

متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي  
في مصر

بحث مقدم لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
( تخصص أصول التربية )

إعداد

الباحثة/ عزة يوسف سلامة رحمة

إشراف

د/ أحلام الدمرداش بيبيرس  
مدرس أصول التربية  
كلية البنات-جامعة عين شمس

أ.د/ نادية يوسف كمال  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات-جامعة عين شمس

## مقدمة

إن تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة يجعل المؤسسات التربوية أكثر استقرارًا وأطول بقاءً، 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 تطورًا وإبداعًا.<sup>(١)</sup>

يُعد 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 يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديًا، أو معنويًا، أو فكريًا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعملاء المستفيدون<sup>(٢)</sup>.

وقد يكون التحدي الأساسي للعاملين هو الجوانب الثقافية لكاييزن، ومدى فعالية كايزن حيث إمكانية نقله وتكيفه مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة عن الثقافة اليابانية، فقد لا تكون عملية النقل والتكيف ميسرة، ولكنها تحتاج إلى تعديل لتناسب السياق المؤسسي في مصر، فتخصيص السياسات والأدوات أمرًا أساسيًا من أجل إنشاء نظام جيد للتحسين المستمر حتى يكون قابل للتنفيذ وفق نوع وطبيعة المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والغايات، كما أن نشر ثقافة كايزن في المؤسسة يستدعي مناقشة أهمية بعض الترتيبات المؤسسية من أجل ترسيخ وتعزيز كايزن، وتطوير القدرات الأساسية للموارد البشرية لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في العمل<sup>(٣)</sup>.

لذا فإن إدارات التعليم قبل الجامعي 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، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية فقط، بل امتدت إلى ضرورة التطوير المستمر بالاعتماد على الموارد المتاحة.

ويتناول هذا البحث متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال ما يلي:

(١) نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ص ١٧٩-١٨٣.

(٢) محسن بن حفيظ باعمر: منهجية كايزن اليابانية، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٧، ص ٢٩.

(3) Otsuka K., Jin K., Sonobe T.: **Applying The Kaizen In Africa**, Switzerland, Palgrave Macmillan, 2018, PP.57-60.

أولاً: الإطار العام للبحث: ويشمل: المقدمة ومشكلة البحث وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، والمنهج المستخدم، ومصطلحات البحث، وأهم الدراسات السابقة المرتبطة به.

ثانياً: المحاور الرئيسية للبحث: وتشمل:

- ١- الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر.
  - ٢- تطبيق (منهجية كايزن) للتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.
  - ٣- الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي.
  - ٤- متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- وسوف يعرض البحث ما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: الإطار العام للبحث:

وسوف تناوله الباحثة بالآتي:

مشكلة البحث وأسئلته:

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور، يعتبر ضعف تطور الأنشطة وإجراءات العمل بمثابة تراجع للخلف، ويتطلب ذلك من جميع المؤسسات إجراء تحسين مستمر في كل الأنشطة والعمليات، بمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام والوحدات، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات وُجد أن:

١. وفقاً للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ وُجد الآتي<sup>(١)</sup>:

أ. تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه.

ب. غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، على الرغم من توافر عناصر المتابعة والتقويم، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة.

٢. تتسم مهارة القيادات الإدارية بالانخفاض الشديد في مستواها نحو تحقيق فعالية منهجية كايزن للتحسين المستمر في الإدارة، وضعف الإلمام بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق المنهجية<sup>(٢)</sup>.

٣. محدودية وجود نظام لتقويم إدارات التعليم قبل الجامعي، وغياب الرؤية القيادية والعمل الاستراتيجي المؤسسي، وغلبة الأساليب التنظيمية والإدارية التقليدية في إدارة الأداء، ووجود تداخل في الاختصاصات والمهام، والضعف الشديد في المعلومات الضرورية لرسم السياسات واتخاذ القرارات<sup>(٣)</sup>.

(١) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ج. م.ع.، المشروع القومي للتعليم، ٢٠١٤، ص ٤٦-٤٧.

(٢) نادية عبد الخالق بكر: مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات، مصر، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع. ١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو ٢٠١٦، ص ٢٥٣.

(٣) سلوى محمد قطب: دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، القاهرة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٣، ع ١٠، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٦، ص ٣٩٥.

وبناءً على استطلاع الرأي الذي قامت به الباحثة يمكن إبراز مشكلة البحث فيما الآتي:

١. ضعف وجود رؤية واضحة وآليات عمل واقعية تشجع إدارات التعليم قبل الجامعي على التحسين المستمر في ممارساتها وفي أداءاتها.
  ٢. أن الروتين والنمطية وغياب اللامركزية في إدارات التعليم قبل الجامعي وفقا لظروفها الخاصة والبيئة المحيطة بها، أدى إلى ضياع وإهدار جهد كبير.
  ٣. ما زال العمل داخل إدارات التعليم قبل الجامعي يؤدي بشكل كبير دون تطوير أو تحسين للخوف من المساءلة القانونية، وينتج عن ذلك التزام جميع الأقسام بالطرق التقليدية المعروفة لديهم، والتزام كل قسم بخبراته في تأدية عمله وهناك صعوبة بالغة في تغيير ذلك.
- وعلى ضوء أهمية منهجية كايزن للتحسين المستمر، جاء التركيز في هذا البحث على توضيح مفهوم منهجية كايزن ومتطلبات تطبيقها في إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثمَّ يجب البحث عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر؟
  - ٢- ما واقع تطبيق (منهجية كايزن) للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي؟
  - ٣- ما الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي؟
  - ٤- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
- أهداف البحث: هدف البحث تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارات التعليم.
  ٢. رصد واقع تطبيق منهجية كايزن في إدارات التعليم قبل الجامعي.
  ٣. تعرف الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي في مصر.
  ٤. تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
- أهمية البحث: نبعث أهمية البحث مما يلي:
١. من المأمول أن يفيد البحث في تطبيق منهجيات جديدة للتحسين المستمر بإدارات التعليم قبل الجامعي في تطوير أداء هذه الإدارات.
  ٢. قد يساعد البحث في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق كايزن، والتعرف على عوامل نجاح تنفيذه بإدارات التعليم قبل الجامعي.

٣. قد تنثري الدراسة الحالية المكتبة العربية حيث إنه من الموضوعات الحديثة -على حد علم الباحثة- والتي تسعى إلى تحسين ممارسات إدارات التعليم قبل الجامعي، مما يحقق لها تطوير منظومة العمل، ومن ثم المساهمة بفعالية في تحقيق الجودة كأحد المداخل الإدارية الحديثة.

٤. تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، حيث يُمكن أن يفيد صانعي القرار فيما يتعلق بسياسات إدارات التعليم قبل الجامعي، وتوجيهها إلى الأفضل بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر.

حدود البحث: اقتصر البحث على تحديد التحديات التي تواجه تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، من خلال دراسة واقعها، ورصد أدائها، ثم تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر. واقتصر البحث على مراجعة الأدبيات وتحليلها.

منهج البحث: نظراً لطبيعة مشكلة البحث، فقد أُستخدم المنهج الوصفي، حيث يحدد طبيعة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل بنيتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء والاتجاهات حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها<sup>(١)</sup>.

مصطلحات البحث: تحددت مصطلحات البحث على النحو التالي:

#### ١- المتطلبات: Requirements

هي كل ما هو مطلوب لتلبية الاحتياجات<sup>(٢)</sup>، وهي الحاجات التربوية المختلفة من ضوابط ومواصفات والتي ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المرغوبة<sup>(٣)</sup>.

