

تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن

Improving Educational Leaders' Performance at Jeddah's Secondary Schools in Light of
Kaizen

إعداد/ د. عائض بن عويض بن منيع الله السلمي

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تحديد مُتطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المُعوقات التي تُحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أداة البحث (الإستبانة) على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أن أهمية المُتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية كبيرة، وقد جاء مجال المُتطلبات التقنية بالرتبة الاولى بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم المُتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية، وجميعها بدرجة أهمية كبيرة، كما ذكرت نتائج البحث أن المُعوقات التي تُحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة، حيث جاءت المُعوقات المادية بالرتبة الاولى بدرجة مُعوق كبيرة، ثم البشرية ثم التنظيمية الإدارية ثم التقنية بالرتبة الرابعة بدرجة كبيرة، كما جاء في توصيات البحث إجراء تحليل للواقع الفعلي لأداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن من وقت لآخر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الرشيد لوضع الخطط التطويرية وإجراء التغييرات المطلوبة في اختيار الوظائف القيادية، وكذلك توظيف نتائج

البحث لتطوير أداء القيادات التربوية وتطبيقها في المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، القيادات التربوية، كايزن.

Abstract

The purpose of this dissertation is to determine the requirements for the development of educational leaders' performance at Jeddah's secondary schools in light of Kaizen, and to detect the obstacles that limit the development of educational leaders' performance in the light of Kaizen. In order to achieve the aims of this study, I have used a descriptive method, and the survey has been applied to a sample of the principals of public secondary schools in Jeddah. The most important results of the study are that the requirements for the development of educational leaders' performance in light of Kaizen are very important; the issue of technical requirements has come first with a high degree of importance; followed by material, human, organizational, and managerial requirements, all with a high degree of importance. The study has also discovered that there are highly significant obstacles limiting the development of educational leaders' performance in the light of Kaizen in the following order: material (paramount at first degree), human, organizational, managerial, and technical (important at fourth degree). The study recommends recurring analysis of the actual status of educational leaders' performance in light of Kaizen in order to discover information that may assist in making the right decisions for developmental plans; in making needed changes to the selection of leadership positions; in using the study results for improving the performance of educational leaders; and in applying them at the secondary schools of Jeddah.

Key words: development, educational leaders, Kaizen

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مُقدِّمة

يشهد العالم المعاصر تطورات علمية وتقنية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة البشرية، وأصبح لزاماً على جميع المؤسسات لاسيما التعليمية الاستجابة السريعة والواعية لمتطلبات العصر والتفاعل معها وإلا أصبحت قليلة الفائدة والتأثير، حيث إن النظام التعليمي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بهذا الحراك المجتمعي المتسارع.

وفي هذا السياق أورد عليّيات أن التغيرات المصاحبة للتطور العلمي والتقني، وزيادة وسائل الاتصال كماً وكيفاً والانفجار المعرفي، قد ألقت بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية، مما يتطلب منها إصلاح وتطوير أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات، من خلال إعادة النظر في أسلوب إدارتها للموارد البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات وتتنمّس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة لاستنباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (عليّيات، ٢٠٠٤ م، ص ١٥).

ويرى حمادات أنه إذا كان التطوير مطلباً عاماً لجميع المؤسسات التي تسعى للتغيير فإنه يأخذ طابعاً خاصاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية والتي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل بهدف العيش والانسجام مع الذات ومع الآخرين (حمادات، ٢٠٠٦ م، ص ٣٨).

وإذا كانت المؤسسات التعليمية التربوية أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، فالإدارة التربوية وسط هذه العملية تعد عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها، لذا فإن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، وفاعلية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها، إذ

تتولى الإدارة التربوية التخطيط والتنظيم وما يتصل بالعمل التربوي من توجيه وتقويم ومتابعة، وصولاً إلى الأهداف التربوية المرسومة باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال (الرحيلي، ٢٠٠٩م، ص ١).

لقد كان للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية خلال القرن الماضي أثراً في تطور الفكر الإداري وظهور مدارس إدارية حديثة تهدف إلى تحسين إنتاجية الأفراد، حيث خلصت بعض الدراسات السابقة مثل دراسات: (عبدالمنعم، ٢٠٠٧م، والذبياني، ٢٠١١م) والتي تناولت مجالات تحسين العمل في المؤسسات العامة لاسيما التعليمية والتربوية منها على ضرورة وجود إدارات مؤهلة يقع على عاتقها، حمل ابتكار أساليب جديدة للتحسين والتطوير، فبرزت مدارس كإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإبداعية، والإدارة بالرؤية المشتركة (الإدارة على المكشوف)، كما أشارت بعض هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق التوازن المطلوب بين تطبيق منهجيات حديثة لتحسين العمل في المؤسسات التعليمية والتربوية من جهة، وبين تأهيل قيادات تربوية قادرة على تطبيقها من جهة أخرى (برهمن، ٢٠١٢م، ص ١٩).

ويرى إيماي أن منهجية كايزن التي أفرزتها الحركة التقدمية الهائلة في اليابان في مجال الإدارة، تُركز على تحسين أداء المؤسسة اعتماداً على مبدأ التحسين المستمر وغير المنتهي للأداء، حيث تعتمد مبادئها على عدد من الإستراتيجيات كتحديد قواعد العمل، والتطهير، والقضاء على الهدر، والجيمبا كايزن، ونظام المقترحات، والسينات الخمسة (5S)، وهذه الإستراتيجيات ليست منفصلة في الواقع وإنما تطبق كنظام متكامل بحيث تتداخل الإستراتيجيات معاً وتتسخدم بحسب الحاجة، كما تختلف في طريقة تطبيقها ووقتها فقد يمتد تطبيقها من عدة أسابيع أو أشهر إلى عدة سنوات ويعتمد ذلك على حجم المؤسسة وكفاءة العاملين وعددهم في المؤسسة وعدد التغيرات والتحسينات المنفذة وعدد

الوحدات والأقسام المشاركة في عملية التحسين في المؤسسة، بحيث يبدأ العمل التصحيحي على الفور (إيماي، ٢٠١٥، ص ١٢٤).

ورغم حداثة عهد تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر للأداء بقطاع الخدمات إلا أنه في دراسة جيدون "Gedeon" لاحظ تغيير كبير وملحوس على عدد من المشاركين في برنامج تأهيلي خاص بتعليم مهارات كايزن للجودة والتحسين المستمر، حيث تجلّى هذا التغيير في تطبيقهم لمهارات التحفيز الشخصي، والانضباط، والاتصالات، والعلاقات الاجتماعية، ومهارة حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، على أعمالهم بعد نهاية البرنامج (2002,43، Gedeon).

والواقع أن تطبيق المنهجيات الحديثة في المؤسسات التعليمية والتربوية من أجل زيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها وتحقيق أهداف مجتمعاته، لا يكون ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن اختيار لعناصر أجهزتها الإدارية، باعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيماته (برهمين، ٢٠١٢م، ص ٢١).

وعلى ضوء ما سبق فإن تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات الخدمية، لا يقل أهمية عن تطبيقها بالمؤسسات التعليمية والتربوية، وتحقيق التوازن بين الحاجة لمداخل حديثة تحقق لتلك المؤسسات البقاء والتميز، وبين وجود قيادات تربوية مؤهلة وقادرة على حل مشكلاتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم مما حققه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية من تطور كمي وكيفي إلا أنه مازال يعاني من بعض المشكلات التي تعيق مسيرته نحو تحقيقه لأهدافه، وتؤثر على مدى استجابته لخطط التنمية، حيث أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات

التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية، ولاسيما وان هناك تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية (عبد الجواد، ٢٠٠٠، ص ٨٢).

ومن هنا بات التحدي الأكبر للنظم التعليمية بصفة عامة والتعليم بالمرحلة الثانوية على وجه الخصوص ليس تقديم تعليم لكل مواطن بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية والسعي نحو تطوير القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، وتحوّل المدرسة من الشكل التقليدي إلى الدور القيادي التربوي الأكثر نفعاً وفائدة للمجتمع، وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة وفاعلية للتعامل مع التحديات والمتغيرات المتسارعة في هذا العصر، للوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة، و تغيير النظرة إلى القيادات التربوية التي تتولى زمام الأمور، من نظرة تقليدية قائمة على الروتين والجمود والمركزية الشديدة والبيروقراطية، إلى مفهوم أشمل وأوسع يكون من بين اهتماماته إدراك المستجدات والمتغيرات التي يواجهها المجتمع، والقدرة على التعامل معها وتوظيفها بشكل فاعل (الدبي، ٢٠٠٧، ص ٧٨).

كما أن مستوى الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية دون المستوى المطلوب وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات حيث بينت ضعف المهارات والكفايات الادارية لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية وكشفت عن نقص وتدني المهارات القيادية لمديري المدارس، وأكدت على أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بالممارسات الادارية، ومن ذلك (دراسة الكريدا، ٢٠٠٤م ودراسة الزهراني، ٢٠٠٦م ودراسة السريحي، ٢٠١٢).

ويشير القحطاني إلى ضرورة تطوير القيادات التربوية الفاعلة، وتعزيز الدور القيادي الإيجابي لمديري المدارس والبُعد عن الأنماط التقليدية غير

الفاعلة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء للعاملين في المدارس (القحطاني، ٢٠٠٢، ص ١١١).

وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أهمية تطوير القيادات التربوية من مديري المدارس مثل دراسات: الدندني (٢٠١٠م) و الزهراني (٢٠١١م) و الطريف (٢٠١١م)

كما أنه نظراً لمرور التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية بالعديد من مراحل التطوير وصولاً لنظام المقررات وحديثاً نظام الفصول، فقد أكدت نتائج بعض الدراسات على وجود مشكلات في تطبيق نظام المقررات يتعلق بعضها في قصور مديري المدارس في تفعيل نظام المقررات (الشامخ و الفريح والعبد الكريم، ٢٠٠٧).

ومن خلال خبرة الباحث الشخصية كقائد تربوي في المدارس الثانوية، ومعايشته للواقع الفعلي لوضع القيادات التربوية في إدارات المدارس الثانوية والشواهد اليومية التي تدل على، قلة اللقاءات، والاجتماعات التلقائية بين القائد التربوي والمعلم، ومعالجة الأخطاء في موقع العمل، لانشغال بعض القيادات التربوية بالجوانب الإدارية المكتبية، وكثرة الأعباء عليهم، وإتباع البعض منهم سياسة الأبواب المغلقة، وغياب البعض الآخر عن الواقع العملي بالمدرسة رغم تواجده فيها لفترة زمنية طويلة، مما يؤدي إلى ضعف الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين القائد التربوي والمعلمين، وانعدمت في النهاية الشفافية والوضوح والصراحة.

