدول، رقم: (٨)

نتائج تحليل التباين لمتطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
متطلبات التصور المقترح.	بين المجموعات	٢	٨٤٣.٩٣	٤٢١.٩٦		
	داخل المجموعات	٦٨	١٢٠٧١.٩٨	١٧٧.٥٢	٢.٣٧	غير دالة إحصائياً
	المجموع الكلي	٧٠	١٢٩١٥.٩١			

من الجدول السابق يتضح: عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) على متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN). ويدل ذلك على تقارب وجهات نظر متغير الخبرة سواء كانوا من (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) في تحديد متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) واتفقت مع دراسة: (الكسر، ٢٠١٧) حيث اشارت الى أهمية تطبيق مبادئ واستراتيجيات الكايزن من خلال خطوات وإجراءات محددة الأهداف في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة: (إيماي، ٢٠١٥) والتي أوضحت ندرة مشاركة المعنيين بالإدارة العليا في الاشتراك في تطبيق إستراتيجية (كايزن) فيصبح استخدامها عبء يخل بالعمل، وفي بعض لأن المديرين ليس لديهم الوقت، أو المهارات اللازمة لإستراتيجية كايزن .

سادساً-الإجابة على السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات والتحديات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) لدى عينة

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

وللتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يوضحه الجدول الآتي:-

جدول، رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين للمعوقات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعوقات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.	بين المجموعات	٢	٥٨.٣٨	٢٩.١٩		
	داخل المجموعات	٦٨	٩٤١٩.٦٢	١٣٨.٥٢	٢.٣٧	غير دالة إحصائياً
	المجموع الكلي	٧٠	٩٤٧٨			

من الجدول السابق يتضح: عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) للمعوقات التي تواجه تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN).

ويدل ذلك على تقارب وجهات نظر متغير الخبرة سواء كانوا من (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) في تحديد متطلبات التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام إستراتيجية كايزن (KAIZEN) وانفقت مع دراسة: (إبراهيم ٢٠٠٨م) والتي توصلت الى

حدوث تطوير في أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتصميم المقررات بالمركز، وتحسين ممارستهم التدريسية وتعزيز تبادل أفضل الممارسات التدريسية في مختلف التخصصات بغض النظر عن سنوات الخبرة واختلقت مع دراسة: (القحفة، والقواس، ٢٠٢٠)، (عثمان، ٢٠١٧) والتي اشارت الي وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لسنوات الخبرة في تحقيق افضل الممارسات الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس .

التصور المقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية.

أولاً: أهداف التصور المقترح: إن الهدف الأساسي من التصور المقترح هو الوصول إلى تطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية من خلال بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في التحسين المستمر، وعليه فإن المأمول أن يساعد التصور المقترح في فتح آفاق جديدة أمام أصحاب القرار والمسؤولين في الجامعات المصرية في سبيل تحقيق أفضل أداء وتحسين مستمر لأعضاء هيئة التدريس، وعلي ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:-

١. وضع مراحل إجراءات توضح للمسؤولين عن التدريب بوزارة التعليم العالي وبالجامعات الطريق الصحيح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم في ضوء متطلبات إستراتيجية كايزن.
٢. تعريف أعضاء هيئة التدريس مديري مراكز التدريب بالجامعات وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بأهمية الأدوار المطلوبة منهم في تفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم.
٣. توضيح أهم المتطلبات اللازمة لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس في تطوير أدائهم الأكاديمي وكيفية توفيرها بالجامعة لإنجاح البرامج التدريبية.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

٤. وضع مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها عند تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس حتى يقوم التدريب بالدور المطلوب منه في تطوير أدائهم الأكاديمي.
 ٥. وضع آلية يجب إتباعها عند وضع وتحديد الأهداف التدريبية التي يجب أن تحققها البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
 ٦. توضيح أهم الإجراءات التي يجب إتباعها عند تصميم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بهدف تطوير أدائهم الأكاديمي.
 ٧. توضيح مجموعة الإجراءات التي يجب أن تتم لضمان نجاح عملية تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
 ٨. تقديم آلية لتقييم مخرجات البرامج التدريبية بما يضمن حصول أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة المطلوبة واكتسابهم للمعلومات والمهارات اللازمة للقيام بدورهم في عملية التحسين المستمر.
 ٩. وضع مجموعة من الضوابط اللازمة لإنجاح عملية تفعيل دور برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس في تطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات إستراتيجية كايزن.
- ثانياً: الأسس والركائز التي يقوم عليها التصور المقترح:

١. أصبح التعليم الجامعي في هذا العصر مختلف تماماً عما سبقه من العصور حيث حدثت تغيرت كثيرة فلا بد أن يواكب التعليم الجامعي تلك التغيرات في ضوء إستراتيجية كايزن، التي تعمل علي التحسين المستمر للعملية التعليمية داخل الجامعات المصرية.
٢. إن عضو هيئة التدريس من أهم مدخلات التعليم بالجامعة مهام العمل التي تقع عليه في ضوء متطلبات إستراتيجية كايزن متجددة ومتغيرة باستمرار من ثم يجب التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعدة طرق أهمها التدريب المستمر، ولا بد أن يتم التدريب بشكل صحيح حتى يؤتى ثماره في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣. تتطلب عملية التحسين المستمر ضرورة إمام عضو هيئة التدريس بكل ما هو حديث من استخدام تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس وفي البحث العلمي في خدمة المجتمع من ثم لا بد من تدريبه عليها بشكل جيد لكي تتحقق.
٤. أن التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس أصبح ضرورة حتمية، ولا بد أن يتم على أسس علمية مدروسة وفقاً للاحتياجات الفعلية لعضو هيئة التدريس تخصصه مهنته ومؤسسته ولا بد توفير كل ما يلزم لتحقيق ذلك حتى يؤتي التدريب ثماره في تطوير أداءه للتحسين المستمر.
٥. أن التطوير الصحيح الذي يستطيع أن يحقق الأهداف الموضوعية و خاصة تطوير أعضاء هيئة التدريس وهم الأكثر تعلماً بالمجتمع لا بد أن توفر كل المتطلبات اللازمة له حتى ينجح في تأدية دوره في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ويجب على الجامعة و المسؤولين بها توفير كل تلك المتطلبات اللازمة.
٦. يجب على الجامعة بكل المسؤولين بها تبني إستراتيجية كايزن لتوفير بيئة تعليمية داعمة ومشجعة على الإبداع الابتكار وغرس مهارات التفكير النقدي لدى الطلاب إكسابهم مهارات التعلم الذاتي من أجل استمرارية التعليم، وبالتالي لا بد من تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على كيفية القيام بتلك الأدوار تجاه طلابهم وإكسابهم تلك المهارات.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من خلال الإطار النظري للبحث، ومن نتائجه الميدانية، وقد تبين خلال الواقع الحالي لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية، ومن خلال ما أفرزته نتائج البحث أن هناك الحاجة إلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس لمواكبة التغيرات التي تحدثها الثورة الصناعية وهذا ما تنادي به إستراتيجية كايزن لتطوير الأداء.

رابعاً: ملامح التصور المقترح:

هو عبارة عن مراحل لتنفيذ برامج تدريب أعضاء هيئة تدريس لتطوير أدائهم في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

وهي مجموعة التحسينات المطلوبة في معارف ومهارات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يتم تحديدها بإجراء تحليل لتلك الاحتياجات على مستوى المنظمة، على مستوى الوظيفة وعلى مستوى الأفراد وحتى يتم تحديدها بنجاح لا بد من تحديدها وفقاً للإجراءات التالية:-

1. مشاركة جميع فئات أعضاء هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.
2. مشاركة الطلاب (المستفيدين) في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.
3. مراعاة متطلبات إستراتيجية كايزن أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. ضرورة استخدام أسلوب تحليل الممارسات، والاعتراف بوجود مشكلة ما لتقديم مقترحات لحل المشكلة.
5. استخدام الأدوات المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية، مثل الاستبيانات وبطاقات الملاحظة.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف التدريبية.

وهي تحديد وصياغة الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها سواء على مستوى المعلومات، أو المهارات، أو الاتجاهات المراد تحقيقها لدى المتدربين. وهي من أهم المراحل لأنها تحدد النتائج التي يجب أن يتم الوصول إليها، ونوعية تلك النتائج ومستوياتها وأنها توصف سلوكيات التي تحتاج إليها وتحدد المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية التي يجب إكتسابها، وحتى يتم تحديدها بنجاح لا بد من إتباع الإجراءات التالية: -

1. أن يشارك نخبة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في وضع الأهداف التدريبية

٢. أن تتضمن الأهداف التدريبية إكساب أعضاء هيئة التدريس المعارف والمهارات الحديثة في مجال التدريس.