#### ٢- منهجية كايزن: Kaizen methodology

هي نقطة البداية لتشخيص المشكلات الخفية في إدارات التعليم قبل الجامعي، وتحديد الهدر في العمليات، وتهدف إلى التحسين المستمر وفق غايات الجودة ومشاركة جميع الأفراد، والبحث عن أفضل الطرق لتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.

#### ٣- التطوير: Developing

لغويًا: تحول من طور إلى طور، وهو التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة<sup>(٤)</sup>.

اصطلاحًا: يقصد به في مجال التعليم مجموعة التغييرات الإيجابية التي تزيد من فعالية وكفاءة النظام التعليمي، وهو عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفاءته<sup>(١)</sup>.

(١) فؤاد أبو حطب، آمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١، ص ١٠٤-١٠٥.

(2) Bateman, H., McAdam, K.: Dictionary of Human Resources and Personnel Management, London, A & C Black Publishers Ltd, 2006, P.224.

(٣) فاروق عبده فليبه، أحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٤، ص ٢٠٧.

(٤) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤، ص ٣٩٦.

**٤- الأداء: The Performance**

**لغويًا:** تعرف بالتأدية والتلاوة، وأدى الشيء قام به، وأدى الدين قضاءه، والصلاة قام بها لوقتها، تأدى له الأمر تيسر ونهياً<sup>(٢)</sup>.

**اصطلاحًا:** يعرف بأنه إنجاز عمل معين، وهو النتائج والإنجازات المحققة بواسطة فرد أو جماعة أو مؤسسة<sup>(٣)</sup>.

**ويُعرف بأنه** تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، وفي إطار المؤسسة يعرف بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات، ويرتبط ذلك بأهداف المؤسسة وسياساتها وثقافتها، ونمط القيادة فيها، ونظم المحاسبية التي تعتمدها المؤسسة<sup>(٤)</sup>.

**٥- إدارات التعليم: Educational Idaras**

هي مؤسسات تربوية مهمتها إدارة شؤون التعليم على مستوى الإدارة الوسطى، وهي مسؤولة أمام الإدارة العليا عن أداء وحداتها وأقسامها، وأداء المؤسسات التربوية والمدارس التابعة لها، وفقاً للسياسات واللوائح التنظيمية التي تُصدرها وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهداف التعليم في مصر. الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي، حصلت الباحثة على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأقدم للأحدث، ويمكن عرضها على النحو التالي:

(١) **فلسفة التحسين المستمر – عرض الأدبيات والاتجاهات، ٢٠١٥**<sup>(٥)</sup>: هدفت الدراسة لتقديم لمحة عامة عن تاريخ التحسين المستمر، واعتمدت الدراسة عرض مستفيض للأدبيات والبحوث في هذا المجال، وتوصلت إلى نتائج عن نشأة التحسين المستمر، وكيفية تطورها إلى المنهجيات المتطورة المستخدمة في المؤسسات اليوم، بدءاً من تتبع أدبيات التحسين المستمر من جذورها المبكرة في التصنيع، إلى المنهجيات الأكثر تطوراً التي يمكن استخدامها في أي مؤسسة، والتي تشمل على مجموعة أدوات شاملة لتحسين الأداء المستمر.

(١) علي السيد الشخبي، وآخرون: معجم مصطلحات الحكامة التربوية، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٢، ص ٧٧.

(٢) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص ١٠.

(٣) سلوى عمر صالح: الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١١، ص ١١.

(٤) مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، ٢٠١٠، ص ٦٥.

(5)Singh J., Singh, H.: Continuous Improvement Philosophy – Literature Review And Directions, UK., **An International Journal**, Vol. 22 No. 1, 2015, PP. 75 - 119

كما تم التوصل بشكل عام إلى أن التحسين المستمر وبرامج إدارة الجودة تسييران جنباً إلى جنب في سعيها لتحقيق التميز من خلال تحسين التصنيع، وتطورت برامج التحسين المستمر من الأنظمة التقليدية التي تركز على التصنيع وخط الإنتاج للحد من النفايات وتحسين جودة المنتج، إلى منهجيات شاملة

ومنهجية تركز على المؤسسة بأكملها، كما يشير إلى الحاجة إلى منهجيات مختلطة، وسلطت الضوء على مساهمات مبادرات تنفيذ التحسين المستمر من أجل تحقيق فوائد استراتيجية لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية، حيث يمكن للبرنامج الفعال للتحسين المستمر أن يركز على معالجة مشكلات المؤسسة كما أصبح التحسين المستمر نموذج إدارة جديد في جميع أنواع المنظمات في السنوات الأخيرة، حيث أظهرت العديد من المؤسسات أنه يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأعمال من خلال التحسين المستمر، وبالتالي قيادة المؤسسات بنجاح في بيئة تنافسية للغاية، ويبرز أيضاً منهجيات التحسين المستمر المتطورة والتي اقترحها مختلف الباحثين والممارسين في مجال التحسين المستمر.

## (٢) عرض العوامل المساهمة والتحديات في تنفيذ (كايزن) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

٢٠١٦<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة توفير بعض الرؤى حول العوامل المساهمة في نجاح تنفيذ كايزن، وتحديد التحديات التي تواجه تنفيذها، وتوضيح مدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة عند صياغتها التحسين المستمر أو استراتيجيات كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل التي تسهم في نجاح تنفيذ كايزن هي مهارة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة، ووضوح الاستراتيجية المؤسسية، والحاجة إلى عاملين يدعمون تنفيذ كايزن في المؤسسة، وحسن إدارة المعارف، وتزويد الموظفين بمستوى معين من التمكين لضمان نجاح تنفيذ كايزن، كما وُجد أيضاً أن من بعض التحديات في تنفيذ كايزن مقاومة التغيير، وغياب فهم المسار الاستراتيجي لإدارة التحسين المستمر، ومحدودية القدرة على إدارة التحسين المستمر نفسه، ومقاومة التغييرات ونقص الحافز لدى الموظفين بسبب ضعف نظام المكافآت، إن التحديد المبكر للعوامل المساهمة والتحديات في تنفيذ التحسين المستمر يمكن أن يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أكثر وعياً بقدراتها، ونقاط ضعفها التي يمكن أن تعوقها عن بدء أنشطة كايزن، بالإضافة إلى ذلك يمكن لهذه الدراسة أيضاً مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على أنشطة كايزن.

(1)Maarof, M., Mahmud, F.: A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, **7th International Economics & Business Management Conference**, Malaysia, 5th & 6th October, 2015, Universiti Tenaga Nasional, 2016, PP. 522 – 531.

(٣) تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بليبيا في ضوء الهندسة الإدارية، ٢٠١٧ (١): هدفت الدراسة تقديم

بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بليبيا في ضوء الهندسة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير مطلباً حيوياً في ظل التحديات الراهنة التي تعيشها المجتمعات اليوم، مما يتطلب إعادة النظر في المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها إدارات التعليم قبل الجامعي، مثل مدخل الهندسة الإدارية، الذي يهتم بحل المشاكل من جذورها.

(٤) نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة

نظر الهيئة الإدارية، ٢٠١٨ (٢): هدفت الدراسة توضيح إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كلية التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفي، واستخدمت استبانة وُزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء عددها (٥٠) إدارية، احتوت أربعة مجالات هي متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن، متطلبات صياغة استراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، متطلبات تقييم استراتيجية كايزن، وبينت نتائج الدراسة إدراك الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق استراتيجية كايزن، وأهمية صياغة الخطط الاستراتيجية للتحسين المستمر قصير وطويل الأمد.