وقد جاء اختيار الباحث لتطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء القيادات التربوية، على أساس ارتباط هذا المفهوم بالتحسين المستمر، وتقليل الهدر في كل من زمن التشغيل والتكلفة والمساحة المستخدمة للعمل وزيادة الكفاءة والتحسين الملموس في معنويات العاملين عن طريق تمكين الموارد البشرية، بالإضافة إلى إبراز الخلل أمام جميع العاملين بالمؤسسات، وهذا ما لمسّه الباحث

بعد حضوره لبرنامج تدريبي - ماليزيا ١٦-٢٦/٣/٢٠١٥م- اشتمل على زيارات ميدانية لعدد من المؤسسات التي تطبق منهجية كايزن، وتأسيساً على ما سبق تمثلت مشكلة البحث في تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، من خلال العمل على تطوير الانظمة والتعليمات الضابطة والمؤسسة للعمل المدرسي، والتغيير والتحسين الأمثل بالبيئة المدرسية ومناخها التنظيمي وتحقيق الابتكار، والقضاء على الهدر، وتطوير واستحداث الاجراءات الوقائية وإيجاد الحلول للمشكلة التي تحدث بالمدرسة، والحرص على المتابعة المستمرة للعمليات المدرسية، والاستخدام الأمثل للموارد.

أسئلة الدراسة

١. ما المتطلبات (التنظيمية الادارية، والمادية، والبشرية، التقنية) لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات التربوية (مديري المدارس الثانوية) ؟

٢. ما المعوقات (التنظيمية الادارية، والمادية، والبشرية، التقنية) التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات التربوية (مديري المدارس الثانوية) ؟

أهداف الدراسة

١. تحديد المتطلبات (التنظيمية الادارية والمادية والبشرية والتقنية) لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن.

٢. الكشف عن المعوقات (التنظيمية الادارية والمادية والبشرية والتقنية) التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية) وتوضح مما يلي:

- ١- حيوية الموضوع الذي تناوله البحث كونه يتعلق بأسلوب إداري حديث ثبت نجاحه في العديد من المؤسسات التربوية وكثر الحديث عنه في دراسات إدارة الأعمال والإدارة العامة.
- ٢- المساهمة بالمعرفة التراكمية حول الموضوع بمجال الإدارة التربوية، وذلك من أجل تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ٣- الاطلاع على أهم ما ورد في أدبيات الفكر الإداري عن منهجية كايزن.
- ٤- قد تساهم نتائج هذه الدراسة على فتح الطريق أمام الباحثين لإجراء البحوث بهذا المجال، والمساهمة في المعرفة التراكمية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- ١- قد تستفيد منه القيادات التربوية في المدارس الثانوية من خلال تعريفهم بتطبيقات بعض المداخل النظرية والعملية الحديثة كمنهجية كايزن في بيئات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، في الوقت الذي تتجه الوزارة نحو تطبيق الجودة الشاملة كمنهج للتحسين المستمر والتطوير.
- ٢- يمكن لهذا البحث أن يفتح المجال الواسع لتبني ثقافة التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية والتربوية لمواكبة الظروف المتغيرة والمتجددة في زمن السرعة والمعرفة.
- ٣- يمكن أن يستفيد منه المسؤولين بمختلف ادارات التعليم لاسيما وأن منهجية كايزن تزيد من فاعلية أداء العاملين، في مختلف المؤسسات والمجالات التي طبقت فيها (البنوك، الاتصالات، وفي قطاع التعليم في بعض دول العالم)، كما اشارت بعض الدراسات.
- ٤- يتزامن البحث مع توجه المملكة العربية السعودية ممثلاً في وزارة التعليم في

السعي لتجويد التعليم وتحسين مخرجاته، ومتزامناً كذلك مع تأكيد المؤتمرات والملتقيات العلمية على تحقيق معايير الجودة المدرسية، بالإضافة إلى التكامل مع الجهود التي قام بها الباحثين لاستقصاء امكانية تطبيق مداخل حديثة بمجال الجودة الشاملة .

حدود الدراسة

تم تحديد الدراسة بعدد من الحدود: البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية وهي كالتالي:

- ١- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على القيادات التربوية "مديري المدارس" في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- ٢- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على جميع المدارس الثانوية الحكومية النهارية في إدارة التعليم بمحافظة جدة (النظام السنوي ونظام المقررات).
- ٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ

٤- الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة في مجال: تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحاً وإجراءياً كما يلي:

١- التطوير Development

عرف النوري 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، ١٩٨٧، ص ٤٠)، كما عرفه بدوي بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية (بدوي، ١٩٨٤، ص ٢٧)،

ويعرفه الباحث بأنه إدخال تغييرات جديدة ومفيدة في مدخلات وعمليات المؤسسة قابلة للتطبيق والممارسة، بهدف التحسين والتطوير في مخرجاتها.

٢- الأداء Performance

عرف الجبوري الاداء بأنه الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسات العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (الجبوري، ١٩٩٩، ص ٩٤)، كما عرفه عبدالمحسن بأنه المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها (عبدالمحسن، ١٩٩٧، ص ٥)، ويعرفه الباحث أنه مجموعة الأعمال والجهود والممارسات والإجراءات التي يبذلها العاملون في المؤسسة، ويمكن ملاحظتها وقياسها.

٣- القيادات التربوية Educational Leadership

يمكن تعريف القيادة بأنها جذب الأفراد إلى مدار الهدف ودفعهم إلى تحقيقه بالافتناع أو الإلزام، ومحاورها الأساسية الجاذبية والفعالية الشخصية للقائد (مصطفى ، ٢٠١٣، ص ٨٨)، كما تعرف انها القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققو الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه (حسان، ٢٠٠٧م، ص ٢٠١)، ويعرفها الباحث أنها القدرة على التغيير في قناعات الآخرين، وشحذ همهم، وكسب ولائهم، من خلال بناء علاقات إيجابية قوية ومتينة تساهم في تحقيق الأهداف المقصودة في المؤسسة.

٤- كايزن Kaizen

يصف إيماي كايزن انه 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 (إيماي، ٢٠١٥، ص ١٠١)، ويُعرفه هيلتون على أنه التحسين المستمر

التدريجي من خلال أنشطة صغيرة للتحسين بدلاً من الكبيرة أو الجذرية، وتهدف هذه الأنشطة التي يتم إجراؤها من خلال الابتكار أو الاستثمارات الكبيرة في التقنية إلى تحقيق الغاية المحددة للتحسين، وتقع مسؤولية ذلك على كل العاملين بدءاً من الإدارة وانتهاءً بالعمال اليدويين في كل نشاط طوال الوقت، وذلك من خلال الجهود الصغيرة المستمرة لكل عنصر (Hilton,1999,220). ويعرفه الباحث أنه 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١. دراسة جيدل وفيتلير (Gudgel&Feitler,2000) بعنوان: كايزن بليتز: التعلم السريع لتسهيل التحسين الفوري للمنظمة حيث طبقت هذه الدراسة بغرض التعرف على أثر النشاطات التعريفية (دورات تدريبية) لمفهوم كايزن على المشتركين بها قبل وبعد انخراطهم من حيث تكوين صورة عامة وسريعة لأساليب وتقنيات كايزن وكيفية تطبيقها على العمل لتحسينه تحسيناً مطرداً ودائماً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن فلسفة كايزن- التحسين المستمر- قاعدة أساسية وعنصر فعال داخل المنظمة لتطوير الخدمات تمشياً مع الأهداف المأمولة، من خلال تطوير وتنمية أداء العاملين لضمان الحصول على مخرجات تتسم بالأداء والتحصيل العالي، والاستفادة من نظم الجودة اليابانية في المجال الصناعي وتطبيق الخبرات الناجحة منها في مجال التعليم، وتعظيم وتدعيم الموارد البشرية والمادية بما يسهم في تحقيق جودة أدائها، والتركيز من أجل التطوير ورفع مستوى الأداء وقياس التحصيل في ضوء معايير جودة عالية، كما خصت هذه الدراسة

مجال إدارة الموارد البشرية والعاملين في المنظمة بنقاط بارزة عن فوائد تطبيق كايزن.

٢. دراسة جيدون (Gedeon,2002) بعنوان: نقل مهارات التدريب على التحسين- كايزن بتلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين في مؤسسات القطاع الخاص، هذه الدراسة هدفت إلى قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين بعد البرنامج التدريبي باستخدام منهج تلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين على هؤلاء المتدربين في القطاع الخاص، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تحسن كبير طرأ على طريقة عمل المتدربين على ستة محاور هي المشاركة والتمكين، والتحفيز، والانضباط الشخصي، والإنصات والعلاقات الإنسانية، مهارة حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، ولقد أثارت هذه الدراسة نقطة هامة جداً هي مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها أثناء الدورات التدريبية الخاصة مثل "كايزن" ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المهارات الجديدة على أعمالهم ومقارنة أثر هذه الاستفادة بين المتدربين عن طريق التقارير التي ترفع من قبل المشرفين عليهم، كما أعطت الدراسة فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على تحسين وتطوير العمل.

٣. دراسة ريفيرا (Rivera,2006) بعنوان: الجيمبا كايزن في الإدارة اليابانية هدفت إلى التعرف: على أسلوب نموذج جيمبا كايزن في الإدارة اليابانية والتحقق منه كنظام إداري يخلق القيمة الفارقة، والنظر والاستفادة من نتائج البحوث الأكاديمية ومتطلبات الاعتماد في تصميم المناهج الدراسية لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع، حول نظم إدارة الجودة اليابانية -جيمبا كايزن- في بداية اكتشافها، ومما توصلت إليه الدراسة ضرورة تزويد الإداريين في التعليم وأعضاء هيئة التدريس بمفاهيم ونظريات نظم إدارة

الجودة اليابانية، وذلك للإستفادة منها في قياس مخرجات التعليم، وتطوير العمل داخل هذه المؤسسات، ومما أوصت به الدراسة تطبيق نظم إدارة الجودة اليابانية على مؤسسات التعليم وذلك لتأثيرها في ضمان الجودة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج جيمبا كايزن في الإدارة يعمل على تنظيم أنشطة العمل وتحسينها وإدارتها في المنظمات، وإلى أن النموذج يعمل على التحسين المستمر الذي ينطوي على الجميع بحيث يستلزم نفقة قليلة.

٤. دراسة إيماي (Imai, 2007) بعنوان: جيمبا كايزن في الإدارة

وتحسين الجودة وهدفت إلى التعرف على أهمية نموذج جيمبا كايزن في الإدارة وتحسين الجودة في سويتزرلاند، وكيفية استخدام مديري المدارس للجيمبا كايزن، وكان من نتائج الدراسة أنه ساهم التدريب في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين، واستطاعوا من خلال واجد مديري المدارس في جيمبا كايزن من تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن نموذج جيمبا كايزن في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين، وأن العديد من مشاكل الجودة يمكن حلها من خلال إشراك جميع الموظفين في المكان، وأنه لا ينبغي أن تترك المسؤولية لمختصي الجودة وحدهم.