٣. أن تشمل الأهداف التدريبية على إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات البحث العلمي الحديثة المطلوبة للتحسين المستمر.

٤. أن تشمل الأهداف التدريبية على ضرورة إتقان أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتحسين المستمر.

٥. أن تتضمن الأهداف التدريبية إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات التطوير المستمر والتعلم الذاتي.

٦. أن توضع الأهداف التدريبية لسد الفجوة بين قدرات أعضاء هيئة التدريس الحالية وبين المطلوبة للتحسين المستمر.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:

ويقصد بها تحديد مفردات ومكونات وتوقيتات وأساليب عملية التدريب وكذلك الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذها، ووضع معايير قياس وتقويم فعّالية البرنامج التدريبي، وحتى يتم تصميم البرامج التدريبية بنجاح لابد من إتباع الإجراءات التالية: -

١. الاعتماد على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وأن تكون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية حتى تلبي تلك الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

٢. العمل على أن يكون البرامج التدريبية ملبية ومحقة لكل الأهداف التي تم وضعها ومراعاتها بدرجة عالية عند تصميم البرنامج التدريبي حتى يحقق الأهداف التدريبية الموضوعية.

٣. زيادة عدد البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتنويع موضوعاتها.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

٤. تجديد البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتحديثها بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات التحسين المستمر.

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية.

وفيها تتم عملية تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات في المكان والزمان المحدد بالأساليب والوسائل المناسبة، وعند تنفيذ البرامج التدريبية يجب إتباع إجراءات التنفيذ التالية:

١. أن يتم التدريب في مكان يكون قريباً من غالبية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
٢. أن يتم تنفيذ البرامج التدريبية في زمن يتلاءم مع أوقات فراغ أعضاء هيئة التدريس.
٣. التأكد من توفر جميع المستلزمات والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية قبل البدء في تنفيذها.

٤. التأكد من أن المادة التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الحالية لأعضاء هيئة التدريس قبل البدء في تنفيذها

٥. تعريف المتدربين بالأنشطة والمهام الفرعية اللازمة لتنفيذ التدريب بنجاح.
 ٦. التنوع في استخدام الأساليب التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية.
 ٧. استخدام أساليب تدريب تتناسب مع مستوى وقدرات أعضاء هيئة التدريس.
 ٨. استخدام وسائل تدريبية حديثة مثل الحاسب الآلي والتكنولوجيا الحديثة.
 ٩. استخدام وسائل تدريبية رقمية، مثل الإنترنت والمعامل التدريبية الافتراضية.
- خامساً: مصادر إعداد التصور المقترح: ثم الاستناد في إعداد التصور المقترح إلي المصادر التالية: -

١. الأدب التربوي للدراسة ذي الصلة بطرح مشكلة تطوير الأداء لأعضاء هيئة تدريس كليات التربية.

٢. نتائج الدراسات السابقة التي أجريت لمعالجة مشاكل تطوير الأداء في ضوء إستراتيجية كايزن.

٣. نتائج الدراسة الحالية حول إعداد تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية.

سادساً: المعوقات المتوقعة لتنفيذ التصور المقترح:

١. قلة وجود خطط فاعلة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وعلميًا.
٢. قصور في برامج التدريب لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء الإدارة المرئية لإستراتيجية كايزن.

٣. ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية الحديثة لتطوير الأداء.

٤. قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

٥. قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة للتحسين المستمر في ضوء إستراتيجية كايزن.

سابعاً: سُبُل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

١. زيادة عدد البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتنويع موضوعاتها.
٢. تجديد البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتحديثها بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
٣. العمل على ارتباط محتوى البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس.
٤. إنشاء مواقع على الإنترنت للمراكز التدريبية لإدارة البرامج التدريبية والتعريف بأنشطتها وبرامجها الدورية.
٥. توفير المدربين المؤهلين لاستخدام أساليب تدريبية حديثة ومتنوعة أثناء عملية التدريب.
٦. الاهتمام بتطوير مستوى الكفاءة التدريبية للمدربين بإجراء دورات تدريبية تجديدية وتطويرية لهم.