(٥) تقييم كفاءة نظام التحسين المستمر القائم على (كايزن)، ٢٠١٨ (٣): هدفت الدراسة إظهار نظام

التحسين المستمر على أساس فلسفة كايزن، وتقييم فعالية هذا النظام في مؤسسة إنتاج في بولندا، وحيث أن تقييم فعالية كايزن نظام قائم على البيانات الاقتصادية المتاحة، ولكن بسبب السرية أو محدودية القدرة على الوصول إلى معظم البيانات التي يمكن أن تثبت مباشرة كفاءة هذا النظام تم إجراء دراسات استقصائية بين العاملين والمديرين، وقد أظهرت هذه الدراسات أن الحافز الرئيسي للعاملين للقيام بأنشطة تتصل بالتحسين المستمر هي المكافآت المالية، والرغبة في الظهور بشكل جيد أمام رؤسائهم، وهو ما لا يتسق مع الافتراضات الأصلية من فلسفة كايزن، ورغم هذه الاختلافات واستناداً إلى مؤشرات الدراسات الاستقصائية التي أجريت يمكن القول بأن تنفيذ نظام كايزن في

(١) فاطمة سعد على: تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بليبيا في ضوء الهندسة الإدارية، مصر، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٨٤، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢٠١٧، ص ص ٢١-٥١.

(٢) شريفة بنت عوض الكسر: نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٦، عدد ٢، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٨، ص ص ١٥٤-١٨٧.

(3)Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monica, Z., Foit, K.: Assessment of the Efficiency of the Continuous Improvement System Based On Kaizen, Poland, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, IOP Publishing, 2018, PP.1-12.

المؤسسة كانت ناجحة، رغم أن دوافع موظفي المؤسسة تعول على جوائز نقدية ورفع تقييم العمل من قبل الرؤساء، مما يؤدي إلى زيادة وإضافات على الرواتب، وهذا يختلف عن التصميم الياباني الأصلي، حيث ينبغي أن تسود دوافع الارتياح والرغبة في المشاركة في عمليات تطوير الأداء، وكذلك الالتزام الكبير من العاملين هو أحد الأهداف الأساسية لنظام كايزن.

(٦) استدامة ثلاثية الأبعاد لكايزن، ٢٠١٨<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة التعرف على عمليات تنفيذ (كايزن) من منظور ثلاثي الأبعاد (التشغيلي، والوجداني والسلوكي)، حتى تصبح مستدامة، حيث حددت الدراسة استدامة كايزن من حيث قدرة الإدارة على تحمل أعباء تنفيذ عمليات كايزن بمرور الوقت، بطريقة فعالة لا رجعة فيها، حتى بعد انخفاض تحديات عمليات التنفيذ، وكذلك قدرة الإدارة على الاحتفاظ بالمكاسب، أي استدامة التحسين المستمر على نطاق واسع، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتبني منهج تفسيري للواقع كنموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات التحسين المستمر تتطلب إلى تبني وتعلم عادات جديدة من الاتجاهات والقيم والميول، وهي ظاهرة توصف بأنها عملية تعلم ثلاثية الأبعاد (التشغيلية والوجدانية والسلوكية)، ويُنظر إلى هذا النوع من التعلم على أنه انتقال نحو ثقافة تنظيمية تضمن تنفيذ مبادئ كايزن، وهو أمر ضروري لاستدامتها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة؛ والتي تنوعت بين المجال التربوي ومجال علوم الإدارة والاقتصاد، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وعيبتها والأزمات والأماكن التي أجريت فيها إلا أنها اتفقت في إثبات بعض القضايا المتعلقة بتطوير الأداء والتحسين المستمر، ويمكن استخلاص ذلك من خلال دراسة ضرورة تقديم أفضل الأساليب المبتكرة لتشجيع الممارسات الجيدة في الأداء المؤسسي، مثل دراسة (Cwikla, G , 2018)، وضرورة تطوير تنظيمات المستويات الإدارية المختلفة لإدارات التعليم قبل الجامعي؛ في أهدافها ووحداتها الإدارية وأنشطتها، مثل دراسة (علي، ٢٠١٧)، وأهمية تحديد كفاءة التحسين المستمر من خلال منهجية واضحة لتطوير الأداء والتميز الإداري، وتحديد أكثر المعوقات التي تواجه الأداء المؤسسي، وتحول دون تطبيق هذه المنهجية المختارة، وتوضيح متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر مثل دراسة (شريفة بنت عوض الكسر، ٢٠١٨)، ودراسة (Mendez, J., and et.al. 2018)، وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاستعانة بمنهجية محددة للتحسين المستمر في تحقيق أداء أفضل، إلا أنه لم يتم الاتفاق على معايير ومتطلبات يتم من خلالها تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، كذلك لم توضح الدراسات السابقة دور منهجية كايزن في إمكانية نقلها إلى بيئة عمل مغايرة للبيئة التي نشأت بها، كذلك ينفرد البحث الحالي بتحديد متطلبات التحسين المستمر بطريقة إجرائية محددة في خطوات واضحة لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر.

(1)Mendez, J., Vila-Alonso, M.: Three-Dimensional Sustainability of Kaizen, UK, **The TQM Journal**, Vol. 30, Iss. 4, 2018, PP..391-408.

ثانياً: المحاور الرئيسية للبحث: ويعرضها البحث من خلال الآتي:

#### ١- الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر:

تتضمن الملامح العامة لمنهجية كايزن للتحسين المستمر العديد من الموضوعات المهمة منها التعرف على نشأتها، ومفهومها، وفلسفتها، ليتسنى التعرف على طرق تحسين العمليات وتبسيطها، وتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، لتحقيق مستوى متميز في منظومة التعليم.

#### أ. نشأة منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.

جاءت منهجية (كايزن) من اليابان، والأب الروحي لكايزن هو (ماساكي إيماي Mascai Imai)، حيث أشار إلى أن (كايزن) هو المفهوم الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية، ومفتاح النجاح التنافسي الياباني، فهو يعني التحسين المستمر الذي يشمل المؤسسة ككل، بدءاً من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين.

وقد تعرضت اليابان للقصف النووي الأمريكي في هيروشيما، ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت اليابان بالتركيز على إعادة البناء، ونفذت منهجية (كايزن) في جميع المجالات خلال عمليات الإصلاح، وبها تحولت اليابان من بلد مدمر فقير الموارد الطبيعية، إلى بلد متقدم<sup>(١)</sup>.

وتحققت فلسفة (كايزن) في المؤسسات اليابانية بإضافة تحسينات يومية على أنشطة العمل، حيث كانت العديد من المؤسسات اليابانية تدار بطرق سيئة، وممارسات إدارية غير فعالة، ودون حماسة وهمة من العاملين بها، كما افتقروا إلى الموارد التي تتيح لهم عمليات إعادة هيكلة شاملة، وتم استدعاء خبراء التدريب في مجال التصنيع بالحكومة الأمريكية، ونُظمت برامج التدريب الإداري، وكانت مفاهيمه الأساسية تكاد تتطابق مع مبادئ ديمينج (Deming) للجودة، وتقبل اليابانيون هذا المفهوم، حيث كانت البنية الأساسية لصناعاتهم قد دُمرت، وأعاد الاقتصاد الياباني بناء ذاته، فاندفع نحو معدلات غير مسبوقة من الإنتاجية<sup>(٢)</sup>.