٥. دراسة برهمين (٢٠١٢م) بعنوان: مستوى أداء الجامعات السعودية في

ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلاؤهم، هدفت الدراسة إلى تحديد 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، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: 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 وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة مستوى الأداء الإداري خاصة فيما يتعلق بتحديد الجامعة كيفية التعامل مع المخاطر الرئيسية التي تحول دون تمكنها من تحقيق أهدافها، كما أوصت الدراسة بأهمية معرفة الجامعة موقع العمل المرئي (التواجد في مكان العمل) وانعكاساته على الروح المعنوية للموظفين، كما أكدت الدراسة على أهمية ممارسة الجامعة لأساليب فلسفة الكايزن (kaizen) للجودة اليابانية (التحسين المستمر للأداء)، كما أوصت الدراسة بتبني أسلوب الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية لتحقيق إدارة جامعية مميزة، واختتمت الباحثة توصياتها بالتأكيد على تطوير أداء البعد الاقتصادي وتدعيم الأبعاد الأخرى لضمان مستوى أداء مرتفع في كافة الأبعاد.

٦. دراسة فيجو وآخرون (Feijoo, et al,2014) بعنوان : تحسين إدارة

الجودة في التعليم العالي باستخدام تقنيات كايزن الخمسة، هدفت التعريف بتقنيات كايزن الخمسة، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر، وهي العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينتهي، كما أشارت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي لا تيسر استخدام تقنيات كايزن الخمسة مثل الفهم التقليدي لتطوير التعليم من قبل بعض القيادات العليا، والمركزية العالية، ومما توصلت إليه الدراسة تبين وجود بعض نظم الجودة لدى القيادات في التعليم العالي وأن لديهم المعرفة الجيدة للتطبيق، ووجود الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتطبيق نموذج تقنيات كايزن في الجودة ، وأوصت الدراسة بتبني هذه الاستراتيجيات،

وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخاصة المجالات الإدارية والأكاديمية منها،

٧. دراسة الحربي (٢٠١٥) بعنوان: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن ، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها، وأظهرت النتائج 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 مُتطلبات لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمباكايزن، منها تبني الجامعات لهذه المنهجية، واختيار القيادات المتخصصة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، واعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، والقيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية، كما أظهرت النتائج أن القيادة من موقع الحدث، والتقليل من الهدر، والالتزام بمبدأ التحسين، وتبني الأفكار الابداعية، إجراءات رئيسة لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وأوصت الدراسة بتجربة الجامعات لمنهجية جيمباكايزن، وتوفير مُتطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء هذه المنهجية، وإجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق منهجية جيمباكايزن في تطوير أداء القيادات الجامعية في الكليات والأقسام الأكاديمية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة تمثلت جوانب الاستفادة فيما يلي:

١. في ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الدراسة من تلك الجهود في عدة مجالات، يمكن إجمالها في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، صياغة منهجية الدراسة، تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية،

المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
٢. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الحجم المناسب لعَيِّنة الدِّراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدِّراسات، مما سهّل التَّوَصُّل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدِّراسة الحاليَّة، والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدِّراسات للاستفادة منها في تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدِّراسة الحاليَّة.

جوانب التميز

١. تتميز الدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السابقة بتطوير الإطار الفكري المتعلق بتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن.
٢. لم يتم - في حدود علم الباحث- إجراء دراسة تتناول تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن.
٣. اختلف حجم عَيِّنة الدِّراسة عن الدِّراسات السابقة والوحدات المختارة للدراسة والفترة الزمنيَّة للدراسة.
٤. شملت الدراسة النظام الثانوي السنوي ونظام المقررات معاً.

الفصل الثالث: الإطار النظري

منهجية كايزن Kaizen

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 الان، ويعتمد هذا النمط الإداري البسيط في متطلباته والفعال في قدرته على تطويع وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة) لإستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة (أبو طربوش، ٢٠١٤م، ص ١٧).

وتعتمد منهجية كايزن على الثقافة التي تشجع المقترحات بواسطة الأفراد القائمين بالعمل في المحاولة لتحسين عملياتهم، ومن ثم فإن التنظيمات الأكثر نجاحًا هي التي توفر مناخًا لتشجيع هؤلاء العاملين على تقديم هذه الاقتراحات، فالعاملين في شركة (تويوتا) على سبيل المثال قدموا مليوني اقتراح عام (١٩٩١م) بمعدل (٣٥) اقتراحًا لكل عامل تم تنفيذ (٩٧%) منها، (البكري، ٢٠٠٠، ص ٣٦٨)، وفيما يلي يتناول الباحث الموضوعات المتعلقة بمنهجية كايزن.

نشأة وتطور كايزن Kaizen

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 الى التعلم المستمر والعمل الجاد لإيجاد فرص وطرائق للقيام بأعماله اليومية بالشكل الذي يرقى به العمل إلى الأفضل باستمرار. (قدار، ١٩٩٧م، ص ٢٠٧).

يعتبر "تايشي أوهنو" مبتكر منهجية كايزن وهو الأب الروحي لشركة تويوتا وأول من قام بتطبيق عملي لفكرة كايزن (١٩١٢ - ١٩٩٠)، بينما يرجع الفضل في تطور وظهور منهجية كايزن للجودة اليابانية لماساكي إيماي (١٩٣٠) (Masaaki Imai)، وهو خبير ومستشار جودة ياباني أتم تعليمه الجامعي بجامعة طوكيو ومن ثم عمل بالولايات المتحدة الأمريكية تخصص في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات حيث أطلق في عام (١٩٨٦م) 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 ١٩٨٦م) "Kaizen" أو (the

(key to Japanese competitive success) وتصدر كتابة الذي تم إصداره بالانجليزية أكثر الكتب مبيعا لفته ثلاث سنوات من ثم تم ترجمته إلى عدة لغات، وبعد رواج منهجية كايزن عالمياً، قام إيماي بتأسيس معهد كايزن للجودة في طوكيو وفتح عشرات الفروع للمعهد في دول العالم، وظهرت هذه الفلسفة في بدايتها بالمجال الصناعي وانتشرت لتشمل المجالات الخدمية والتعليمية (المنيف، ١٩٩٨م، ص ٦٩).

مفهوم كايزن Kaizen

ويُعرف كايزن على أنه فلسفه للتحسين المستمر يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤديون أعمالهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق (البكري واسماعيل، ٢٠٠١، ص ٢٧٢).

كما يعرف على أنه التحسين التدريجي غير المتوقع للقيام بعمل الأشياء الصغيرة بشكل أفضل، ووضع وتحقيق معايير أعلى دائماً، والسعي الدؤوب نحو تطوير وتحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك وتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن دون المساس بالجودة (باسيلي، ٢٠٠١م، ص ١٠٩).

ويُعرف كايزن بأنه نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات وثقافة المؤسسة والإنتاجية والسلامة والقيادة (الحربي، ٢٠١٥، ص ٧)، وتعرف برهمين كايزن أنه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر الشامل للأداء بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل (برهمين، ٢٠١٢م، ص ٥٢).

وينظر إليه عقيلي على أنه عملية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة (little steps) مدروسة بشكل جيد وبتأن ومنتالية ومنتاحقة وبشكل مستمر، وأنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات ويركز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، إذ تكون

التكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة (عقيلي، ٢٠٠١م، ص ١٣٤).

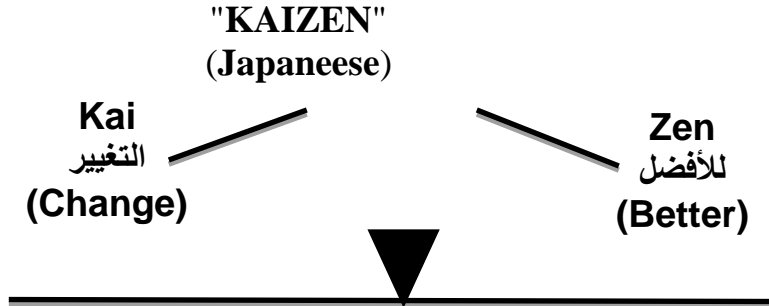
كما يعرفه المنيف أنه تغيير الطريقة لتحقيق هدفاً ولمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي، وأنه عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة، معدات، مكان، أفراد، أساليب، عمل، تقنية، ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار (المنيف، ١٩٩٨، ص ٦٨).

وذكرت العقباوي أن كايزن كلمة يابانية تتكون من مقطعين: كاي-kai وتعني التغيير وَ زَن -zen وتعني للأفضل أو الأحسن، وترجم إجمالاً Kaizen التحسين المستمر، وليس لكلمة كايزن مرادف دقيق في اللغة الإنجليزية، حيث قام (انتوني روبنز) باستخدام مصطلح انجليزي لهذه الكلمة هو (CANI)

(Continoues and never-lasting Improvement) وتعني

التحسين المستمر والدائم، أو التحسين للأفضل (العقباوي، ٢٠١٤م،

ص ١٨). الشكل التالي يوضح مفهوم كايزن:



شكل (١) معنى كلمة كايزن من: (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٢٠)

مبادئ كايزن Kaizen

أشارت الأدبيات الى وجود العديد من المبادئ لمنهجية كايزن تتشابه مع مبادئ الجودة الشاملة، ولكن اقتص بعضها بشكل أكثر أهمية بمنهجية كايزن حيث يقوم التحسين المستمر على مجموعة من مبادئ تعد الحجر الأساس التي يقوم عليها كايزن وهي على النحو الآتي:

- ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المنشأة قائمة، وهو من متطلبات وجودها.
- التحسين عملية شاملة.
- خطوات بسيطة تؤدي لنتائج كبيرة.
- أن تكون دائما في مرحلة تطور وتحسين مستمر.
- وضع العملاء (المستفيدين) في المقام الأول.
- لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة إلى التحسين.
- العمل الجماعي والمشاركة، لأن التحسين مسؤولية الجميع.
- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- أنه يقوم على أساس تحسينات ذات حُطى صغيرة تدريجية على المعدات الحالية أو الأنظمة من قِبَل الأفراد الذين يعملون فعلا في ذلك المجال.
- أنه مبني على الوسائل الحالية والتقنية المتوفرة (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٢١).

ويذكر المنيف إن القيمة الحقيقية والجوهرية في هذه المبادئ هي الإيمان الراسخ لدى الإدارة اليابانية بأن أرض الواقع ومكان الحدث تعتبر أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة القرار بالتحسين المستمر، فالإدارة العليا ترى نفسها مسانداً لجيمبا (المنيف، ١٩٩٨م، ص ٢٢٢).