المراجع

١. أبو حطب، فؤاد؛ وصادق، آمال (٢٠١٠): **مناهج البحث والطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. أبو طربوش، سامية عبد الله (٢٠١٤): **التحسين المستمر كايزن**، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
٣. إيماي، ماساكي (٢٠١٥): **جيميا كايزن طريقة التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر**، ط ٢، الرياض، دار الرواد للنشر والتوزيع.
٤. باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠٠١): **محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة**، الجزء الأول، رؤية إستراتيجية، ط ٣، الموصل، المكتبة العصرية للطباعة والنشر.
٥. بخيت، صفية عبد الله أحمد (٢٠١٠): **الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والتقني**، بحث مقدم للمؤتمر العربي الثالث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجامعات العربية التحديات والآفاق، المنعقد بجمهورية مصر العربية، شرم الشيخ، المنعقد في الفترة من ٩-١١ يناير ٢٠١٠.
٦. بدران، شبل؛ والدهشان، جمال (٢٠٠١): **التجديد في التعليم الجامعي**، القاهرة، دار قباء.
٧. برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد (٢٠١٢): **مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات**

ووكلائهم) رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٨. بطاح، أحمد محمد (٢٠٠٧): معوقات البحث العلمي وسبل الارتقاء به في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة العلوم التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة قطر، العدد (١٣) ص ص: ٢٥٥-٢٧٧.

٩. البكري، رياض؛ وإسماعيل، محمد (٢٠٠١): العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٨) المجلد الثامن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ص: ١٩٩-٢٣٢.

١٠. حداد، محمد بشير (٢٠٠٤): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتب.

١١. الحربي، محمد محمد أحمد (٢٠١٥): متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول، تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية، رؤية استشرافية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٥) العدد (الأول) ص ص: ٢٣٤-٢٦٢.

١٢. حمدان، محمد زياد (٢٠٠٣): التطوير الوظيفي لأساتذة التعليم العالي في ضوء تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، المنعقدة يوم ٩ سبتمبر ٢٠٠٣ كلية التربية، جامعة عجمان، قطر.

١٣. خضر، صلاح حسن (٢٠٠١): المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٠٠) ص ص: ١٠٠-١٣٧.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

-
١٤. الدهشان، جمال علي؛ والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٤): تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، السنة (١٩) العدد (الثالث) ص ص: ٣٨١ - ٤٥٢.
١٥. السلطان، إبراهيم (٢٠٠٤): نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الإسكندرية، الدار الجامعية.
١٦. عبدالنعم ، مؤمن طه (٢٠٢١م) محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة ، مجلة كلية التربية الرياضية بني سويف ، العدد (٤) ، ص ١٩١-١٦١
١٧. عثمان، مزمل علي محمد (٢٠١٧): اختبار أثر إستراتيجية الكايزن Kaizen على أداء التطبيقات، مجلة أمارياك الأكاديمية للجامعات، على جامعة بيثشة، المملكة العربية السعودية، الجامعة الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٨، العدد ٢٥، ص ص ٦٩-٨٠.
١٨. عذب، محمد علي (٢٠١١): التعليم الجامعي وقضايا التنمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
١٩. العقباوي، عبير عيد(٢٠١٤): الكايزن، جدة، كنوز المعرفة.
٢٠. غبور، أماني السيد السيد(٢٠١٠): دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، بحث مقدم بالمؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس-الدولي الثاني-الاتجاهات الحديثة

في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في

مصر والعالم العربي، والمنعقد بكلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعيها بميت غمر

ومنية النصر-جامعة المنصورة، ص ص ٢١٢-٢٥٧.

٢١. عمر، علاء محمد ربيع محمد (٢٠١٨م) تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية

التربية بجامعة المنيا ، مجلة كلية التربية بسيوط ، ص ١٨٠ - ٢٤٨

٢٢. القحفة، أحمد عبد الله، والقواس، محمد أحمد مرشد (٢٠٢٠): مدى توافر معايير

جودة الأداء التدريسي لدى معلمي الرياضيات بمديرية النادرة بالجمهورية العربية

اليمنية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (السادس) العدد(الثاني) جامعة الوادي،

الجزائر، ص ص ٣٢٤-٣٤٥.

