

المجلد: (الثاني)

العدد: (الخامس) أكتوبر (2021)



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد التميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم
الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية

2449 لسنة 2020

بحث بعنوان:

درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

مشروع بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية.

إعداد: الباحثة: أسماء محمد نزال الشمري.

٢٢٠٥٠٠١٣٣

قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية.

جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

إشراف: الدكتورة: رفعة أحمد محمد الدوسري.

أستاذ التعليم العالي والشؤون الطلابية المشارك.

الفصل الدراسي الثاني.

٢٠٢١/٥١٤٤٢م

المستخلص.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، إضافةً إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق منهجية كايزن، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي.

تم استخدام المنهج المسحي، كما تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد طبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (266) من المشرفين التربويين بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن، وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

أن درجة معرفة منهجية كايزن لتطوير الأداء جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وبدرجة متوسطة. كما جاءت درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبدرجة عالية.

ومن جهة أخرى بيّنت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إمام منسوبي إدارة التعليم بمنهجية كايزن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمركز الوظيفي. بينما كان هناك فروق بمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكبر من 10 سنوات).

وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق منسوبي إدارة التعليم لمنهجية كايزن تعزى لمتغير الخبرة، بينما كان هناك فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، إضافةً إلى وجود فروق تعزى للمركز الوظيفي هي لصالح رؤساء الأقسام. وأخيراً بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق منهجية كايزن في عمليات إدارة التعليم (التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه) تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وهي لصالح المشرفين التربويين.

وأوصت الدراسة بضرورة تنقيف وتدريب منسوبي إدارات التعليم للوعي بمنهجية «كايزن» والأسباب المؤدية إلى فشلها؛ لتلافيها وتجنبها، من أجل التنفيذ الفعال لممارسات «كايزن»، وإزالة المعوقات في بيئة العمل، وذلك من خلال تطبيق أدوات منهجية «كايزن».

الكلمات المفتاحية: (منهجية كايزن، تطوير الأداء، إدارة التعليم).

Abstract

The study aimed to identify Kaizen methodology's level of application to develop performance at Hafr Al-Batin Department of Education, in addition to identifying the obstacles that face this application. The study also aimed to identify the statistically significant differences at the level (0.05) between the means of response of the study sample members about the level of application of the Kaizen methodology in relation to the variables: gender, number of years of service, and job position. The survey method was used, and the questionnaire was chosen as a tool for data collection.

The study was applied to a sample of (266) educational supervisors in the Education Department of Hafr Al-Batin city. Accordingly, the study reached a set of results among them: that the level of knowledge of the Kaizen methodology for performance development came in a medium degree with an arithmetic mean of (3.28). Kaizen methodology's level of application for performance development came in a high degree with (an arithmetic mean of (3.46

On the other hand, the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample members about the degree of familiarity of the employees of the Education Department with the Kaizen methodology due to the variable of gender and job position.

While there were differences due to the variable of experience in favor of the experienced (more than 10 years). Also, there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample members about the degree to which employees of the Education Department apply the Kaizen methodology due to the experience variable. Moreover, there were differences attributed to the gender variable in favor of females, in addition to differences attributed to job position in favor of department heads. Finally, the results showed that there were statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample members about the obstacles to applying the Kaizen methodology in the educational management processes (planning, organization, control and guidance) due to the variable of job position, which is in favor of the educational supervisors.

The study recommended the necessity of educating and training employees of education departments to be aware of the "Kaizen" methodology and the reasons for its failure; to avoid them. Which helps to effectively implement "Kaizen" practices and remove obstacles in the work environment through the application of "Kaizen" methodology tools

Keywords: Kaizen Methodology, Performance Development, Education Management



درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

مقدمة.

يواجه المجتمع العالمي بشكل عام في كافة الأنظمة، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، أزمة حقيقية تتمثل في مواكبة التطورات المتلاحقة في عصر الانفجار المعرفي الذي نعيشه في مختلف المجالات والأنظمة الإدارية وعلى جميع الأصعدة والمستويات، وبالنسبة لقطاع التعليم يلاحظ أنه يحظى بالنصيب الأوفر من الاهتمام من أجل تحسين وتطوير مدخلاته ومخرجاته؛ لأنه يُعد المقياس لنجاح الأمم وتقدمها، وهذا يتوقف على نجاح المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها.

وإن عملية تطوير التعليم وتجويد مخرجاته باتت متاحة مما فرض أهمية البحث عن آليات وأدوات وخطط يمكن تنفيذها، وخاصة في ظل توجهات رؤية 2030 التي اهتمت بضرورة اعتماد استراتيجيات جديدة ومتطورة لتحسين وتطوير الأداء ونواتج التعليم ووضع القياسات والمؤشرات اللازمة طبقاً للمواصفات العالمية، مثل نموذج التميز الأوربي ومنهجية كايزن «Kaizen» اليابانية التي أثبتت نجاحاً كبيراً في مختلف الأنظمة الإدارية.