فوائد كايزن Kaizen

هناك خمسة منافع رئيسية تنشأ عن إتخاذ كايزن أساسا لإدارة المؤسسة هي:

١. إنه يولد التفكير بإتجاه العملية.
٢. إنه يعمل على إستمرار إشراك كل عامل في حل مشكلة.
٣. إنه يؤسس شبكات نشاط أفقية تخدم توحيد المؤسسة.
٤. إنه ينتج سرعة استجابة لشبكات تسليم السلع في السوق للعملاء.
٥. إنه مؤسسة لإستمرار عملية التغيير والتقدم والتعلم. (باسيلي، ٢٠٠١م، ص ١٠٩).

وتذكر ابو طربوش عدد من فوائد تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات من ذلك ما يلي:

- الأستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، والتخلص من الفوائد، وتقليل المساحات المستخدمة.
 - التخلص من الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير نحو الأحسن.
 - التخلص من العشوائية والتداخل في الأعمال، وتقليل نسبة الأخطاء.
 - انسيابية تدفق العمل العمليات والأنشطة والتغلب على الإختناقات وتعطل العمل، وتقليل زمن التشغيل.
 - وضع الوظائف والأنشطة وبيئة العمل داخل المنظمة تحت رقابة يومية مستمرة .
 - تغيير ثقافة العمل داخل المنظمة بترك اللوم والبحث عن الحلول ، واستدامة العمل والعمل بروح الفريق الواحد.
 - الأنضباط الشخصي والمؤسسي داخل المنظمة وزيادة الكفاءة.
 - تحقيق مشاركة العاملين واستثمار أفكارهم وخبراتهم.
 - رفع مستوى الرضا لدى العاملين (ابو طربوش، ٢٠١٤م، ص ٩٣).
- وفضلاً عما ذكر، فإن أعظم فائدة يقدمها كايزن هي الخفض المستمر في التكلفة سنة بعد سنة وشهراً بعد شهر و يوماً بعد يوم سلسلة لا نهاية لها، وقد نفذت اليابان منهجية كايزن مع اعتماد مايعرف « بدورة ديمينغ » (Deming)

(Cycle)، ويُعد ديمنج من الإحصائيين الناجحين في تحسين الإنتاجية والجودة، إذ لاحظ خلال عمله المهني أن العاملين في المنشأة هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في العملية الإنتاجية، وقد ابتكر ما يُسمى بدائرة ديمنج (PDCA) خطط (Plan)، اعمل (Do) تأكد أو دقق (Check)، نفذ (Act)، وبدعوة من رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الإقتصادية (أشيكاوا) القى ديمنج مجموعة من المحاضرات استقبلها اليابانيون باعتبارها أفكارًا مفيدة في تغيير سمعة منتجاتهم (العاني، ٢٠٠٢م، ص١٧).

أدوات كايزن Kaizen

جمعت منهجية كايزن كثيرًا من المفاهيم السائدة، وأجرت نوعًا من التوليفة التكاملية بينها، لتظهر في صورة منهجية وطريقة متكاملة يمكن انتهاجه حتى الوصول إلى النجاح، وهذه الأدوات عبارة عن الطرائق والوسائل العلمية التي تؤدي وظائف محددة تساعد على التنفيذ، (العقباوي، ٢٠١٤م، ص٣٣)،

١- مدخل استخدام أدوات الإستفهام السبع (The 7 w 2h Approach)

إن ادوات الاستفهام السبع ليست مجرد أدوات كايزن فحسب، فلقد استخدمت بشكل واسع كوسائل إدارية في أوضاع مختلفة، والجدول رقم (١) يوضح بشكل مفصل كيف استخدمت بشكل واسع كوسائل إدارية في أوضاع مختلفة لتشجيع التحسين من خلال النظر الى العملية والسؤال عنها & Goetsch (Davis,1994,p47).

م	العناصر	التساؤل بالإنجليزي	التساؤل بالعربي	أنواع الأسئلة	الهدف
١	الموضوع	What	ماذا	ماذا تم عمله؟	حدد تركيز التحليل
٢	الهدف	Why	لماذا	لماذا يعتبر ضرورياً؟ يوضح القصد	تخلص من المهام الغير ضرورية
٣	الموقع	Where	أين	أين يتم الأداء؟لماذا يتم في هذا المكان؟ هل من الأفضل أن يتم في	تحسين المكان
٤	التابع	When	متى	متى يقوم بالعمل؟ هل من الأفضل أداؤه في وقت آخر؟	تحسين التابع
٥	الأفراد	Who	من	من يقوم بالعمل؟ هل من الممكن أن يقوم به افراد آخرون؟	تحسين المخرجات
٦	الطرق	How	كيف	كيف يتم الأداء؟ هل هناك طريقة	تبسيط المهام
٧	الكلفة	How much	كم	كم هي التكلفة؟ كم تكون التكلفة بعد التحسين؟	اختيار طريق التحسين

جدول رقم (١) أدوات الاستفهام السبع (البكري ، ٢٠٠٠م، ص ٣٧٩).

٢- تحليل باريتو (Pareto Analysis)

ويطلق عليه أيضاً منحنى ونموذج باريتو (Pareto Diagram)، وهو يستخدم لمعرفة الأهمية النسبية للمشكلات أو الحالات من أجل اختيار البداية في حل المشكلات والتعرف على السبب الرئيسي في المشكلة ولمتابعة أحد الحلول (شمدت وفانجا، ١٩٩٧م، ص ١٢٥)، ووفقاً لهذا المفهوم فإن هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من الحالات التي تحدث مثل (الشكاوي ، المشاكل)، وتكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقاً لدرجة الأهمية، ويتم التركيز على أكثرها أهمية وترك الأقل أهمية (البكري، ٢٠٠٠م، ٣٨٣)، ويمكن توظيفه بالادارة المدرسية من خلال عمليات اتخاذ القرارات والنظر في البدائل لحل المُشكلات المُستعصية اثر تلقي شكاوي من اولياء امور الطلاب أو الطلاب انفسهم متعلقة بالخدمة التعليمية.

واشار ابراهيم أن هذه الاداة تركز على قاعدة أن ٨٠% من المشكلة هو نتيجة ٢٠% الأسباب الممكن حدوثها، بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة في مشكلة الجودة، لذا فإن هذه الوسيلة تستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها على أن تكون خلال مدة زمنية محددة، وتعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسية، حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات متدرجة في ترتيب تنازلي من اليسار الى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، بمعنى آخر أن القلة الحيوية (Vital Few) على اليسار والكثرة التافهة (Trivial Many) على اليمين في الرسم البياني، مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً، وقد قام جوران بتطبيق مبدأ باريتو في العديد من المجالات، وكذلك فرق بين القلة الحيوية والكثرة التافهة (ابراهيم ٢٠٠٤، ص ١٤٢).

٣- العصف الذهني (Brain Storming)

هو أسلوب يستخدم في توليد الأفكار الجديدة، وغالباً ما يستخدم على شكل مجموعات، ويهدف الى جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة (شمدت وفانجا، ١٩٩٧م ، ص١١٩)، ويعتمد هذا الأسلوب على: المهارة، والجرأة، والقدرة على الإبداع المتحقق في أعضاء فريق العمل (الجزراوي، ٢٠٠٠م، ص٦١).

إن لأسلوب العصف الذهني مردوداً كبيراً في عمليات التحسين المستمر بالمدارس من حيث إيجاد الأفكار والمقترحات لتطوير وتحسين العملية التعليمية الحالية أو لتحسين جودة الخدمات ، خاصة في الاجتماعات المدرسية، وتمر استراتيجية العصف الذهني عبر مراحل لخصها ابراهيم وهي: تحديد وتوضيح المشكلة، إعادة صياغة المشكلة، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، مرحلة توليد الأفكار، تحديد أغرب فكرة، جلسة التقييم (ابراهيم، ٢٠٠٤م، ص ١٤٣).

ويتم تقييم الأفكار بإحدى الطريقتين :

١- **التقييم عن طريق الفريق المصغر:** وهو يتكون من القائد وثلاثة من أفراد المجموعة يتم اختيارهم من قبل المجموعة أو من قبل القائد في ضوء نقاط محددة.

٢- **التقييم عن طريق جميع أفراد المجموعة:** وفي هذه الطريقة يتم اشراك جميع المشاركين في تقييم الأفكار التي قاموا بتوليدها بأن يطلب على سبيل المثال من كل شخص أن يقوم بتحديد أفضل فكرة من وجهة نظره (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٤٨).

٤- حلقات الجودة (Quality Circles)

كان اليابانيون هم أول من أنشأ مايعرف باسم (حلقات الجودة) في بداية الستينيات من القرن الماضي على الرغم من أن بداية الفكرة الأصلية ظهرت في الولايات المتحدة قبل اليابان بعدة سنوات (عمر، ٢٠٠٠م، ص ٨٩)، وحلقات الجودة هي إحدى الطرائق التي تمكن المؤسسة من الحصول على أفكار التحسين، فهي عبارة عن فريق يتراوح عدد أعضائه في المعتاد بين (٥-٨) أفراد من نفس القسم أو التخصص (معلمين)، ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية أثناء دوامها الرسمي لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإدارة أو تطبيق هذه الحلول بأنفسهم إن أمكن (أبونبعة ومسعد، ١٩٩٨م، ص ٧٧).

وهناك مهارات من الواجب تنميتها في الأفراد لتمكينهم من القيام بأعمالهم داخل الحلقة بصورة جيدة، وحتى يتم التوصل الى نتائج ملموسة بخصوص تحليل وحل المشكلات ومن هذه المهارات: العصف الذهني، وسائل جمع المعلومات مثل قوائم المراجعة، وتحليل باريتو، ومهارات تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات، وأساليب عرض المعلومات مثل الرسومات والأشكال وتمثيلها بيانياً (العقباوي، ٢٠١٤، ص ٥٠).

ويذكر الباحث المثال التالي من البيئة المدرسية في شرح خطوات عمل الحلقة

منذ بروز المشكلة حتى الوصول الى حلها :

أ- التعريف بالمشكلة، ماهو الموقف؟ ويتطلب ذلك:

- العصف الذهني لتحديد المشاكل المحتملة (عقد اجتماع مع المعلمين لمناقشة خطر السيول المحتملة والتدابير الاحترازية الوقائية لمنع الاضرار).
- توضيح قائمة المشاكل وتحديد اعداد قائمة بالمشكلات المترتبة).
- استخدام مبدأ باريتو (ترتيب المشكلات من الاكثر اهمية للأقل).
- الفلترة (الفرز) في محاولة للتركيز على مشروع واحد أو المشكلة الأهم، (اختيار المشكلة التي يُعتبر حلها مفتاحاً للعديد من المشكلات الفرعية).