مما سبق يُمكن التأكيد بأن اليابان قد تميزت بصناعاتها، ويعود ذلك إلى اعتمادها على أساليب ومنهجيات التطوير والتحسين المستمر، والتي من بينها منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.

#### ب. مفهوم منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.

إن كلمة (كايزن) من الكلمات اليابانية، (كاي Kai) تعني التغيير، (زن Zen) تعني الجيد، وفي اللغة الإنجليزية هي التحسين التدريجي أو المستمر، فكايزن هي منهجية تركز على العملية

(١) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥، ص ١٤.

(٢) روبرت مورير: طريقة الكايزن، الرياض، ترجمة مكتبة جرير، ٢٠٠٦، ص ص ١٢-١٤.

والنتائج على حد سواء، وكايزن هي عملية عند القيام بها بشكل صحيح في مكان العمل يلغي العمل الشاق دون داعٍ، سواء العقلي أو الجسدي، حيث يتم التخلص من الهدر والفاقد في العمليات<sup>(١)</sup>. ويشير (إيشاواتا Ishiwata) إلى أن (كايزن) له تعريفين، التعريف الأشمل ويشمل مختلف نواحي الإنتاج وإدارة الجودة بما تشمله من ممارسات إدارية وفلسفات وأساليب تحسين، وكايزن أحد تلك الفلسفات، أما التعريف الثاني فهو بمفهومه الضيق يهتم بتحسين مكان العمل المستمد من مقترحات العمال على أساس دائرة مراقبة الجودة، ونظم الاقتراحات<sup>(٢)</sup>. مما يؤكد أن مفهوم منهجية (كايزن) يشمل عدة محاور، لا بد من العمل حولها، وتحديد مدى الارتباط فيما بينها، حتى يتم تحقيق أكبر فائدة عند تطبيقها، منها سلوكيات العاملين وقيمهم وأعرافهم التنظيمية، وتحديد الأدوات التي تُستخدم عند تطبيق ممارسات (كايزن)، فالتحسين المستمر لإجراءات العمل ليس دليلاً على مساهمته في القيام بأعمال جديدة تؤدي إلى تطوير الأداء، ويتطلب ذلك تحديد المستوى اللازم للتحسين، لذا لا بد من إعادة صياغة منهجية (كايزن) وتطويرها من خلال فلسفتها المطلوبة في إدارة العمليات وفق طبيعة نشاط كل مؤسسة ونوعيتها وأهدافها التنظيمية.

### ج. فلسفة منهجية كايزن للتحسين المستمر.

بمراجعة الأدبيات نجد أن هناك تنوع كبير في فلسفة (كايزن) للتحسين المستمر، فقد تكون واحدة من هذه المنظورات أو جميعها حسب بيئة العمل ونوع المؤسسة وطبيعة عملها وحجمها:

- **توفير نظرة استراتيجية للأداء:** ويساعد ذلك في تحقيق التوازن العام للموارد عبر مجموعة من العمليات المترابطة، حيث تضاف القيمة، وقد تؤثر نتيجة تغيير عملية واحدة في مجرى الأنشطة تأثيراً سلبياً على كفاءة عملية أخرى داخل النظام، والقصد هو تسليط الضوء على أنشطة المجالات التي يكون فيها التحسين أولوية، وإزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي أو الخدمة، لذا فإن منهجية (كايزن) هي عبارة عن هيكل لتنظيم العمل المضيف للقيمة بحيث يمكن أن يؤدي بفعالية وكفاءة، ويمكن إدارته بشكل فعال، مما يوفر إمكانات ميزة تنافسية<sup>(٣)</sup>.

- **منهجية لتوثيق وتحليل الممارسات الحالية:** بداية التحسين الاعتراف بوجود مشكلة ما، لذلك فإن منهجية (كايزن) تؤكد الوعي بالمشكلة، وتوفر أدلة لتحديد المشكلات الأخرى، وتقدم مقترحات لحل المشكلة، ويجب أن يكون هناك تحسن ملحوظ، للوصول إلى المرحلة التالية من مستوى

(1) Luis, J., Maldonado, A., Oropesa, M.: **Kaizen Planing, Implementing and Controlling**, USA, Springer International Publishing, 2017, P16.

(2) Ishiwata, A.: **Introducing Kaizen in Africa**, Tokyo, GRIPS Development Forum, 2009, P.13.

(3) Duffy, G.: **Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement**, USA, Quality Press, 2014, P.61.

التحسين، كما تؤكد على التحسينات المستمرة على أساس يومي، ويُعد هذا صميم منهجية (كايزن) (١).

▪ **كايزن كقوة أخلاقية:** حيث أن كل عامل يحل المشكلات اليومية، ويقدر قيمة عمله، ويراهم آخرون فلسفة حياة؛ قد تشمل المجالات الشخصية والعائلية، وبعض الكتاب يذهب أبعد من ذلك، ويرى أن لها جذور كونفوشيوسية، وتعني احترام وانسجام مع البيئة، من خلال التوازن بين الفرد والطبيعة، وينظر إليها على أنها مبدأ من التعاون والتحسين، والذي له تأثير إيجابي سريع على المجتمع (٢).

وبناءً على ما سبق؛ قد تتغير فلسفة منهجية (كايزن) للتحسين المستمر من كونها مرتبطة بالإنتاج والتصنيع لتصبح مرتبطة مع نظرة أعم للمؤسسة، كفلسفة إدارية ينبغي تحديد عناصرها الأساسية وفق المؤسسة التي تتبنى هذه المنهجية، فقد تعني أنها محاولة منهجية لتصميم الأنشطة التي تضيف قيمة، أو تحسين في الأنشطة الموجودة فعلياً، والقضاء على الهدر بكافة أنواعه، وتحقيق جودة الأداء.

#### د- مبادئ منهجية (كايزن):

- لتحديد ممارسات أنشطة (كايزن)، يتطلب ذلك تحديد المبادئ التي تعتمد عليها منهجية (كايزن)، وفهم واضح للعمليات التي سيتم تطبيقها، وبالتالي، فإن الحاجة إلى وضوح المبادئ الأساسية لكايزن، يؤدي إلى تسهيل تطبيقها في المؤسسات. فهناك مبادئ توجيهية تدعم (كايزن) ينبغي التركيز عليها وهي (٣):
- الاعتماد على العمل الجماعي، والمشاركة النشطة في مقترحات التحسين المستمر.
  - التركيز على الموارد البشرية ضمن (كايزن)؛ في مجال الإدارة والميزة التنافسية.
  - فلسفة (كايزن) تدرك أن هناك دائماً مجال للتحسين، وتتبنى توافق الآراء الجماعي.
  - كايزن يركز على وضع المعايير، وتحسين تلك المعايير باستمرار، لدعم معايير أعلى.

(1) Magnier, R.: Getting Ready for Kaizen- Organizational and Knowledge Management Enablers, UK., **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. 41, No. 4, 2011, P429.

(2) Manuel F., Ramis-Pujol, J., Kerbache, L.: Thoughts On Kaizen And Its Evolution: Three Different Perspectives And Guiding Principles, UK, **International Journal Of Lean Six Sigma**, Vol.2, Iss. 4, 2011., P296.

(3) Prošić S.: Kaizen Management Philosophy, Serbia, **I International Symposium Engineering Management and Competitiveness**, June 24-25, 2011, P174.