ذكر خاطر (2018) أن الإدارة التعليمية تتكون من عدة مستويات إدارية، تبدأ من وزارة التعليم، مروراً بمديريات التعليم في المحافظات أو الأقاليم، وهي بمثابة صورة مصغرة للوزارة، ثم الإدارات التعليمية المحلية، وهي حلقة الاتصال بين المديريات التعليمية، ومدارس المنطقة، وتتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في المدارس التابعة لها، على ضوء الأهداف، والسياسات واللوائح التنظيمية التي تصدرها وزارات التربية والتعليم، إلى جانب تقديم الدعم والمساندة في تنفيذ الخطط التعليمية وتوفير الموارد وشرح التعليمات والإسهام في التحسين المدرسي وتأهيل المدارس للاعتماد التربوي.

فقد أشار زيدان (2016) إلى أن هذه القيادات تعد نقطة الانطلاق في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسات التعليمية؛ إذ يتسم تأثيرهم بالانتشار الواسع، والذي يمكن قياسه من خلال التأثير الإيجابي في العاملين والمتعاملين معهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يظهر ضرورة وجود معايير الاختيار لتلك الكوادر والعمل على إحداث تغيير جذري في أسلوب تفكير القيادات، لتصبح أساليب تفكير منظومية إستراتيجية متكاملة، قادرة على التعامل مع كل ما يتعلق بالتعليم في حالته الراهنة والمستقبلية.

وأوضح هوبز (2011) ينبغي الاهتمام بتطوير الأداء الإداري لقيادات إدارات التعليم خاصة في ظل التحديات والتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى تنمية قدراتهم على

تشخيص المشكلات وتحليلها، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة.

إضافة إلى تطوير وتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وبذلك تتزايد الحاجة إلى بناء الجدارة المهنية باعتبارها تمثل مجموعة الفعاليات والإجراءات الواعية والهادفة لتطوير قدرات المديرين ومهاراتهم، بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة والفعالية، فبناء الجدارة بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير مواقعها بتفوق وريادة.

وعرف حسن (2008) تطوير الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة.

وإن تطوير 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 (خليل، 2016).

كما يعتبر مدخل «كايزن» كمنهجية تحسن مستمر في رأس القائمة من برامج تأهيل القيادات لممارسة تطوير الأداء الإداري الناجح، كما أنه مدخل حديث أثبت فاعليته ونجاحه في إحداث نقلة نوعية في إدارة المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

ذكر فلمبان والشريف (2020، ص 156) أن إستراتيجية كايزن «Kaizen» تعتمد على استراتيجيات التغيير التدريجي والمستمر من خلال خطوات صغيرة مثل (5S) و (5W's) تحقق الأهداف المنشودة، على أن تكون هذه الأهداف صغيرة وتحقق التحسين بشكل فعال ومستمر دون تسرع أو توقف يضيع الجهود، كما ينبغي أن تكون خطة التطوير شاملة لكل العمليات ويشترك فيها جميع منسوبي الإدارة.

فإن إستراتيجية كايزن «Kaizen» تعمل على «خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، ولأهمية العمل بروح الفريق عند تطبيق الكايزن «Kaizen»؛ فإن المنظمات بالقطاع العام والتي تفتقد التعاون والعمل بروح الفريق سيساعدهم تطبيق هذه الإستراتيجية في إدارتها على جعل العمل محبب للجميع».

ويعد استخدام منهجية كايزن في التحسين المستمر فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات كالخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه؛ 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 أن تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديًا، أو معنويًا، أو فكريًا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، ينتج قيمة مضافة للعملية والعملاء المستفيدون (با عمر، 2017).

وتعد منهجية كايزن «Kaizen» اليابانية «إحدى التوجهات الحديثة لتطوير الأداء التي لاققت اهتمامًا كبيرًا من المعنيين بالممارسات التربوية، سواء في النواحي القيادية أو الإدارية أو الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم؛ حيث تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء» (علي، 2015، ص 186).

عرفها الخبير الياباني إيماي (2015، ص 525)، وأول من كتب عنها وساهم في نشرها أنها «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».