ب- المعلومات :

- توليد البدائل والحلول المختلفة (تطبيق جلسة عصف ذهني مع المعلمين لاستمطار الحلول).
- تطبيق مبدأ باريتو على الحلول المتولدة (يتم ترتيب الحلول من الاكثر اهمية ومعقولة الى الافكار الغريبة).
- تشخيص وتحليل الحلول بدقة (مراجعة البدائل والحلول ضمن فريق تسند إليه هذه المهمة ووضع خطوات اجرائية للتنفيذ).
- اختيار الحل الأمثل.

ج- التخطيط للمتوقعات المستقبلية لآثار الحل (تكليف الفريق بوضع افكار مستقبلية للحل) ويتم عرضه على المعلمين للمناقشة.

د- تطبيق المراجعة والمراقبة، والتصحيح إن لزم ذلك، ثم اتخاذ القرار .

هـ- عرض مخرجات العمل بالرسومات والجداول والأرقام لغايات الوصف.

و- عرضه في شكل محاضرة وعقدها أمام الإدارة .

هـ- المقارنة المرجعية (Benchmarking)

إن هدف المقارنة المرجعية هو العمل على مساعدة المؤسسة على تحقيق القدرة التنافسية على المستوى العالمي، وعن طريقها تحدد المؤسسة عوامل النجاح الخاصة بها، وتدرس الممارسات المثلى لتحقيق العوامل الحاسمة للنجاح، ثم التفوق بعد ذلك بتنفيذها، حيث انها تسعى لتحقيق التفوق على المنافسين في الأداء، كما أن فكرة التحسين المستمر تبرز في أداء المقارنة المرجعية في إطار الإيمان بأن أي فعالية أو نشاط في المؤسسة قابل للتحسين من خلال اعتماد مجموعة من المؤشرات للمقارنة الرقمية مثل كلفة الوحدة والوقت المستنفذ لكل عملية ومعدل شكاوي المراجعين، ومن ثم يعتمد المعنيون على جهود التحسين المستمر مقارنة مع أقرب المنافسين لصياغة الأهداف الخاصة بالأداء (الجبوري، ١٩٩٩م، ص ١٠٠)، وتُعرّف المقارنة المرجعية بمجال التعليم بأنها عملية مستمرة لقياس الأنشطة والخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء التي يمكن أن توجد داخل المدرسة أو خارجها، وهي العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المدرسة لمعايير عالمية مثل الاعتماد المدرسي (ابراهيم، ٢٠٠٤م، ص ١٦١).

٦- مخططات السبب والأثر (Cause and Effect Diagrams)

وهي طريقة بيانية لوصف السبب لحدث معين، وتعرف أيضا بخرائط عظم السمكة (Fish Bone Diagrams) أو خرائط إيشكاوا (Ishikaw Diagrams)، وتفيد خرائط السبب والأثر أو السبب والنتيجة في عرض الأسباب المحتملة أو حالة معينة، أو مساعدة الموظفين على حل المشاكل وتحديد الأسباب التي تحتاج الى الفحص (شمدة وفانجا، ١٩٩٧م، ص ١١٩)، وتستخدم هذه الأداة في تحليل علاقة السبب بالنتيجة، ويساعد في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، وتتكون فكرة هذه الأداة من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة التي تحت الدراسة وتنتظر حلاً، ويوضح الشكل

التالي العلاقة بين السبب والنتيجة، حيث نلاحظ أن النتيجة أو مشكلة الجودة في الجانب الأيمن ومجموعة الأسباب الرئيسية والفرعية على الجانب الآخر، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر في النتيجة سلباً أو إيجاباً، ونلاحظ كذلك أن الشكل يأخذ شكل هيكل السمكة، كما يلخص الشكل مراحل التصميم لهذه الأداة من خلال تحديد تقسيم المشكلة الى أسباب فرعية ومشكلة رئيسية، (بن سعيد، ١٤١٩م، ص ٢٠٧).

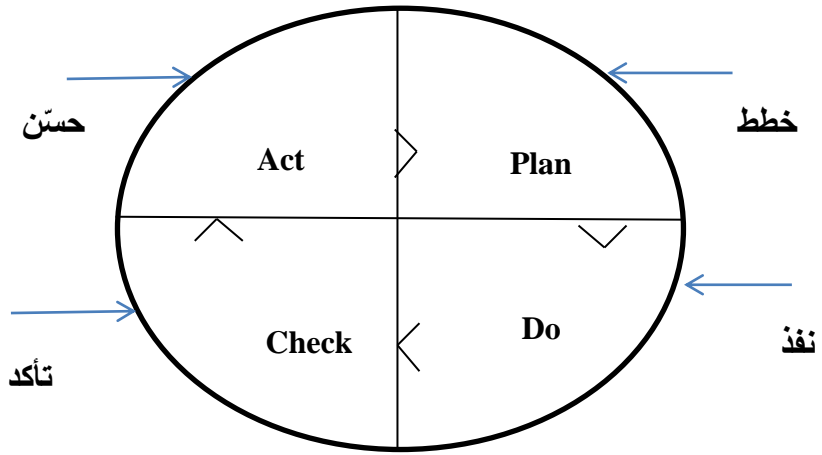
٧- استمارة استبيان الكايزن (Kaizen Check list)

إن كايزن هو عملية تحسين مستمر للأشخاص والعمليات والاجراءات وأي من العوامل الأخرى التي تؤثر في الجودة، إن إحدى الطرائق المثلثي لتحليل المشكلة على أنها فرض تحسين هي تحسين استخدام قائمة تدقيق تركز على اهتمام او انتباه المستخدمين لهذه العوامل التي هي من المحتمل جداً أن تحتاج إلى تحسين، وفيما يأتي عناصر القائمة: الأفراد في كل المستويات، وتقنيات العمل، وطرائق العمل، واجراءات العمل، والوقت، والتسهيلات الخدمية، والنماذج (الذاكرة)، ومستويات الإنتاج، والتخزين، والاجهزة، والأنظمة، والبرمجيات، والأدوات، والمواد، وهيكل العمل (Davis & Goetsch, 1994, P471, 472).

خطوات تطبيق كايزن (PDCA - عجلة ديمنج)

تتميز منهجية كايزن عن بقية المناهج كونها تشمل التحسين المستمر الذي يشمل جميع عمليات المؤسسة، وتسعى منهجية كايزن لتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التحسين والتطوير والإبتكار والتحديث، وتقع مسؤولية التطوير المستمر على كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات فهو مسئولية الإدارة والعاملين، وتتبنى منهجية كايزن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، وتتكامل منهجية كايزن لما هو قائم من عمليات مع منطق الإبتكار والإختراع فهما ذراعان أساسيان لنمو وتميز المؤسسة، كما تخصص

إدارة المؤسسة اليابانية ٥٠% من وقتها لمباشرة عمليات كايزن، وترتبط كايزن مع مفاهيم: إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن خطوات تطبيق منهجية كايزن تتشابه مع خطوات تطبيق الجودة الشاملة في بعض مراحلها، بالاستفادة من عجلة ديمينج (Deming Cycle) نسبة لأبي الجودة ويليام ديمينج، كما تُعرف بعجلة شيوارت (Shewhart Cycle)، وهذه العجلة مكونة من أربع عمليات (خط - نفذ - افحص - اعمل)، (ابو طربوش، ٢٠١٤، ص ٤٤).



شكل رقم (٨) عجلة ديمينج للتحسين المستمر (ابو طربوش، ٢٠١٤م، ص ٤٤).

(Define area improvement)	حدد المجال للتحسين
(Analyze and select appropriate)	حلل واختار المشكلة المناسبة
(Identify causes)	تحديد الأسباب
(Plan counter measures)	التخطيط للأجراءات المضادة
(Implementation)	التنفيذ
(Confirmation)	التأكيد
(Standardization)	القياس

جدول رقم (٢) خطوات تنفيذ كايزن (ابو طربوش، ٢٠١٤م، ص ٥٤)

إن نقطة البداية بالنسبة للتحسين هي إدراك الحاجة، أي تأتي من إدراك المشكلة فإذا لم يتم إدراك المشكلة فلن يكون هناك إدراك للحاجة بالنسبة للتحسين، والتعاقس هو العدو الرئيسي لمنهجية كايزن، لذلك فإن كايزن يركز على الشعور بالمشكلة وتوفير المفاتيح لتحديد المشاكل، فضلاً على أن كايزن يستخدم أسلوب إطفاء الحريق قبل إندلاعه في معالجة المشكلة، إذ أنه لا ينتظر المشكلة إلى أن تحدث بل يقوم بالبحث المستمر لاجتثاث أي سبب أو أثر قد يؤدي إلى مشكلة مستقبلاً. (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٦١)، كما حدد المنيف خطوات تنفيذ منهجية كايزن في الخطوات التالية:

١. اذهب إلى جيمبا (Gemba) أولاً، لأن أرض الواقع والمبادئ الخمسة لها تعتبر القاعدة الذهبية الأولى للوصول إلى النوعية الأفضل للخدمة.
٢. التتميط والتقنين وإعداد المعايير القياسية هي أساس المحافظة والمداومة والصيانة والإبقاء على ما نقوم بعمله، وكذلك تحسين العمل من جميع الجوانب، فاتجاهك بالبداية إلى موقع العمل للتأكد من المعايير القائمة ووجودها وضرورة تعديله وتدريب العاملين على التقيد بها.
٣. المبادئ الثلاثة لمنهجية كايزن في التنفيذ هي: لاتستلمها، ولا تنفذها، ولا تمررها، وتعني: ولا تستلم أي تالف ممن قبلك، لأنه يؤثر في النوعية، ولا تنفذ أي منتج تالف من خلال جزئية العمل ولا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل.
٤. يتم التيقن من المشكلة بالأرقام الإحصائية بجمعها كمصدر لتحسين النوعية، لأن التحسين ينطلق من الإختبارات الكمية.
٥. إن طرح الأسئلة « ماذا و كيف » أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة تؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلاً من التركيز على أعراض المشكلة.

وأشارت برهمين الى بعض الاستراتيجيات في تطبيق منهجية كايزن، من ذلك ما يلي:

- طرح اسئلة صغيرة لتبديد الخوف وإستلهاام الإبداع.
- التدبر في أفكار صغيرة لإكتساب عادات ومهارات جديدة.
- إتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
- حل المشاكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
- منح المكافات الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
- إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الاخرين (برهمين، ٢٠١٢م، ص ٤٤).

مُتطلبات تطبيق كايزن

- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
- تأهيل منسق للجودة في كل وحدة إدارية (مدرسة-مكتب تعليم -إدارة تعليم) وتمكينه ، ليكون قادراً على تدريب جميع العاملين على منهجية كايزن.
- تشكيل حلقة جودة تختص بمنهجية كايزن في كل وحدة إدارية مهمتها الإشراف على عمليات التحسين المستمر والتنسيق بينها.
- إنشاء نظام مقترحات كايزن في كل وحدة إدارية، وتشجيع لأفراد والجماعات عملياً ومادياً ومعنوياً على التحسين المستمر، لإستثمار الخبرات.
- عرض أفضل تجارب كايزن في مناسبات المؤسسة (اجتماعات - زيارات - لقاءات - برامج تدريبية) ليكون حافزاً للجميع على التحسين المستمر ووسيلة لتبادل الخبرات.
- تنظيم المسابقات على أقسام المؤسسة ووحدتها لإبراز مخرجاتها الخاصة بمنهجية كايزن.