مما سبق يمكن القول؛ أن مبادئ (كايزن) تعتمد على تحسين العمليات وأساليب العمل وإجراءاته، وتحسين النتائج، وتحديد معايير العمل وتطويرها باستمرار، ودعم السلوكيات المطلوبة للتحسين، كما إنها تحدد ممارسات العمل التي تتبنى أنشطة (كايزن)، لذا ينبغي على الإدارة والعاملين العمل معاً لتوجيه مبادئ (كايزن) وركائزها في تحديد الممارسات من خلال أنشطة (كايزن) اليومية، مع الأخذ في الاعتبار معوقات العمل وتحدياته، كما يمكن القول أن (كايزن) يمثل مفتاح القدرة التنافسية للمؤسسات، بمشاركة العاملين في وضع اقتراحات التحسين، فهي كمنهجية تعتمد على مجموعة من التقنيات والأدوات اللازمة للتحسين، مثل دورة ديمينج للتحسين المستمر PDCA، تنظيم بيئة العمل 5S، تحديد أبعاد الإنتاجية 3 M'S.

ثانياً: تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.

إن التحسين المستمر للجودة هو دمج التحسين في العمل اليومي للأفراد في إدارات التعليم قبل الجامعي، فلكي يتم وصف المؤسسة بأنها تشارك في التحسين المستمر للجودة، يجب أن يصنف العمل بالانتظام والثبات، إن التحسين المستمر يتطلب انتظام واستمرارية، وبالتالي، فإن التحسين المستمر يتطلب تنمية تحسين الجودة في العمل اليومي، ونسجها في نسيج العمل اليومي، فالتحسين المستمر لا يمكن أن يكون منفصلاً، فتركيزه على العمليات، ويستلزم ذلك ليس القيام بالعمل بشكل مختلف، بل بالأحرى القيام بعمل مختلف، وهو وضع مشكلات الممارسة كمنتجات وعناصر من النظام، والعمل على وضع الحلول المقترحة لها، بدلاً من النظر إلى النجاح التنظيمي أو الفشل باعتباره المنتج الرئيسي<sup>(١)</sup>.

#### ١. تحديات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.

على الرغم من فوائد (كايزن)، إلا أن كل المؤسسات قد لا تتجح في تطبيق (كايزن)، وكثير منهم يواجهون مشكلات، ومن بين هذه المشكلات الحرجة في تطبيق (كايزن) هي: غياب ثقافة حقيقية، ومقاومة عامة للتغيير، والرؤى قصيرة الأجل، وضعف تحديد المشكلات، ونقص الموارد، كما أن الثقافة والعمليات الحالية والسائدة تمنع نجاح (كايزن)، خاصة ثقافة هذا ليس عملي، هناك أيضاً قضية أخرى هي تشكيل فرق (كايزن) على مستويات الإدارة؛ نجد ندرة مشاركة الجميع في (كايزن)، فيصبح مجرد عبء آخر للعمل، وفي بعض الحالات ليس أولوية حقيقية، أو ينظر إليه كمشروع قصير الأجل مع تاريخ الانتهاء، تنفيذ إدارة (كايزن) قد يكون مشكلة، لأن المديرين ليس لديهم الوقت، أو المهارات اللازمة لمنهجية (كايزن)<sup>(٢)</sup>.

(1) Park, S., et.al.: **Continuous Improvement in Education**, California, USA, Carnegie Foundation For The Advancement Of Teaching, 2013, PP.5-6.

(2) Aurel, T., Andreea, R., & Simina, T. S.: **Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Through Kaizen Management**, Neum, **9th Research/Expert Conference with International Participations**, QUALITY 2015, B&H, Bosnai Hercegovina, 2015, P.30.

إلا أن برامج وممارسات التحسين يمكن تنفيذها بنجاح، عند توافر دوافع إيجابية لتنفيذ الأعمال بجودة عالية، وجميع العاملين مدركون لقضايا ومشكلات عملهم، وينتهجون نهجاً تنفيذياً متقدماً؛ مثل فلسفة (كايزن) كنقطة انطلاق، لإحداث تغييرات عملية، لن يُمكن تحقيقها في الحالات التالية<sup>(١)</sup>:

- أ. الإحجام عن تبني ثقافة التحسين المستمر (كايزن)، في حال تنفيذها.
- ب. ضعف فعالية التنفيذ، ومحدودية القابلية لتحمل المساءلة في المؤسسة.
- ج. قصور إدارة التغيير الفعال من المستويات الإدارية العليا.
- د. قصور في تقييم وتفتيح العمليات باستمرار، وضعف تحديد القيمة المضافة المطلوب تحقيقها.

## ٢- العوامل التي تؤدي إلى فشل تنفيذ كايزن:

- أشارت الأدبيات إلى مجموعة عوامل تؤدي إلى فشل تنفيذ (كايزن) بصورة عامة وهي<sup>(٢)</sup>:
  - أ. غياب ثقافة حقيقية: لا يوجد أي إجراء يرمي إلى تغيير سلوكيات الناس أو نظام قيمهم.
  - ب. النزاعات الثقافية: المديرون هم أكثر قلقاً بشأن إخفاء العيوب، ليس هناك إدارة حقيقية للتحويل إلى (كايزن)، وهناك خوف من التواصل وإتاحة المعلومات للجميع.
  - ج. الفشل في تحديد المشكلات: وتأتي عندما تُحدد العوائق الكبيرة، مع محدودية القدرة على تقسيمها في أجزاء أصغر، ليتمكن التصدي لها بصورة جزئية، وبالتالي صعوبة تحديد أولويات الأعمال.
  - د. الفشل في التخطيط والتنفيذ: طبقاً لدورة ديمينج يتم تعريف المطلوب (خطة)، ثم يتم تنفيذ بعض الإجراءات (القيام به)، يتم تحديد العوائق (التحقق)، ولكن بعد ذلك لا شيء يتم حقا من أجل إزالة العوائق وإعادة تعريف النظام (الفعل)، هذا النوع من فشل دورة ديمينج، هو ما يحدث عند القيام بأعمال صحيحة وأعمال خطأ، ثم لا توجد خطة واضحة للعمل من أجل تصحيح تلك الأخطاء.
  - هـ. نقص الموارد: لا يوجد ما يكفي من الوقت، أو المهارات اللازمة لتنفيذ منهجية (كايزن) بطريقة منتجة.

وبتحليل ما سبق نجد أن هناك عقبات تتضح مع تنفيذ (كايزن) من أهمها سوء التخطيط، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، مع ضآلة دور الإدارة في تنفيذ (كايزن)، وإحجامها عن تمكين العاملين، وقصور في نظم المتابعة والرقابة، لذا لا بد من وجود حلول للتغلب على هذه العقبات، وأهمها تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير بيئة العمل، وتدريب العاملين لفهم منهجية (كايزن) فهماً جيداً، وتشجيعهم على تقديم مساهماتهم، ودعمهم لتطبيق منهجية (كايزن) للتحسين المستمر.

## ٣- العوامل المساهمة في نجاح تطبيق منهجية كايزن.

وتتضح العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق عمليات (كايزن) داخل المؤسسة فيما يلي<sup>(١)</sup>:

(1) Ortiz, Chris A.: **Kaizen Assembly-Designing, Constructing, and Managing A Lean Assembly Line**, USA, Taylor and Francis Group LLC, 2006. PP.2-6.

(2) Medinilla, A.: **Agile Kaizen**, USA, Springer Publisher, 2016, PP.24-27.