تستخلص الباحثة في ضوء ما سبق أهمية تطوير الأداء الإداري لقيادات إدارات التعليم وأنه ينبغي التركيز على التحسينات المستمرة في كافة العمليات وفي المجالات الإدارية والأكاديمية والخدمية، وهذه الدراسة ليست بصدد منهجية أو أسلوب لتطوير أداء الموظفين قائم -في ظل تحسين أدائهم- على «البدء من جديد أو من نقطة الصفر كما يحدث في هندرة الموارد البشرية التي ترى أن التطوير والتحسين في الأداء يتم بالتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات بصورة أفضل» (عمر، 2018، ص 181).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

انطلاقًا من أهمية دور الإدارة التعليمية كونها الجهة المعنية بالمشاركة في رسم السياسة التربوية المستمدة من فلسفة المجتمع وطموحاته، وهي جزء من منظومة الإدارة العامة في الدولة ككل، وهي بذلك تعدّ المظلة الكبرى للمؤسسات التربوية كافة، سواء في ذلك المؤسسات التربوية النظامية، الحكومية والأهلية.

وبذلك تكون الإدارة التعليمية جزءًا منها؛ حيث تعنى بإدارة المؤسسات التعليمية النظامية، وتمثل في جهاز منظم يعنى بشؤون التعليم ويهدف إلى تحقيق الأغراض التعليمية للمجتمع ككل، ومن منطلق التحديات التي تواجهها إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، تستدعي إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها، فلم تعد النظم المركزية لإدارات التعليم قادرة على عمليات التحسين وتطوير الأداء، وإن منهجية كايزن أثبتت نجاحًا كبيرًا في تحسين مستوى الأداء المستمر، وفي هذا الصدد أشارت العديد من نتائج

وتوصيات العديد من الدراسات السابقة منها ما يلي:

أكدت دراسة (2014) Phoewhawm أنه يمكن لاستخدام كايزن «Kaizen» كأداة تعليمية توفير إطار عمل لفرق الإدارة يساعد في اتخاذ القرارات وتقييم الأحداث وتحديد القرار للمضي قدماً، كما أنه يساعد أعضاء فريق الإدارة في تحديد الإجراءات وتوجيه أنشطة كايزن «Kaizen» لتصبح أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف المعلنة.

وتوصلت دراسة علي (2015) إلى ضعف تبني فلسفة جديدة لتطوير وتحسين الأداء والتكيف معها، بل إن محاولات التخطيط والتطوير في أداء الإدارات لا تتعدى عمليات أو أقسام بعينها، فهي بالتالي تفتقر إلى الشمولية فضلاً عن عدم الاستمرارية، وينتج عن هذا الكثير من الهدر في الطاقات والموارد.

وكشفت نتائج دراسة (Awi, 2016) أن استخدام تقنيات كايزن «Kaizen» للتحسين المستمر ساعد على تحديد وتقليل الهدر من خلال التركيز على الأنشطة التي تؤدي إلى قيمة مضافة والتخلص من العمليات التي ليس لها قيمة مضافة، تعتمد على تخفيض التكاليف؛ تخفيض الوقت الضائع؛ تخفيض حجم المكان اللازم للتخزين؛ القضاء على الهدر والتركيز على التحسين المستمر؛ فيمكن لها أن تحقق نجاحاً سريعاً وملموساً في إدارة المؤسسات وفي المؤسسات التربوية خاصة، وأوضحت دراسة طاهر (2018)، حاجة الكوادر الإدارية والإشرافية إلى طرق وأساليب جديدة لتحسين مستوى أداء أعمالهم.

وأشارت دراسة عمرو (2018) إلى أن تطبيق مدخل كايزن «Kaizen» في إدارات التعليم أصبح حاجة ملحة، للنهوض بالعملية التعليمية، وأن أداء الموظفين مهامهم الوظيفية، وامتلاك هؤلاء الموظفين لمقومات القيام بالمهام والواجبات الوظيفية، أو الرغبة والسعي للتطوير والتحسين المستمر لأداء الوظيفي، أو الاهتمام بالمستفيد وخدماته في ظل إمكانات ولوائح تنظيمية، أو الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، جاءت الاستجابات بشكل (متوسط) لا يرقى لدرجة الرضا عن هذا الأداء

وأثبتت دراسة رحمه (2019) ضعف وجود رؤية واضحة وآليات عمل واقعية تشجع إدارات التعليم على التحسين المستمر في ممارساتها وفي أداءاتها، وأن إدارات التعليم تعد من أهم المؤسسات التربوية المعنية بالتطوير وأحد الركائز لتحقيق جودة الأداء لتحسين منظومة التعليم، وذلك بتنفيذ استراتيجيات لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لتطوير التعليم وتحقيق جودته، مما يستدعي تبني منهجية إدارية جديدة تحقق معايير جودة الإدارة التعليمية، وتدعم عمليات التحسين المستمر مثل منهجية كايزن «Kaizen»، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية فقط، بل امتدت إلى ضرورة التطوير المستمر بالاعتماد على الموارد المتاحة.