- جمع التجارب افضل التجارب الناجحة في منهجية كايزن ونشرها في إصدارات منشورة ورقياً وإلكترونياً. (ابو طريوش ، ٢٠١٤، ص ٩٥).

استراتيجيات كايزن

تعتمد منهجية كايزن على عدد من الإستراتيجيات التي تسعى لتحقيق التحسين المستمر، ومحاولة القضاء على الهدر في كل صوره ، والإستثمار الامثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي، أو بشكل فردي، ويعود ذلك لظروف وإمكانيات كل مؤسسة ومدى التحسين والتطوير المستهدف فيها ومن تلك الإستراتيجيات ما يلي:

أولاً: إستراتيجية معالجة الهدر - مودا (Muda)

تناولت الأدبيات بمجال كايزن الحديث عن الهدر وباليابانية (المودا) Muda Types وقد ذكرت برهمين أشكالاً عديدة لأنواع الهدر بالمؤسسات وردت في مفهوم نظام تقليل الفاقد (Lean System) قد يتفق بعضها في حالة المؤسسات التربوية وهي: هدر الإنتاج الزائد الحد (كتخريج أعداد الطلاب دون استيفائهم لمتطلبات وكفايات سوق العمل، وهدر الانتظار(كإهدار الوقت بالعمل)، وهدر النقل، وهدر التشغيل، وهدر التخزين، وهدر الحركة، وهدر الإصلاح/ المرفوضات (كالتأخير في إصلاح أجهزة الحاسوب بالمعامل أو استبدالها وإتلافها) وهدر الطاقات، وهناك ثلاثة أنواع من الهدر في كايزن تسمى (3M's) وهي: مودا (Muda)، وتتضمن ثمانية أنواع من الهدر (8 Westes، ومورا (Mura)، وموري (Muri) (برهمين، ٢٠١٢م، ص ٤١).

كما أشارت العقباوي لأنواع الهدر (مودا) كما يلي:

- مودا (Muda) : أي هدر يمكن أن يحدث في الوقت أو المال.
- مورا (Mura) : عدم التناغم (التضارب)، ويحدث هذا التضارب في مجال العمل كثيراً في الأعمال أو النماذج أو الصلاحيات.

- **موري (Muri)** : زيادة الإجهاد البدني على العمال والموظفين، ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة.
- وفيما يتعلق بالنوع الأول من الهدر: هدر الوقت والمال (**Muda** مودا): ويشمل النفايات الثمانية (8 Westes) في نظام تقليل الفاقد فهي: عبارة عن ثمانية جوانب تسبب مجتمعة أكبر مفهوم للهدر (**Muda**) وهي:
 - الهدر في زيادة الإنتاج مع قلة الطلب (Waste of overproduction).
 - الهدر في الوقت الضائع في الإنتظار (waste of waiting times).
 - الهدر في النقل والمناولة (Waste of transportation and handling).
 - الهدر في قوائم الجرد عديمة الفائدة وزيادة المخزون (Waste related to useless and excess inventories).
 - الهدر في العمليات (Waste in production process).
 - الهدر في تحركات عديمة الفائدة (Useless motions).
 - الهدر بسبب العيوب المصنعية (Waste from scrap and defects).
- الهدر في القدرات والمتمثل في الفاقد من الخبرات والمعارف والمهارات بسبب انقفاء مشاركة العاملين والإنصات لأرائهم، أو نتيجة تسرب الكفاءات، أو الزهد في أفكار ومهارات المبدعين في الأنشطة المختلفة في المؤسسات وهذا النوع من الهدر تم إقراره حديثاً (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٢٥).
- أما بالنسبة للنوع الثاني من الهدر: يعرف هدر الإجهاد البدني وهو (**Muri** موري): ويقصد بها أي نشاط غير ضروري بسبب التوتر والإجهاد للأشخاص، أو بسبب سوء استخدام الآلات ويؤثر سلباً في جودة الخدمات، وأهم مظاهره كما ورد في أبو طربوش كثرة الانحناء والالتواء في العمل، والضغط النفسي مع

إمكانية تعديل الوضع وتكرار عمل متعب، وبمجال التعليم : تحسس بعض المعلمين من استخدام بعض المواد مثل المواد الكيميائية في المختبرات والملونات، تضرر الحبال الصوتية لدى بعض المعلمين واعتلال القدمين، والإجهاد الذهني والنفسي والبدني الواقع على المعلمين، التحميل الزائد الواقع على الات التصوير في المدارس، الاجهاد الذهني والنفسي الواقع على القيادات التربوية في المدارس الثانوية (أبو طريوش ،٢٠١٤م، ص٣٨).

أما بالنسبة للنوع الثالث من الهدر: يعرف هدر عدم التناغم (التضارب) وهو: (Mura مورا): وتعني غياب التناغم والإتساق والثبات في النظام، ومن أمثلتها يذكر البكري الحاجه الى دليل تنظيمي للمنظمة، والحاجه الى وجود منهج متفق عليه لأداء العمليات، والحاجه الى توصيف الوظائف، والتداخل في المهام بين الوحدات لغياب الأدلة الإجرائية أو قصورها، وغياب اللوائح والتعليمات المؤسسة للعمل أو نقصها وتغير الأنظمة والتعليمات وعدم ثباتها لوقت كاف وصدور الانظمة والتعليمات الخاصة بمهمة محددة من أكثر من جهة، وهناك امثلة عديدة لعدم التناغم في مجال التعليم كالتفاوت والعشوائية في أداء المهام من وحدة إدارية الى اخرى، وتعطل تنفيذ بعض المهام الواردة في الأدلة التنظيمية أو اسناد مهام للوحدة الادارية لم ترد في الأدلة التنظيمية، وتقدم بعض اللوائح وتعليمات العمل، والحاجه الى تحديثها واستحداث مشاريع تطويرية دون ان يصاحبها تحديث اللوائح الإدارية والمهام، وتكرار الجهود والبدء من نقطة الصفر عند تكرار المهام ذاتها وادائها بطريقة مختلفة كل مرة، والاعتماد على المشافهة في نقل الخبرات. (البكري، ٢٠٠٠م، ص ٣٦٩).

ثانياً: إستراتيجية جيمبا كايزن Gemba kaizen

عند الحديث عن منهجية كايزن وهي التحسين المستمر، فإن توظيفها في الميدان التربوي كمفهوم من مفاهيم الجودة الشاملة والانتقال إلى موقع العمل وإدارته من الموقع، فإن ذلك يقودنا الى التعريف بجيمبا كايزن، حيث ذكرت

برهمن أنها كلمتان يابانيتان و"جيمبا" هي إدارة المكان وهي تعني أن الإدارة تكون في الموقع الفعلي للأحداث ولا تتفصل عنه و"كايزن" هي إدارة الزمان وهي تعني التطوير والتحسين المستمر للعمل لتخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية (برهمن، ٢٠١٢م، ص ٤٣).

وتشير العقباوي إلى انها كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي، ومكان حدوث العمليات التي تعطي قيمة مضافة، وترجم إجمالاً " kaizen Gemba" (جيمبا كايزن) بمعنى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات، وتشمل مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً، أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً. (العقباوي، ٢٠١٤، ص ٢١).

وأصدر ماساكاوي إمامي كتاب اخر أسماه "جيمبا كايزن" نهج الحس السليم لإدارة الأعمال" أو Gemba Kaizen 1995 : the common sense approach to business management وجيمبا باليابانية تعني الموقع الفعلي وكايزن هو الأسلوب الياباني المعروف والمشهور الذي يدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية والوفرة ويمكن ترجمة الكلمتين إلى "الإدارة من موقع الأحداث" (برهمن، ٢٠١٢، ص ٤٣).

ثالثاً : إستراتيجية الخطوات الخمسة (نظام 5S)

ويقصد بها الأركان الخمسة الأساسية لمكان العمل المثالي لتطبيق كايزن (بنظام 5S) وهو النظام الذي تم تصميمه لإنشاء وتأسيس مكان عمل مرئي، بيئة عمل ذاتية التفسير والتوضيح، ذاتية الترتيب، ذاتية التحسين والتطوير ونظام 5S في أحسن حالاته يركز على النظافة والنظام وهاتين هما ركيزتين التحسين والتطوير في العمل (برهمن، ٢٠١٢م ، ص ٤٦)، وتصفها ابوطربوش (5S) انها عبارة عن خمس خطوات بسيطة توضح كيفية جعل مكان العمل نظيفاً منظماً خالياً من الفوضى بحيث تهسل الحركة فيه، ويسهل

العثور على الأشياء بسهولة وسرعة دون تعطيل مع توفر عنصر الأمن والسلامة، وكل خطوة من الخطوات الخمسة تبدأ بحرف S لذلك سميت 5S، وأول من أوجد هذه الإستراتيجية المهندس الياباني (هيروكي هيراتو) في شركة تويوتا في عام (١٩٩٥م) وهذه الإستراتيجية جزء هام ومدخل للتطوير والتحسين المستمر وأساس كايزن (ابو طريوش، ٢٠١٤م، ص ٧٤)، وخطواتها هي:

١-الفرز Straighten up وتلفظ باليابانية seiri أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي ويعني تطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالإحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها والتخلص من الأشياء غير المستخدمة يقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور الأشياء المزعجة مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

٢-الترتيب المنهجي Put thing in order وتلفظ باليابانية seiton أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للإسترجاع و الإستخدام بدون إضاعة الوقت.

٣-تنظيف مكان العمل clean up وتلفظ باليابانية seiso أي قيام موظف المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم.

٤-التعقيم الشامل Being clean, Hyginic وتلفظ باليابانية seiketsu وتتعلق هذه الخطوة أساسا بالنظافة الشخصية للموظف بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أدائه لوظيفته.

٥-الإنضباط الذاتي Discipline وتلفظ باليابانية shitsuke أي تدريب الآخرين على متابعة الإنضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب كما تعني هذه الخطوة استخدام اللطف والكياسة مع الآخرين وإحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات (جودة، ٢٠١٢م، ص ١٩٠-١٩٣).