- أ. وجود نظام اقتراح تحسين جيد، يشجع التواصل الفعال بين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، وتحسين مؤشر الإنتاجية، وتحسين رضا العاملين.
- ب. التزام الإدارة العليا بوجود استراتيجية واضحة للمؤسسة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ (كايزن)، وتخصيص الموارد الأكثر فعالية.
- ج. وجود قائد (كايزن) في المؤسسة، لديه فهم شخصي جيد في إجراء (كايزن)، والرغبة الشخصية والالتزام بقيادة أنشطة التحسين المستمر، كذلك يمتلك مهارات التواصل الفعال وإدارة المعرفة، وذلك لأن دور قائد (كايزن) حلقة وصل بين الإدارة العليا والعاملين خلال عمليات التحسين.
- د. تشجيع ودعم العاملين من قبل إدارة المؤسسة نحو جهود التحسين التي قام به العاملون بها.
- إن عوامل نجاح تطبيق منهجية (كايزن) تُعد أساسية في المؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وثقافتها، كما أنها تستقي أهميتها، وأهمية المحافظة عليها من مبررات تطبيقها في المؤسسة، ومدى تفوق معوقات تطبيقها على ضرورتها وأهميتها لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي.
- ثالثاً: الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي:
- إن تطوير الأداء يعني تحسين أساليب العمل، وتحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء أفضل بمهام جديدة، والعمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر، وعادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وجهود التطوير والتنمية هي جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، وتتعرض بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه (٢).
- ومن هنا فإن إدارة التعليم قبل الجامعي تُعني بعمليات اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في المؤسسات التربوية، لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، ويشمل ذلك أمرين أحدهما العمل المطلوب إنجازه، والثاني الموارد البشرية الذين يتم التعامل معهم بحيث يتعذر الاستغناء عنهم (٣).
- وتهدف إدارات التعليم قبل الجامعي إلى تحقيق الأهداف التربوية ومن ثم فهي تُعنى بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، كما تُعنى بالعناصر البشرية من

(1) Mahmud, F., Maarof , M.: A Review Of Contributing Factors And Challenges In Implementing Kaizen In Small And Medium Enterprises, , **OP. Cit.**, PP.526-527.

(٢) راجع في ذلك:

- صالح مهدي محسن، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٤١.

- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ص ٨٢-٨٣.

(٣) محمد صبري حافظ، السيد السيد البحيري: اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٩، ص ٦.

إداريين ومعلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، ويمكن القول بأنها جهاز يشارك في وضع السياسة التعليمية، ويدير تلك الأنشطة التي تحقق تلك السياسة من خلال مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة في المجتمع<sup>(١)</sup>.

#### ١- التسلسل الهرمي لإدارات التعليم قبل الجامعي للمشاركة في تطبيق منهجية كايزن.

كايزن يعني التطور المبتكر لمواجهة التغييرات، وينطوي على المرونة للتكيف بسرعة، والحصول على ميزة تنافسية، وتقدم (كايزن) نموذجًا إداريًا يتم فيه تلبية المتطلبات الداخلية للمؤسسة والعاملين والإدارة، والخارجية للعملاء وغيرهم، من خلال التقنيات والممارسات المستخدمة، بدعم من العاملين من جميع المستويات، ولا تزال بعض المهام المستقبلية للإدارة تتعلق بمدى ملاءمة ممارسات الإدارة، فعلى سبيل المثال، يمكن التساؤل عما إذا كانت الأساليب اليابانية التي تؤكد على الانضباط تعمل بشكل أفضل عند تنفيذ أنشطة (كايزن) اليابانية في إدارات التعليم قبل الجامعي، وبالتالي هناك حاجة إلى إجراء دراسة الاختلافات الثقافية في تنفيذ أنشطة (كايزن)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### جدول (١) التسلسل الهرمي للمشاركة في تفعيل كايزن<sup>(٢)</sup>

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	المشرفون	العاملون
دعم (كايزن) كمنهجية للعمل	نشر وتنفيذ أهداف (كايزن) حسب توجيهات الإدارة العليا	استخدام (كايزن) في الأدوار الوظيفية.	تنفيذ (كايزن) من خلال نظام المقترحات
تخصيص الموارد لدعم تنفيذ منهجية (كايزن)	استخدام (كايزن) في رفع القدرات الوظيفية	تقديم التوجيه للعاملين حول تطبيق (كايزن)	ممارسة الانضباط في العمل
وضع سياسات وأهداف متعددة الوظائف	وضع المعايير والحفاظ عليها ورفع مستواها	رفع الروح المعنوية وتحسين الاتصالات.	التطوير الذاتي لحل مشكلات العمل الطارئة
تحقيق أهداف (كايزن) من خلال نشر السياسات وعمليات التدقيق.	تصميم برامج تدريبية مكثفة لتطوير وعي العاملين بكايزن	دعم أنشطة دوائر الجودة وتشجيع المقترحات الفردية.	تعزيز المهارات والأداء الوظيفي
بناء النظم والخطوات والهياكل المحققة لكايزن	تطوير المهارات والأدوات لحل المشكلات.	إدخال الانضباط في ورش العمل وتقديم الاقتراحات.	

(١) ليلي محمد حسني: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، الأردن، دار يافا للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٢٥.

(2) Kalva, R., et. al: Continuous Improvement Through Kaizen in a Manufacturing Organization, India, **International Journal of Engineering Development and Research (IJEDR)**, Volume 6, Issue 1, 2018, P.276,

من الجدول السابق يتضح أن جوهر (كايزن) الحقيقي يكمن في قدرته على تغيير الثقافات والمواقف، تغيير طرق وأساليب العمل والتي هي أحد أكبر التحديات، لأن كسر العادات القديمة هو جوهر التغيير، فكايزن يعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع من الإدارة العليا والمديرون والعاملين. إن دعم الإدارة للتحسينات الصغيرة اليومية، وتقدير جهود العاملين ومكافأتهم، يؤدي إلى إحداث تغييرات تعطي قيمة مضافة لكل عملية، وذلك يتحقق من خلال (١):

أ. التنبؤ بالأخطاء، وتجنب حدوثها.

ب. التحديد الدقيق لمشكلات العمل، وتحديد أساليب وأدوات حلها.

ج. تحديد الانحرافات التي تحدث نتيجة تنفيذ العمليات.

د. توفير نظم للتحفيز وتشجيع العاملين لبذل المزيد من الجهد.

مما سبق يمكن القول بأنه على إدارة المؤسسة أن تحقق وحدة الهدف والتوجه، ويتطلب ذلك إيجاد بيئة داخلية؛ وصيانتها، حيث يشارك فيها العاملون مشاركة تامة لتحقيق هدف المؤسسة المتمثل في الجودة، وتستثمر مشاركتهم الكاملة إمكانياتهم لاستخدامها لصالح المؤسسة، وتسهم فعالية المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهداف الجودة، من خلال تحديد وفهم وإدارة جميع العمليات المترابطة كنظام، وينبغي أن يكون أحد أهداف الجودة الدائمة هو التحسين المستمر للأداء العام.

وخلاصة القول مما سبق أن إدارات التعليم قبل الجامعي تعمل على تصريف وإدارة العمل في المستويات العليا للمؤسسات التربوية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتنفيذ ورقابة وغيرها، مما يستلزم تحديد ملامح واقع إدارات التعليم قبل الجامعي والتي من خلالها يتحقق دور منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء.