وهذا ما تشير إليه نتائج اختبارات (TIMSS 2019) في (مادة العلوم) للصف الرابع؛ إذ بلغ متوسط أداء الطلاب (402) نقطة، وحلت المملكة في المرتبة 53 من بين 58 دولة شاركت في أداء هذا الاختبار، وفي المركز الـ 13 (قبل الأخير) بين 14 دولة من دول مجموعة العشرين شاركت في هذا الاختبار، وحلت المملكة في المركز الخامس خليجياً.

وأكدت دراسة فلمبان والشريف (2020) أن إستراتيجية كايزن «Kaizen» (5W's) تحقق الأهداف المنشودة، على أن تكون هذه الأهداف صغيرة وتحقق التحسين بشكل فعال ومستمر دون تسرع أو توقف يضيع الجهود، تعمل على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.

وفي ضوء الخبرة الشخصية للباحثة بحكم عملها كمشرفة تربوية، وباستقراء التجارب والدراسات المعنية بالمجال نفسه واهتمامها بتحليل الواقع ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أكدت على أن بيئة عمل الإدارة التعليمية تحتاج مراجعة من أجل تحقيق نتائج إيجابية بنسبة كبيرة جداً وتحسين العمليات الإدارية وتجويد الخدمات المقدمة من إدارة التعليم، تماشياً مع توجهات ومتطلبات التحسين في وزارة التعليم؛ حيث «تولي المملكة العربية السعودية قطاع التعليم اهتماماً كبيراً».

وتأسيساً على ما سبق من معطيات كان من الأهمية إجراء هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق إدارة التعليم بحفر الباطن لتطوير الأداء من منظور منهجية (كايزن «Kaizen») للتحسين المستمر ومعوقاته من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ إذ تأمل الباحثة أن تكشف هذه الدراسة عن الجوانب الإيجابية في هذه المنهجية وآلية عملها، وما يمكن أن تسهم به في تطوير أداء المؤسسات التربوية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، وقد عادت الباحثة للدراسات السابقة ولم تجد دراسة تناولت درجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء وما معوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

تساؤلات الدراسة: وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن؟ وللإجابة عن هذا السؤال تجب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إلمام منسوبي إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بالمفاهيم الأساسية لمنهجية كايزن لتطوير الأداء من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
2. ما معوقات تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة الإلمام بمنهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء تُعزى للمتغيرات التالية النوع، والخدمة، والمركز الوظيفي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء تُعزى للمتغيرات التالية النوع، والخدمة، والمركز الوظيفي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمعوقات تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء تُعزى للمتغيرات التالية النوع، والخدمة، والمركز الوظيفي؟

أهداف الدراسة: هدف هذه الدراسة الرئيس هو الكشف عن درجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما أن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- التعرف على مدى إلمام منسوبي إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بمنهجية كايزن.

2- الوقوف على معوقات تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال استبانة مغلقة تتضمن أبعاد الدراسة.

3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة الإلمام بمنهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن تُعزى لمتغيرات: النوع، الخدمة، والمركز الوظيفي.

4- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن تُعزى لمتغيرات: النوع، الخدمة، والمركز الوظيفي.

5- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمعوقات تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن تُعزى لمتغيرات:

النوع، والخدمة والمركز الوظيفي.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله الدراسة الحالية وهو» درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين»، ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً بحاجة إلى المزيد من الدراسات؛ إذ تعد الدراسات فيه قليلة -على حد علم الباحثة- خاصة في البيئة العربية عموماً وفي محافظة حفر الباطن على وجه الخصوص.
- 2- حاجة الميدان التربوي إلى محتوى معرفي متكامل لمنهجية كايزن «Kaizen» للتحسين المستمر ودورها المميز في تطوير المؤسسات التربوية.
- 3- الإسهام في إثراء المكتبة العربية؛ حيث إن تطبيق منهجية «Kaizen» موضوع الدراسة -على حد علم الباحثة- من المنهجيات الحديثة التي تسهم في تحسين ممارسات المؤسسات التربوية، ويمكن لإدارات التعليم الاستفادة منها، مما يحقق تطوير الأداء في منظومة العمل، والمساهمة بفعالية في تحقيق الجودة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة.
- 4- توافق الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على العناية بتطوير أداء المؤسسات التعليمية حسب ما أثير في المنصة الوطنية الموحدة (1442)، وحيث يشير الزهراني (2018) إلى أن مفردة التعليم وردت (32) مرة في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتمثلت في تركيزها على: تطوير أداء الطلاب، وتطوير التعليم برؤية منظومية، وتطوير معايير الأداء، وتطوير المواهب، ورفع تصنيف الأداء وجودة الأداء للجامعات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: ترجع هذه الأهمية إلى العوامل التالية:

- 1- يمكن للدراسة أن تساعد القائمين على سياسة التعليم من خلال لفت انتباههم إلى تصميم وإدخال آليات جديدة لتطوير الأداء والتحسين المستمر في إدارات التعليم في ضوء منهجية كايزن «Kaizen».
- 2- يمكن للدراسة مساعدة المسؤولين في إدارة تعليم حفر الباطن للعمل على تطوير الأداء من خلال تحديد أوجه الهدر ونقاط الضعف في العمليات الإدارية بإدارة التعليم.