وتكمن فوائد تطبيق نظام (5s) في تحديد المشاكل بدقة (تشخيص المشكلة)، والعمل على حلها، وضع معايير موحد وملزومة للجميع للعمل بطريقة

واحدة في مكان واحد وعلى مستوى واحد من النظافة، وتقليل الهدر (تقليل المشي والحركة_تقليل وقت الانتظار -تقليل مده البحث وغيرها) والتخفيف من حدة الكآبة والإحباط لدى الموظفين (جودة، ٢٠١٢م، ص١٩٣)، ، ويمكن أن يتم تطبيقها من خلال ما وصفه (قدار، ١٩٩٧م، ص ٢٠٨) كما يلي:

م	المحتويات	العربية	اليابانية
١	- الفصل بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية - التخلص من الأشياء غير الضرورية - ضع الأشياء الضرورية تحت الطلب	التصنيف	SEIRI
٢	- سهولة الاستخراج - سهولة الاستخدام - سهولة العودة للمكان نفسه	الترتيب	SEITION
٣	- الفحص المستمر لكل الأشياء - المحافظة على النظافة واضحة	التنظيف	SEISO
٤	- المحافظة والصيانة لكل ماورد أعلاه	التنميط	SEIKETSU
٥	- الترتيب وجعل جميع ماورد سابقا في السلوك الإنساني	التثبيت	SHITSUKE

جدول رقم (٣) التحسين المستمر لمنهجية كايزن من خلال خطوات الإبتكار الكبيرة

رابعاً: إستراتيجية في الوقت المحدد (Just in Time) jit

إن جذور مصطلح (J I T) يعود الى الصناعات اليابانية، وكان السبب في ظهوره كون اليابان لا يوجد لديها مساحات واسعة لأجل التخزين، وأيضاً الحاجة إلى تحقيق جودة متميزة في الانتاج وبكلفة منخفضة من أجل تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى الى تحقيقها العديد من المؤسسات (ابو طربوش، ٢٠١٤م، ص٥٢).

إن استراتيجية « في الوقت المحدد » (JIT) هي تدعيم التحسين المستمر وحل المشاكل، إذ تصمم أنشطة (JIT) على أنه ذلك النظام الذي يميل إلى تخفيض كلفة الانتاج من خلال تقليص وإزالة تأخيرات الإنتاج والمخزون قدر الامكان، أي أنه يسعى من أجل التخلص من الضياع في الموارد خلال العملية الإنتاجية ابتداءً من تصميم الخدمة الى حين تسليمه الى المستفيد (البكري واسماعيل، ٢٠٠١م، ٢٠٥).

مُعوقات تطبيق كايزن

يجب أن نعرف أن منهجية كايزن اشترطت التزام الإدارة العليا في التطبيق شأن غيرها من أخواتها من ادوات التغيير المختلفة وفيما يلي بعض معوقات التغيير كما أوردتها العقباوي:

- قد يسبب التغيير نتائج سيئة، فهو في بعض الاحيان يحمل نتائج غير موثوقة وهذا العائق يتجاوزه كايزن باحتراف، حيث نلاحظ في بعض أدواته كيف أن نتائج التغيير تكون موثوقة.
- يحتاج التغيير لوقت طويل لكي تظهر نتائجه مما يفقد الحماس لاستكمال المسير، وهذا العائق من أهم العوائق التي يعالجها تطبيق إستراتيجية « 5S » حيث يظهر أثر هذا التغيير مباشرة في سلوك المؤسسة.
- التغيير في الغالب يتجاهل العاملين، فتصدر قرارات من أعلى الهرم، وفي الغالب لا يلتزم بها العاملين فلا يحدث التغيير، ومنهجية كايزن تتجاوز هذا العائق بمبدأ روح العمل الجماعي، فينطلق الجميع للمشاركة في فعاليات كايزن من أول يوم في التطبيق.
- تعاني كايزن كغيرها من صعوبات التطبيق في البيئة العربية عامة والسعودية بشكل خاص.
- أساليب التعليم وطرق التربية المستخدمة والسائدة في مجتمعنا لا تؤهل لقبول مثل هذا النوع من الأفكار والتي ظهرت وترعرت في دول تختلف

- تمامًا في طرق تربيتها وتنمية روح الالتزام والتأدب الداخلي ، وكذلك طرق التعليم من باب أولى.
- يعتمد نجاح أي مشروع تحسين التزام واتساع أفق الإدارات العليا ودرجة تعليمهم في كل المجالات، وهذا غير متوفر بدرجة واضحة، فلا تؤخ (غالباً) المناصب بالكفاءة في مجتمعنا.
- تعتمد نجاح كل أدوات منهجية كايزن على روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وهذه روح وثقافة غائبة في مجتمعنا، حيث يغلب عليه غياب ثقافة العمل الجماعي.
- المشاكل والمعوقات التي تعاني منها بيئة الأعمال السعودية تؤثر بشكل لا يُظهر أثر جهود التحسين فيها، مما يدعو ذلك للإحباط وعدم الإستمرارية.
- منازل نعيش في عزلة ، فلا تصلنا التقنيات والعلوم إلا بعد سنين من تجربتها، وبالتالي يكون التطبيق عشوائياً غير متقن أو مدروس من أصحاب وبيوت الخبرة في هذا المجال، باستثناء بعض الشركات التي استفادت من الخبراء في التطبيق دون النظر الى كون ذلك مكلفاً، وذلك لضمان جودة العمل والمنتج.
- لا شك أن المجتمع الياباني مختلف، حيث إن كايزن لم ينجح بشكل ملحوظ حتى في المجتمع الأمريكي، رغم نجاح غيرها كسنة سيجما والجودة الشاملة، ولكن المجتمع الياباني دقيق للغاية وشديد الحرص ومولع بالنظام الدقيق، وهذا هو (كايزن)، والجدير بالملاحظة أن (كايزن) نجح في أوروبا خاصة ألمانيا، فالألمان يشتركون مع اليابانيين في بعض الصفات، خصوصاً صفة الجدية (العقباوي، ٢٠١٤م، ص ٨١-٨٢).

الفصل الرابع : منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي، حيث يذكر العساف أنّ المنهج الوصفي ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وواقعها وتفسيرها (العساف، ٢٠٠٣م، ص ١٩١). وذلك من خلال تحديد مُتطلبات تطوير القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وكذلك معرفة المُعوقات التي تحدّ من ذلك.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية النهارية الحكومية بنين (النظام السنوي- نظام المقررات) في محافظة جدة والبالغ عددهم (١٥١) منهم (١٠٤) ثانوية نظام سنوي، و(٤٧) نظام مقررات، حسب آخر خلاصة إحصائية للتعليم العام في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

عيّنة الدراسة

تم إختيار عينة البحث بإستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية النهارية الحكومية - بنين- في محافظة جدة ويوضح جدول رقم (٤) : توزيع عيّنة الدراسة وفقاً لنوع نظام الدراسة الثانوي

المجموع الكلي		مدارس نظام المقررات		مدارس النظام السنوي		إدارة التعليم
١٥١	%١٠٠	٤٧	%٣١	١٠٤	%٦٩	إدارة التعليم بجدة
%١٠٠		%٣١		%٦٩		النسبة المئوية للمدارس وفقاً للنوع

وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع عينة الدراسة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والواتساب، وكانت الاستبانة المرتدة (١٢٦) إستبانة بنسبة

(٨٣,٤٤٪) وهو العدد الذي يزيد عن الحد الإفتراضي لحجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم إعتبارهم أفراد وحدة التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة: الإستبانة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعتمد في أسلوب جمع بياناته على الاستبانة، حيث تم بناء استبانة من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة التي تناولت تطوير أداء مديري المدارس أو تطوير الإدارة المدرسية أو بناء الاستراتيجيات والاعتماد على المداخل الادارية الحديثة لتطوير أداء مديري المدارس

وصف الاستبانة بصورتها النهائية :

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث نوع نظام الدراسة الثانوي: (النظام السنوي/التقليدي - نظام المقررات/الفصلي)

الجزء الثاني: ويشتمل على محورين رئيسيين:

المحور الأول : مُتطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن، ويشمل أربعة ابعاد.(تنظيمية إدارية-مادية-بشرية - تقنية).

المحور الثاني: معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن، ويشمل أربعة ابعاد.(تنظيمية إدارية-مادية-بشرية - تقنية).

وصيغت جميع عبارات الأبعاد والمحاور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة والدرجة القليلة تدلُّ على وجود درجة قليلة على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت الخماسي، حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة تحقق العبارة، وللحكم على درجة التحقق على المتطلبات على كلِّ محور وبُعد في الاستبانة تم

حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤ ، ويتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥ ، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة التحقق، كما بالجدول التالي :

جدول رقم (٥) : معيار الحكم على درجة التحقق للمتطلبات والمعوقات

المتوسط	درجة التحقق/ درجة الموافقة
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	قليلة جداً
من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠	قليلة
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	كبيرة
من ٤,٢٠ فأكثر	كبيرة جداً

صدق الاستبانة

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها العساف (٢٠٠٣ م، ص ١٩٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي للمحاور بحساب معامل ارتباط استجابات العينة على المحاور أو الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور أو البعد، ثم صدق الاتساق الداخلي للعبارات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة على العبارات ودرجة كل بعد على حدة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للمحور والبعد الذي تنتمي إليه العبارة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة

الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المُحَكَّمة تم تعديل صياغة بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين، وقد تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد أو المحور الذي تقيسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

تم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الاستبانة، والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كما في جدول رقم (٦) : معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول : متطلبات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه.

المتطلبات التقنية		المتطلبات البشرية		المتطلبات المادية		المتطلبات التنظيمية والإدارية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٨	١٥	**٠,٦٠	١٠	**٠,٦٣	٦	**٠,٧٢	١
**٠,٦٩	١٦	**٠,٦٦	١١	**٠,٦٤	٧	**٠,٦٥	٢
**٠,٧٣	١٧	**٠,٦٢	١٢	**٠,٦٩	٨	**٠,٦٢	٣
**٠,٧٤	١٨	**٠,٧٧	١٣	**٠,٦٥	٩	**٠,٧٨	٤
**٠,٧٦	١٩	**٠,٦٣	١٤			**٠,٦٦	٥
**٠,٦٣		٥٥		**٠,٧٢		٥٠	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بعد (من أبعاد مُتطلبات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن) الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطات العبارات ببعد متطلبات التنظيمية والإدارية التي تنتمي إليها من (٠,٦٢-٠,٧٨) وللبعد الثاني "المتطلبات المادية من (٠,٦٣-٠,٦٩) وللبعد الثالث "المتطلبات البشرية من (٠,٦٠-٠,٧٧) وللبعد الرابع "المتطلبات

التقنية من (٠,٦٨-٠,٧٦) وتدل هذه النتائج على اتساق استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات بالمحور الثاني في الاستبانة.

كما يوضح الجدول التالي نتائج صدق الاتساق الداخلي بحساب ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد بالمحور الثاني بالاستبانة.

جدول رقم (٧) : معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث :

معوقات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه.