## ٢- واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر:

إن الهدف الرئيس من إدارة المؤسسات التعليمية هو الحرص على البقاء والنمو وتحقيق الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية، وتطوير أي نظام تعليمي هدفه الأساسي هو قدرته على مواكبة المتغيرات الحديثة، والاستجابة لحاجات المجتمع المتغيرة، والذي يؤدي في إحداث أزمة تعليمية في حالة عدم تمكن إدارات التعليم قبل الجامعي من التناغم مع المتغيرات المتسارعة (٢). وتتصف إدارة المؤسسة التي تستطيع البقاء في ظل المنافسة القوية بأنها (٣):

أ. مؤسسة تهتم بفكر التحسين المستمر، وتُشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين.

(١) قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦، ص ٢٠٤.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد: واقع الاعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠١١، ص ١٣.

(٣) صالح التويجري: ويسألونك عن الإدارة، الرياض، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ١٧.

ب. تحسن استخدام رأس مالها البشري.

ج. تهتم بالتأهيل والتدريب وتعدده أساس التقدم الوظيفي.

د. تهئ بيئة عمل تشجع وتغذي الابتكار والإبداع.

هـ. تُدار بواسطة مديرين وقادة لديهم القدرة على انتهاز الفرص المتاحة لمواجهة التحديات الجديدة.

فإدارات التعليم قبل الجامعي لاتزال مثلاً للبيروقراطية التي تتمسك بالشكل دون المضمون، وأصبح التعقيد والتكرار وتداخل الاختصاصات من أهم خصائصها، كذلك ضعف مسايرة الأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى سوء الإدارة وغياب البعد المستقبلي للتخطيط، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال، وندرة تحديد المسؤوليات والإحجام عن تفويض السلطات<sup>(١)</sup>. لذا يعتبر دراسة واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر أحد الأولويات المهمة والحديثة لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء، وأحد الركائز الأساسية لتيسير تطبيق منهجية التحسين المستمر الملائمة.

وعلى الرغم من أن التعليم أصبح مؤسسة كبرى، وصناعة من أكبر الصناعات، إلا أن إدارات التعليم قبل الجامعي ظلت في تكوينها سواء على المستوى المركزي واللامركزي وأجهزتها المختلفة على ما كانت عليه منذ سنوات بعيدة، مما يؤكد حتمية دراسة واقعها، للتعرف على ما تعانيه من مشكلات، ومنها:<sup>(٢)</sup>

أ. قصور إدارات التعليم قبل الجامعي عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته.

ب. بُعد إدارات التعليم قبل الجامعي عن مجرى التطور في علوم الإدارة العامة والتكنولوجيا الإدارية، واستفادتها المحدودة من هذه العلوم والتكنولوجيا في تطوير نفسها، والتغلب على مشكلاتها.

ج. عجز إدارات التعليم قبل الجامعي بطبيعتها عن فتح الطريق، أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة خلال السنوات القادمة.

واستقراءً لما سبق فإن التحدي الأبرز الذي يواجه إدارات التعليم قبل الجامعي لمواجهة هذه التحديات هي القضية الخاصة بتطوير الأداء والتحسين المستمر، والعمل على مواجهة هذه التحديات يُفسح الطريق للتغلب على (النفائيات) في إدارات التعليم قبل الجامعي وفق منهجية كايزن للتحسين المستمر، مما يؤدي بدوره إلى وجود رؤية فكرية وتطوير العمل، بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويتوافق مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة وفق معايير محددة تتناسب وطبيعة بيئة العمل، وهذا يمثل تحدياً آخر ينبغي مواجهته لتحقيق التميز في كافة العمليات، ويستدعي بالضرورة أساليب متنوعة للاستفادة من مساهمات الفكر الإداري في تحقيق معايير الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.

(١) علاء محمّد سيد قنديل: معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بإدارة التعليم، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٣٣٢-٣٣٣.

(٢) إميل فهمي شنودة: حتمية استخدام بحوث العمليات في الإدارة التعليمية العصرية، القاهرة، مجلة التربية، مج ٨، ع ٤٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٥، ص ١٢-١٤.

رابعاً: متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.

تستدعي القدرة على تلبية متطلبات تطبيق منهجية(كايزن) للتحسين المستمر دراسة جميع المحاور الخاصة بكايزن دراسة واعية، والتعرف على العوامل المؤثرة على نجاحها، وكيفية استدعائها بمهارة، والتمكن من تحقيق إجراءات وممارسات العمل، وكذلك القدرات المطلوب توافرها لتحقيق نجاح(كايزن). عند إجراء أنشطة منهجية(كايزن) للتحسين المستمر لابد من جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ عناصر وأنظمة إدارة(كايزن) في بيئة العمل، ودراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات منهجية(كايزن)، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وذلك لقياس إمكانية التغيير الناجمة عن تنفيذ استراتيجيات منهجية(كايزن)<sup>(١)</sup>.

كما أن هناك قدرات ينبغي توفرها لدعم منهجية(كايزن) للتحسين المستمر تتمثل فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

١. وضوح الأهداف التنظيمية: من أجل مواصلة إجراءات التحسين الخاصة بالمؤسسة.
  ٢. نظام إدارة التحسين المستمر: يجب أن تدعم برامج التحسين بنية تحتية للتنسيق، فيما يتعلق باختيار المشاريع واستعراضها، وتدريب العاملين وتحفيزهم، ونشر الدروس المستفادة.
  ٣. مشاركة الإدارة ودعمها: يجب أن تتبنى الإدارة عمليات تنفيذ برامج التحسين المستمر.
  ٤. مشاركة العاملين: يتميز التحسين المستمر بإجراءات تدريجية، لذلك يتطلب مشاركة كبيرة من العاملين من أجل تحقيق مستوى أداء جيد في المؤسسة.
  ٥. تطوير الكفاءات من قبل العاملين: تقديم الأفراد قدرات كافية لحل المشكلات في عملياتهم.
  ٦. الثقافة الموجهة نحو التحسين المستمر: هي مجموعة المعتقدات والقيم التي تدفع الأفراد إلى عدم الرضا عن الحالة الراهنة لعملياتهم، فالبيئة التنظيمية لهذه الثقافة تحفز وتقيم عمليات تبادل المعرفة.
  ٧. مشاركة المعرفة: من خلال مبادرات التحسين ونشرها بين الأفراد، وتوليد إجراءات تحسين جديدة.
- لذا ينبغي على إدارات التعليم قبل الجامعي تحقيق المتطلبات الآتية لزيادة فرص نجاح تطبيق(كايزن):
١. وضع استراتيجيات سليمة للتركيز على الثقافة التنظيمية، وتقنيات الإدارة والأنماط السلوكية للمديرين والعاملين.
  ٢. توعية الإدارة وتدريب العاملين للوعي بالأسباب المؤدية إلى فشل(كايزن) لتلافيها، وتجنبها، من أجل التنفيذ الفعال لممارسات(كايزن).

(1) Dobi, S.: The Kaizen And The Productivity, Hungary, Budapest, **5th International Conference On Management, Enterprise And Benchmarking**, 2007, P150.

(2)Gonzalez Valio, R., Martins Fernando, M.: Capability for continuous improvement, UK, **The TQM Journal**, Vol.28, Iss.2, 2016, P.256.