3- يمكن للدراسة أن تساهم في تمهيد الكوادر الإدارية والإشرافية للنهوض بمستوى الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من خلال تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» بما تملكه من استراتيجيات متطورة ومرنة تساهم في تحقيق النجاحات الإدارية والأكاديمية في العمل الإداري؛ حيث أشارت دراسات كل من: Callard (2004)، سالم (2015)، طاهر (2018)، إلى حاجة الكوادر الإدارية والإشرافية إلى طرق وأساليب جديدة لتحسين مستوى أداء أعمالهم، كما أشارت تلك الدراسات إلى فاعلية منهجية «Kaizen» في التحسين والتطوير على كافة المستويات والأدوار.

4- قد تساعد القائمين والمسؤولين عن التعليم في المملكة وخاصة بمحافظة حفر الباطن في إعداد خطة عامة لاختيار قيادات إدارات التعليم وتدريبهم وتأهيلهم لتطوير الأداء من خلال تطبيق منهجية كايزن من أجل التحسين المستمر.

5- كما يمكن للدراسة أن تساهم في توجيه الباحثين والباحثات إلى تبني توجهات جديدة في بحوثهم العلمية، يمكن أن تعرض حلولاً عصرية لمعالجة أوجه القصور، ومواجهة متغيرات العصر وتحدياته باليات ورؤى جديدة.

6- قد تفيد هذه الدراسة من خلال نتائجها ومقترحاتها بتدعيم فكرة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارات التعليم على مستوى المملكة عامة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي: تناولت الباحثة في هذه الدراسة «درجة تطبيق منهجية كايزن «Kaizen» لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين» في الأبعاد التالية: بُعد العمليات الإدارية، وبُعد العمليات التنظيمية، وبُعد معوقات تطبيق كايزن «Kaizen» كمنهجية للتحسين المستمر، إضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية: النوع، والخدمة، والمركز الوظيفي.

الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 1442هـ / 2021م.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

الحدود البشرية: المشرفون التربويون بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن.

مصطلحات الدراسة: منهجية كايزن «Kaizen» مصطلح مكون من كلمتين يابانيتين: كاي: KAI: وتعني التغيير CHANGE، زن ZEN وتعني للأفضل، for the Good أو for the better لأحسن أي التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن، وأحياناً يتم ترجمة كايزن «Kaizen» إلى التحسين المستمر Continual Improvement، أو التحسين المستمر في موقع الحدث أو العمل، ولذلك تعتبر كايزن عملية التحسين

عملية دائمة لا تتوقف (أبو النصر، 2015، ص67).

ويعرفها السلمي (2016، ص12) بأنها «مصطلح ياباني يعني التغيير والتحسين والتطوير نحو الأفضل في جميع أقسام المؤسسة وبمشاركة جميع العاملين من خلال خطوات قصيرة وباستخدام الموارد المتاحة، بهدف رفع مستوى الأداء وتقليل الهدر وتحقيق الجودة وخفض التكلفة في المؤسسة».

ويمكن تعريفها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: منهجية للتطوير تتبع نظام التحسين المتدرج المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، ويمكن تطبيقها بإدارة تعليم حفر الباطن بقصد تشخيص المشكلات الخفية، وتحديد الهدر في العمليات التي تمارسها الإدارة، وتهدف إلى التحسين المستمر وفق غايات الجودة ومشاركة جميع العاملين في الإدارة، والبحث عن أفضل الطرق للتحسين بصورة مستمرة.

تطوير الأداء: التطوير **Development**: عرّف النوري (1987) التطوير بأنه «البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك» (النوري، 1987، ص40).

وتعرفه الباحثة بأنه إدخال تغييرات جديدة ومفيدة في مدخلات وعمليات إدارة تعليم حفر الباطن قابلة للتطبيق والممارسة، بهدف التحسين والتطوير في مخرجاتها.

الأداء **Performance**: عرّف الجبوري الأداء بأنه «الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل» (الجبوري، 1999، ص94)، كما عرّفه عبد المحسن بأنه «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها» (عبد المحسن، 1997، ص5).

وتعرفه الباحثة بأنه: مجموعة الأعمال والجهود والممارسات والإجراءات التي يبذلها العاملون في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ويمكن ملاحظتها وقياسها.

تطوير الأداء: يعد أداء المنظمة هو «المخرجات والاتصال التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الاتصال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها» (محمود، 1999، ص4).