٢٣. القحفة، أحمد عبد الله (٢٠١٤): مدى توافر معايير الجودة في الأداء التدريسي

لعضو هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظر الطلاب، مجلة جامعة الناصر،

العدد(٤) صنعاء، اليمن، ص ص ٢٣٧-٢٧٦.

٢٤. جاد الكريم، علاء أحمد؛ وآخرون (٢٠١٢): تطوير التنمية المهنية لمعلم المرحلة

الثانوية في ضوء المتغيرات المستقبلية، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلة كلية

البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٣) الجزء (الثالث) ص

ص: ١٤٠٩ - ١٤٣٦.

٢٥. الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠١٧): متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن في الإدارة

لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، دراسة ميدانية على

كلية التربية للبنات بشقراء، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (الخامس)

المجلد (الأول) ص ص: ٥٨-٨٦.

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

-
٢٦. النخالة، نجلاء(٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٧. النيرب، فريد (٢٠١٠): تصور مقترح لتطوير الإنتاجية الأكاديمية التربوية لبرامج الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية بغزة في ضوء خطط التنمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر.
٢٨. Aurel, T., Andreea, R., & Simina, T. S., (٢٠١٥): Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Trough Kaizen Management, Neum, ٩th Research/Expert Conference with International Participations, QUALITY ٢٠١٥, B&H, Bosnai Hercegovina.
٢٩. Blandul, V. C. (٢٠١٥), “Inovation in Education – Fundamental Request of knowledge Society”, **The ٦th International Conference Eduworld ٢٠١٤**, “Education Facing Contemporary World Issues”, ٧th – ٩th November ٢٠١٤, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol ١٨٠.
٣٠. Duffy, G.(٢٠١٤): **Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement**, USA, Quality Press.
٣١. Lee , J. (٢٠٠٩), “ Teaching Critical thinking: Based Environment in Higher Education, University of Alberta, **Edmonton**, Alberta, Canada, Vol. ٤٩.
٣٢. Leenyu, M. ; Hamid, S. ; Ijab, M. T. & Peisoo, H. (٢٠٠٩), “The EBalanced Score Card (E-BSC) For Measuring Academic Staff Performance Excellence”, **High Education**, Vol. ٥٧.

٣٣. Magnier, R.(٢٠١١): Getting Ready for Kaizen- Organizational and Knowledge Management Enablers, UK., **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. ٤١, No. ٤.
٣٤. Manuel F., Ramis-Pujol, J., Kerbache, L.(٢٠١١): Thoughts On Kaizen And Its Evolution: Three Different Perspectives And Guiding Principles, UK, **International Journal Of Lean Six Sigma**, Vol.٢, Iss. ٤.
٣٥. Ortiz, Chris A.(٢٠٠٦): **Kaizen Assembly-Designing, Constructing, and Managing A Lean Assembly Line**, USA, Taylor and Francis Group LLC.

قائمة بأسماء الخبراء الذي تم الاستعانة بهم في إعداد استمارة الاستبيان.

م	اسم المحكم.	الوظيفة.
١	أ.د.أسامة محمود فراج.	أستاذ ورئيس قسم التعليم المستمر، جامعة القاهرة.
٢	أ.د.م.عصام جمال.	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة السادات.
٣	أ.د. عبد الناصر شريف.	أستاذ الإدارة التربوية، جامعة الفيوم.
٤	أ.د.ماجد محمد عثمان.	أستاذ علم النفس التربوي، جامعة الأزهر.
٥	أ.د. عبدالله فرغلي أحمد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بالوادي الجديد ورئيس قسم العلوم التربوية والسلوكية جامعة أسيوط
٦	أ.د. مؤمن عبد العزيز أحمد	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط
٧	أ.د. مؤمن طه عبد النعيم	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط
٨	أ.د/ عمرو مصطفى الشتيحي	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا.
٩	أ.د/ رافت سعيد هنداوى السباعي	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بابو قير

تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة تدريس كليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية في ضوء استخدام
للتحسين المستمر (KAIZEN) إستراتيجية كايزن.

أ.م.د/ محمود صديق عبد الواحد سعد