٣. تحقيق عمل تنظيمي منظم، حيث يتطلب جهداً مبدولاً قد يكون في البداية أكثر أهمية من الكفاءة والفاعلية، حيث يؤدي في البداية إلى تهيئة إدارات التعليم قبل الجامعي وإحداث زخماً حول كايزن ومعايير الجودة داخلها.
٤. تعزيز ثقافة التحسين، وتحديد المبادئ التي يجب إتباعها كوسيلة لتحقيق حالة مستقبلية مرغوبة.
٥. تحقيق الكفاءة والفعالية للحصول على المزيد من التحسينات في العمل على نحو مستدام مع مدخلات أقل، فاختيار التحسينات المطلوبة فقط وتنفيذها بكفاءة يصبح أكثر أهمية مع اكتساب العملية نضجها.
٦. تحديد المشكلات المخفية ومعالجتها.

#### توصيات البحث: وتأسيساً على ما سبق عرضه، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. إبراز الجوانب التي تتطلب التطوير والتحسين المستمر.
٢. تبني منهجية كايزن للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي، وهذا لن يتحقق إلا بوجود نظام تدريبي يؤهل الأفراد لفهم هذه المنهجية، ويعمل على تنمية القدرة المؤسسية (التنمية المهنية).
٣. تبني جميع القيادات والعاملين تحقيق التكامل بين الجودة الشاملة ومنهجية كايزن للتحسين المستمر.
٤. تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تطوير الأداء والتحسين المستمر.
٥. بناء برامج تطوير الأداء والتحسين المستمر.
٦. العمل بكفاءة من خلال معايير الأداء المستهدفة.
٧. تطوير الكفاءة من خلال التحسينات التدريجية.
٨. إدارة الفعالية من خلال التحسينات الجذرية.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- (١) إميل فهمي شنودة: حتمية استخدام بحوث العمليات في الإدارة التعليمية العصرية، القاهرة، مجلة التربية، مج ٨، ع ٤٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٠٥، ص ص ١١-١٤.
- (٢) أحمد إبراهيم أحمد: واقع الاعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠١١.
- (٣) صالح مهدي محسن، طاهر محسن الغالي: الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- (٤) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- (٥) روبرت مورير: طريقة الكايزن، الرياض، ترجمة مكتبة جرير، ٢٠٠٦.
- (٦) سلوى محمد قطب: دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٦، ص ص ٣٠٧-٥٠٢.
- (٧) شريفة بنت عوض الكسر: نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٦، عدد ٢، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٨، ص ص ١٥٤-١٨٧.

- (٨) صالح التويجيري: ويسألونك عن الإدارة، الرياض، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- (٩) علاء محمّد سيد قنديل: معايير الجودة الشاملة فى العمليات الادارية بالإدارة التعليمية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- (١٠) فاطمة سعد على: تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بليبيا فى ضوء الهندسة الإدارية، مصر، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٨٤، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢٠١٧، ص ص ٢١-٥١.
- (١١) فؤاد أبو حطب، آمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١.
- (١٢) قاسم نايف علوان: إدارة الجودة فى الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦.
- (١٣) محسن بن حفيظ باعمر: منهجية كايزن اليابانية، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
- (١٤) محمد صبري حافظ، السيد السيد البحيري: اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٩.
- (١٥) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥.
- (١٦) ليلي محمد حسني: مفاهيم ورؤى فى الإدارة والقيادة التربوية، الأردن دار يافا للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- (١٧) نادية عبد الخالق بكر: مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات، مصر، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ع ١، يونيو ٢٠١٦، ص ص ٢٣٩-٢٦٠.
- (١٨) نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
- (١٩) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ج. م.ع.، المشروع القومي للتعليم، ٢٠١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Aurel, T., Andreea, R., & Simina, T. S.: Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Trough Kaizen Management, Neum, **9th Research/Expert Conference with International Participations**, QUALITY 2015, B&H, Bosnai Hercegovina, 2015, PP. 27-32.
- (2) Cwikla, G., Gwiazda, A., Banas, W., Monica, Z., Foit, K.: Assessment of the Efficiency of the Continuous Improvement System Based on Kaizen, Poland, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, IOP Publishing, 2018, PP.1-12.
- (3) Dobi, S.: The Kaizen and the Producivity, Hungary, Budapest, **5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking**, 2007, PP.143-151.
- (4) Duffy, G.: **Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement**, USA, Quality Press, 2014.
- (5) Gonzalez Valio, R., Martins Fernando, M.: Capability for Continuous Improvement, UK, **The TQM Journal**, Vol.28, Iss.2, 2016, PP. 250-274.
- (6) Ishiwata, A.: **Introducing Kaizen in Africa**, Tokyo, GRIPS Development Forum, 2009.
- (7) Kalva, R., et. al: Continuous Improvement through Kaizen in a Manufacturing Organisation, India, **International Journal of Engineering Development and Research (IJEDR)**, Volume 6, Issue 1, 2018, PP. 273-277.
- (8) Luis, J., Maldonado, A., Oropesa, M.: **Kaizen Planing, Implementing and Controlling**, USA, Springer International Publishing, 2017.

- (9) Maarof, M., Mahmud, F.: A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, **7th International Economics & Business Management Conference**, Malaysia, 5th & 6<sup>th</sup> October, 2015, Universiti Tenaga Nasional, 2016, PP. 522 – 531.
- (10) Magnier, R.: Getting ready for Kaizen- Organizational and Knowledge Management Enablers, UK., **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. 41, No. 4, 2011, PP.428-448.
- (11) Manuel F., Ramis-Pujol, J., Kerbache, L.: Thoughts On Kaizen and Its Evolution: Three Different Perspectives And Guiding Principles, UK, **International Journal Of Lean Six Sigma**, Vol.2, Iss.4, 2011, PP. 288-308.
- (12) Medinilla, A.: **Agile Kaizen**, USA, Springer Publisher, 2016.
- (13) Mendez, J., Vila-Alonso, M.: Three-Dimensional Sustainability of Kaizen, UK, **The TQM Journal**, Vol. 30, Iss. 4, 2018, PP.391-408.
- (14) Ortiz, Chris A.: **kaizen Assembly-Designing, Constructing, and Managing A Lean Assembly Line**, USA, Taylor and Francis Group LLC, 2006.
- (15) Otsuka K., Jin K., Sonobe T.: **Applying the Kaizen in Africa**, Switzerland, Palgrave Macmillan, 2018.
- (16) Park, S.,et.al.:**Continuous Improvement in Education**, California, USA, Carnegie Foundation For The Advancement Of Teaching, 2013.
- (17) Prošić S.: Kaizen Management Philosophy, Serbia, **I International Symposium Engineering Management and Competitiveness**, June 24-25, 2011, PP.173-178.
- (18) Singh J., Singh, H.: Continuous Improvement Philosophy Literature Review and Directions, UK., **An International Journal**, Vol. 22 No. 1, 2015, PP. 75 - 119

#### مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم، وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة منهجية(كايزن) للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات منهجية(كايزن)، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، و فهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين

**الكلمات المفتاحية:** منهجية كايزن-التحسين المستمر – تطوير الأداء.

**Abstract**

The current research aimed to know theoretical fundamentals of Kaizen's methodology for continuous improvement as an administrative philosophy adopted by the education Idara, And Determination of the application features of Kaizen's methodology in it, monitoring the reality of pre-university

education Idaras in Egypt. Then, determine the requirements of applying Kaizen's methodology for continuous improvement of the performance of pre-university

education Idaras, The research used the descriptive method, The research found the importance of achieving necessary procedural steps when carrying out the Kaizen activities, Including studying the possibility of internal departments and units to implement systematic strategies (Kaizen) , and managers of departments identify specific indicators of the technical parameters of the unit , and understanding of organizational objectives, as well as management involvement and support, and workers involvement.

**Keywords:**

Requirements - Kaizen Methodology - Continuous Improvement-  
Performance Development.