يعرف حسن (2008، ص321) تطوير الأداء على أنه «انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة».

وعرفه البغدادي (2007، ص 109) على أنه «تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع».

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري بإدارة التعليم بحفر الباطن وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول الإطار النظري للدراسة الحالية ثلاثة محاور، تم عرضها كما يلي:

المحور الأول: منهجية كايزن: Kaizen للتحسين المستمر:

أولاً: النشأة والمفهوم: تعود نشأة منهجية التحسين المستمر - كايزن - لليابانيين؛ حيث ولدت المنهجية وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعرون بها من أجل التفوق والامتياز في الأسواق العالمية؛ لأن اليابان بلد لا يحتوي على الموارد الاقتصادية والطبيعية كالبتروول أو الفحم أو غيره، فكان المورد الأساسي فيها هو الإنسان الذي يسعى إلى التعلم المستمر والعمل الجاد لإيجاد فرص وطرائق للقيام بأعماله اليومية بالشكل الذي يرقى به العمل إلى الأفضل باستمرار (قدار، 1997، ص 207).

ويعتبر «تايشي أو هينو» مبتكر منهجية كايزن وهو الأب الروحي لشركة -تويوتا- وأول من قام بتطبيق عملي لفكرة كايزن (1912-1990)، بينما يرجع الفضل في تطور وظهور منهجية كايزن للجودة اليابانية لماساكي إيماي (Masaaki Imai, 1930)، وهو خبير ومستشار جودة ياباني أتم تعليمه الجامعي بجامعة طوكيو، ومن ثم عمل بالولايات المتحدة الأمريكية، وتخصص في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات حيث أطلق في عام (1986) المنهجية اليابانية كايزن (Kaizen) التي تتبنى مفهوم التحسين المستمر والتدريجي، وقام بنشر ثقافة كايزن والتعريف بها عن طريق إصدار كتاب بعنوان: (كايزن مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية 1986)، أو (Kaizen the key to Japanese competitive success)، وتصدر كتابه الذي تم إصداره بالإنجليزية أكثر الكتب مبيعاً لفترة ثلاث سنوات، ثم تمت ترجمته إلى عدة لغات.

ظهرت نظرية كايزن عام 1984 على يد الخبير الياباني «ماساكي إيماي»؛ حيث ذكر أن إستراتيجية كايزن - وهي أحد المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية - تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة والمديرين والعاملين، ويتكون الاسم من جزأين «Kai» ويعني تغيير و«Zen» ويعني إلى

الأفضل؛ بحيث يعنى المصطلح «التغيير إلى الأفضل أو الأحسن» (Dysko, 2012,p188).

وأصدر ماساكي إيماي كتاباً آخر أسماه «جيمبا كايزن»: «نهج الحس السليم لإدارة الأعمال» أو «Gemba Kaizen: the common-sense approach to business management»، وجيمبا باليابانية تعني الموقع الفعلي، وكايزن هو الأسلوب الياباني المعروف والمشهور الذي يُدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر، وتزيد الإنتاجية والوفرة ويمكن ترجمة الكلمتين إلى «الإدارة من موقع الأحداث» (برهمين، 2012، 4).

ويصف إيماي كايزن 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 نوعاً ما من التحسين في أي قسم أو جزء من أجزائها» (إيماي، 2015، ص525).

ثانياً: الأسس الفلسفية لمنهجية كايزن:

تسمى منهجية تحسين الأداء اليابانية «كايزن» وهي المنهجية التي حققت من خلالها اليابان والشركات اليابانية الميزة التنافسية، وأصبحت في الوضع الاقتصادي المتميز التي هي عليه الآن، ويعتمد هذا النمط الإداري البسيط في متطلباته والفعال في قدرته على تطوير وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة) لاستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة (أبو طربوش، 2014، ص17).

فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم داخل المؤسسة التعليمية يجب ألا تحتوي على أي هدر «Waste» من أي نوع، سواء أكان مادياً أم معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللمستفيدين من نتائجها، وتعد فكرة التخلص من الهدر هي المحور الرئيس للتغيير من خلال الكايزن، ولذلك يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة (Imai, 2014, p.33).

وينصح خبراء نظم الجودة الناس بتطبيق أسلوب الكايزن الياباني في كل مجالات الحياة اليومية في أي وقت وفي أي مكان، فيمكن تطبيق الكايزن في المنزل والعمل عن طريق التغيير من أسلوب إدارتك لحياتك أو عملك بالتدرج، ومن دون تكلفة عالية، الأساس في كايزن هو العمل على إزالة الـ(مودا)، وهي كلمة يابانية معناها الـ(هدر) (النادي، 2016).

ثالثاً: أهداف منهجية كايزن: أشارت دراسة سلامة (2013)، (Hilton, 1999)، (Mc Nair, 1992) إلى أن منهجية كايزن لها العديد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- تعمل على إرضاء المستفيدين: لأنها تعتمد على التسليم بأهمية المتعلم وضرورة إرضاء وإشباع رغباته، وكذلك الاحتفاظ بالمتعلمين الحاليين وجذب متعلمين جدد، وأن خدمة

المتعلم تُعدّ عملاً مهمّاً فيكسب رضاه وتعزيز العلاقة معه، وأن الفترة الزمنية التي يهتم بها المتعلم خلال الفترة التعليمية.

- **تخفيض التكاليف:** عن طريق خفض المستمر لتكاليف أنشطة المؤسسة التعليمية التي لا تضيف قيمة وتقلّص الضياع والتحسين في وقت التدريس؛ إذ كلها تسهم في جهد خفض التكلفة فضلاً عن اقتراحات التحسين المقدّمة من قبل العاملين والتي تؤخذ بجدية ويطبق المناسب منها.
- **تحسين الجودة:** أي عملية التحسين المستمر للجودة تمتد المؤسسة التعليمية بخريطة تمكّنها من المواظبة على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.
- **إستراتيجية كايزن** تحقق التحسين والتطوير المستمر وفق غايات الجودة الشاملة، وتسعى لإضافة مميزات مختلفة على العملية التربوية، والبحث عن أنجح الطرائق وأحدثها لتحسين الممارسات التربوية والتعليمية وتحديثها، ومواجهة مشكلة ارتفاع نسبة الهدر في وقت وأدوات ووسائل وأنشطة التدريس، هذا بالإضافة إلى تنظيم البيئة الصفية وتخطيطها بأفضل وأنسب الطرق الأقل هدراً.

رابعاً: الخصائص العامة لمنهجية كايزن **Kaizen**:

تتفرد منهجية كايزن عن الأنماط الإدارية الأخرى بعدد من الخصائص، منها: أنها أفكار متجددة دائماً، ولذلك يتم تجاهل الأفكار الثابتة التقليدية، ويمكن تحسين كل شيء حتى لو كان التحسين بسيطاً، وأن الحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة بنسبة 100%، ولكنها دون تنفيذ، إضافة إلى أنها تهتم بالاستماع للعاملين بالمؤسسة التعليمية وجمع الأفكار بينهم، والقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس أثارها فقط، وتركز على العمليات أكثر من النتائج، ونشر ثقافة المؤسسة التي لا تتسامح مع الهدر (Dysko, 2012).

وقد حصر أبو النصر (2017) خصائص منهجية كايزن والتي تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات في النقاط الآتية:

1. **البساطة:** حيث يسهل استخدامها وتطبيقها دون الحاجة إلى الاستعانة بأي أساليب إحصائية.
2. **الفاعلية:** من خلالها يتم التفريق بين أعراض المشكلة وبين أسبابه.
3. **المرونة:** يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من أساليب واستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات.
4. **محفزة للمشاركة:** من خلالها يتم تحفيز الجميع سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

على المشاركة وتكوين فريق عمل.

5. انخفاض التكلفة: تركز تلك الإستراتيجية على فريق العمل بالمؤسسة، ولا تتطلب توفير أي متطلبات أخرى.

أهم الخصائص الإدارية مع منهجية كايزن:

ترجع أهمية تطبيق منهجية كايزن إلى مدى أهمية الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، كما أنها تسد الفجوة بين النظرية والتطبيق، فضلاً عن أنها تتسجم مع التوجهات التربوية المعاصرة في عملية إدارة المؤسسة التعليمية. لذلك كان لا بد من توضيح أهم الخصائص الإدارية التي تتوافق مع منهجية كايزن، وهي كالآتي: (أبو النصر، 2017، ص107).

1. الإدارة من موقع الأحداث، وفيها يتم التخلص من الإشراف الورقي والنزول إلى موقع الأحداث؛ حيث يتم الإلمام بكل العيوب والقصور الموجودة في المؤسسات التعليمية.
2. إلغاء الهدر؛ حيث تركز إستراتيجية كايزن على إلغاء الهدر داخل المؤسسة التعليمية، سواء كان في الوقت أو الجهد أو المال.
3. الإدارة بالمشاركة، تؤكد إستراتيجية كايزن على ضرورة مشاركة الجميع؛ إداريين ومشرفين ومعلمين في وضع الخطط للمناهج الدراسية وتبادل الخبرات بينهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات الجيدة لصالح العملية التعليمية.
4. التعلم والتعليم والتدريب المستمر؛ حيث يتلقى جميع المشرفين والمعلمين بالمؤسسة التعليمية التدريب المستمر لرفع مستوى الأداء الإداري والإشرافي، ورفع مستوى المعلم أيضاً في عرض المناهج الدراسية.
5. الإدارة المرئية، وهي أحد الأساليب التي تشير إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة، وملامسة الواقع، مع التأكيد على أهمية الإدارة والإشراف من موقع الأحداث، وعلاج المشكلات من موقع الأحداث.

خامساً: مبادئ منهجية كايزن:

تقوم منهجية كايزن على مجموعة من المبادئ، والتي من أهمها: الوقوف على الجذور الأصلية للمشكلة لإصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ومنع حدوث المشكلة مرة أخرى، ومعاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين، وتشجيع المعلمين والمعلمات على تقديم اقتراحات تحسين صغيرة على أساس منتظم ومستمر، والحد من الهدر، وتقليل التكاليف، وتشجيع الابتكارات والتحسينات الجذرية، والتقدم التدريجي الذي يؤتي ثماره على المدى الطويل (بكر، 2016، ص243).

سابعاً: مميزات التحسين المستمر وفقاً لمنهجية كايزن (في التعليم):

هناك العديد من التقنيات التي تساعد على تحقيق مبدأ كايزن نختصرها في: طرح أسئلة صغيرة لتحفيز العقل الجماعي والتعاون على التفكير في إيجاد حلول وتبديد الخوف من تفاقمها وتبسيطها، وتحديد جوانب الهدر التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية؛ فقد يسبب إلى ازديادها وتفاقمها ويصعب حلها بعد ذلك. المحاولة في التفكير بطرق إصلاح المشكلات والبحث عن الحلول المناسبة لتجاوزها قبل تفاقمها، ثم اتخاذ مبادرات صغيرة لتحقيق الحلول المقترحة والاهتمام بجميع الحلول وحتى الصغيرة منها. ومنح مكافآت للإنجازات التي تضمن تحقيقاً أمثل لسير العملية التعليمية بأقل قدر من الهدر.

وتحقق منهجية كايزن في الإصلاح التعليمي فوائد عدة من أهمها: (أبو باقي والكساسبة، 2017):

- تحسين طريقة التفكير في تناول قضايا التعليم، والخروج من النمطية التي غشت الحياة التعليمية لفترات طويلة.
 - تعزيز قاعدة إيجاد الحلول للمشكلات بصورة مستمرة، وخاصة المشكلات الصغيرة المعيقة لحسن الأداء أو المشكلات الكبيرة التي لا تجد لها حلاً منذ أزمنة بعيدة.
 - تعزيز المبدأ الذي يحتم العمل على بناء الآليات الملائمة لتحقيق مساعي المؤسسات التعليمية وأهدافها المختلفة.
 - تعزيز التفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المستفيد من خدماتها.
 - ترسيخ الإيمان بأهمية التغيير بصورة دائمة، والتعلم المستمر من التجارب والمواقف.
- ثامناً: فعالية تطبيق منهجية «كايزن» في إنجاح تطوير إدارة المؤسسات التعليمية:

يساعد تطبيق كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، والمؤسسات التعليمية تفتقد طعم العمل بروح الفريق، وبالتالي فإن كايزن ستساعد على جعل هذه الروح محببة إلى الجميع، وخاصة أن التكلفة الإنتاجية والهدر في المؤسسات التعليمية غير واضح وبالتالي يمكن أن يكون لكاييزن دور واضح في صنع هذه الثقافة، كما أن كايزن تقلل من المشكلات والصراعات التي قد تقع بين المشرفين التربويين والمعلمين والمعلمات، وبالتالي يساعد على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة.

تاسعًا: مراحل تطبيق منهجية كايزن «Kaizen»:

ذكر Ing (2012) أن تطبيق منهجية كايزن يأتي على أربع مراحل وهي:

1. التخطيط: أي وضع القواعد التي يتعامل بها العاملون مع المشكلات، ووضع حلول لها، ووضع العوامل التي تدلّل العقبات من طريق العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود مهما قل أو عظم ذلك الهدف.
2. التطبيق: فيه تعرض الخطة والأهداف للمعلمين لتنفيذها بدقة بالغة حسب المتفق عليه، ولا يسمح بالاجتهاد إلا في الأمور التي يصح فيها الاجتهاد الشخصي كالأمور البسيطة التي لم ترد في الخطة.
3. مراجعة ومراقبة التنفيذ: هي متابعة سير العمل هل يسير حسب الخطة الموضوعة أم لا؟ وهل تم تنفيذها على حسب الخطة بأكمل وجه أم هناك مشكلات عند التنفيذ؟

2020-1441

IJHS

International Journal of
Human and Social Sciences Research and Studies



International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

(IJHS)

IJHS

International Journal of
Human and Social Sciences Research and Studies

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية
2449 لسنة 2020