المعوقات التقنية		المعوقات البشرية		المعوقات المادية		المعوقات التنظيمية والإدارية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٧	٣٦	**٠,٧٥	٣٠	**٠,٦٢	٢٦	**٠,٦٩	٢٠
**٠,٦٨	٣٧	**٠,٨٢	٣١	**٠,٦٧	٢٧	**٠,٦٣	٢١
**٠,٦٣	٣٨	**٠,٧٩	٣٢	**٠,٦٠	٢٨	**٠,٨١	٢٢
**٠,٦٤	٣٩	**٠,٧٠	٣٣	**٠,٧٤	٢٩	**٠,٧٣	٢٣
		**٠,٦٢	٣٤			**٠,٧٤	٢٤
		**٠,٦٨	٣٥			**٠,٧٥	٢٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بعد (من أبعاد معوقات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن) الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطات العبارات ببُعد المعوقات التنظيمية والإدارية التي تنتمي إليها من (٠,٦٣-٠,٨١) وللبعد الثاني " المعوقات المادية من (٠,٦٠-٠,٧٤) وللبعد الثالث " المعوقات البشرية من (٠,٦٢-٠,٨٢) وللبعد الرابع " المعوقات التقنية من (٠,٦٣-٠,٦٨) مما يدل على اتساق استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات بالمحور الثاني من الاستبانة.

ثالثاً: (صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستبانة :

تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور في الاستبانة كما في جدول رقم (٨): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمحاور

المحور الثاني معوقات تطوير الاداء	المحور الأول متطلبات تطوير الاداء	الأبعاد
**٠,٧٨	**٠,٨٥	البعد الأول
**٠,٧٦	**٠,٩٠	البعد الثاني
**٠,٨٧	**٠,٨٦	البعد الثالث
**٠,٨٣	**٠,٨٤	البعد الرابع

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول رقم (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لكل بُعد من الأبعاد التي تنتمي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول "متطلبات تطوير الأداء" من (٠,٨٤ - ٠,٩٠) وكذلك تراوحت للمحور الثاني "معوقات تطوير الأداء" من (٠,٧٦ - ٠,٨٧) وجميعها دالة إحصائياً. مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأبعاد بمحاورها (صدق البناء).

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الاستبانة على أفراد العينة وذلك باستخدام حساب مؤشر ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ. وفيما يلي نتائج ذلك:

حساب الثبات بطريقة التجانس الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة حساب ثبات التجانس الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على نتائج استجابات مديري المدارس، كما تبين

النتائج: جدول رقم (٩): معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لمحاورها وأبعادها بطريقة كرونباخ ألفا

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط بين التطبيقين
المحور الأول: متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.	المتطلبات التنظيمية	٥	٠,٧٦
	المتطلبات المادية	٤	٠,٧٧
	المتطلبات البشرية	٥	٠,٨٢
	المتطلبات التقنية	٥	٠,٧٩
المحور الأول: متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.		١٩	٠,٩٠
المحور الثاني: معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.	المعوقات التنظيمية	٦	٠,٨٩
	المعوقات المادية	٤	٠,٧٢
	المعوقات البشرية	٦	٠,٨٥
	المعوقات التقنية	٤	٠,٧٣
المحور الثاني: معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.		٢٠	٠,٨٩

يتبين من رقم جدول (٩) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا معظمها قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات بالمحور الأول الذي يقيس متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن (٠,٩٠) ولمحور الثاني الذي يقيس المعوقات (٠,٨٩) وتراوحت لأبعاد المحور الأول من (٠,٧٦-٠,٨٢) وللمحور الثاني من (٠,٧٢-٠,٨٩) ومن خلال نتائج معامل الثبات، يتبين توافر مؤشر ثبات التجانس الداخلي للاستبانة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية باستعراض ما أسفر عنه تطبيق استبانة تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وذلك باستعراض أسئلة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو الآتي:

السؤال الأول ما المُتطلبات (التنظيمية الادارية، والمادية، والبشرية والتقنية) لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات التربوية (مديري المدارس الثانوية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، لمتطلبات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن بالمجالات التالية : المتطلبات التنظيمية الإدارية ، والمتطلبات المادية والمتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية، وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الدالة على متطلبات تطوير الأداء في كل مجال على حده ، حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم لمتطلبات تطوير الأداء ومجالاتها مرتبة تنازلياً.

م	مجالات متطلبات تطوير الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهمية
٤	متطلبات تقنية	٤,٢٠	٠,٣٧	١	كبيرة جداً
٢	متطلبات مادية	٤,١٣	٠,٤٥	٢	كبيرة
٣	متطلبات بشرية	٤,١٠	٠,٤٤	٣	كبيرة
١	متطلبات تنظيمية إدارية	٤,٠٩	٠,٣٩	٤	كبيرة
	متطلبات تطوير اداء القيادات التربوية وفقاً لمنهجية كايزن	٤,١٣	٠,٣٧	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١٠) مايلي: أن أهمية متطلبات تطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت " كبيرة " وبمتوسط حسابي (٤,١٣)، وانحراف

معياري يبلغ (٠,٣٧) مما يدل على اتفاق بين تقدير المديرين لأهمية توافر متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية التربوية في ضوء منهجية كايزن.

وربما يُعزى سبب ذلك إلى أهمية توافر تلك المتطلبات في ضوء منهجية كايزن من خلال الإيفاء بالمتطلبات التقنية والمادية والبشرية والإدارية التنظيمية ، وجاء مجال المتطلبات التقنية بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٤,٢٠) بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم المتطلبات المادية بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) بدرجة أهمية كبيرة ثم توافر المتطلبات البشرية بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) بدرجة أهمية كبيرة ثم المتطلبات التنظيمية الإدارية بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩) بدرجة كبيرة. وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (٠,٣٧-٠,٤٥) تدل على اتفاق التقديرات لأهمية متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية التربوية في ضوء منهجية كايزن، ويُرجع الباحث سبب ظهور المتطلبات التقنية ، بالرتبة الاولى لأهمية توافر تقنيات التعليم والتعليم الالكتروني واستخداماته بالعمل الإداري وبالعملية التعليمية داخل غرفة الفصل، وذلك لأثر التقنية في تقليل الهدر المالي والهدر المتعلق بالوقت وكفاءة وفعالية الاداء .

بينما جاءت المتطلبات التنظيمية الإدارية بالرتبة الاخيرة وبدرجة كبيرة، ربما بحكم أن الانظمة والتعليمات المنظمة للعمل تحكمها قوانين وتشريعات من قبل وزارة التعليم ويلتزم بها الجميع، وربما تقل فرص التطوير والتحديث بها كونها تتعلق بالقرار من الادارة العليا، وبالرغم من ذلك فقد جاءت بدرجة عالية لأهمية تعديل القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل الاداري للقيادات التربوية.

وبالرغم من قلة وجود دراسات مشابهة للدراسة الحالية، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت متطلبات تطوير أداء القيادات بهدف تحقيق التحسين المستمر باستخدام نماذج ومداخل ادارية حديثة اتفقت معها نتائج الدراسة الحالية، حيث اتفقت مع نتائج دراسة ابراهيم (٢٠٠٤م) التي توصلت الى درجة اهمية عالية للمتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات منها ثقافة الجودة، والهيكل

التنظيمى المناسب، والقيادة الديمقراطية، وتحسين أسلوب اتخاذ القرار، وزيادة معدلات المشاركة، والاتجاه نحو اللامركزية (تفويض السلطة)، ودعم العلاقات الإنسانية والتأكيد على التحفيز، وإدارة الوقت (إدراك أهمية العمل على ترشيد استثماره)، وتحسين نظام الاتصال وتكوين حلقات الجودة (العمل الفريقى)، والتقييم الشامل للأداء، والتدريب المستمر، كما اتفقت مع دراسة الدندني (٢٠١٠م) التي كشفت عن أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية مساندة مدير المدرسة ماديا ومعنويا وبشريا لتطبيق الجودة الشاملة، التحاق مدير المدرسة والفريق الإداري بدورات في مجال الجودة الشاملة، والتخطيط والتطوير للعمل المدرسي، تفويض الصلاحيات للعاملين وفق التخصصات والقدرات، العمل على تحفيز العاملين وبت الحيوية والنشاط إليهم، توفر الكفايات العلمية اللازمة لدى قائد المدرسة في مجال الجودة الشاملة، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١٥م) في بعض المتطلبات لتحسين أساليب القيادة في ضوء منهجية جيمباكايزن ومنها : اختيار القيادات المتخصصة ، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، واعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين، والقيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية.

وإستكمالاً للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات في كل مجال من مجالات متطلبات تطوير الاداء للقيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن على النحو الآتي:

١). **المتطلبات التنظيمية الادارية:** تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات التنظيمية والإدارية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمتطلبات التنظيمية الإدارية لتطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهمية
١	توفر آلية لإطلاع جميع العاملين على اللوائح والأنظمة والمستجدات.	٤,٢٠	٠,٤٦	١	كبيرة جداً
٢	نشر الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق منهجية كايزن.	٤,٠٨	٠,٤٣	٢	كبيرة
٥	وضع استراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم.	٤,٠٧	٠,٤٨	٣	كبيرة
٣	إعداد دليل إرشادي لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.	٤,٠٦	٠,٤٦	٤	كبيرة
٤	وضع الإجراءات التنفيذية لقياس مدى استيفاء الإدارة المدرسية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن .	٤,٠٢	٠,٥٤	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتطلبات التنظيمية والإدارية	٤,٠٩	٠,٣٩	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١١) مايلي: أن درجة تقدير المتطلبات التنظيمية والإدارية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري قدره (٠,٣٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، جاءت جميع المتطلبات بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٤,٠٨ - ٤,٠٢) وتراوحت قيم انحرافاتها المعيارية من (٠,٤٣ - ٠,٥٤) تدل على اتفاق تقديرات المديرين للمتطلبات التنظيمية الإدارية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، بينما جاء المتطلب "توفر آلية لإطلاع جميع العاملين على اللوائح والأنظمة والمستجدات" بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٢٠) بانحراف معياري (٠,٤٦)، وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية معرفة وإطلاع العاملين على اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل والمستجدات، حيث أن وضوح التعليمات بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد، تحفزه على المشاركة الفاعلة نحو تطوير الأداء،

أما العبارات التي جاءت بدرجة أهمية كبيرة على ترتيبها" نشر الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق منهجية كايزن، وضع استراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم، وإعداد دليل إرشادي لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن ، وجاءت العبارة " وضع الإجراءات التنفيذية لقياس مدى استيفاء الإدارة المدرسية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن " بالرتبة الأخيرة، ومن خلال النتائج السابقة فإن الباحث يرى أهمية مراعاة تحقيق هذه المتطلبات والتي جاءت درجات أهميتها كبيرة عند تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء القيادات التربوية.

٢). **المتطلبات المادية:** تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات المادية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمتطلبات المادية لتطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
٦	تسخير الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.	٤,٢٥	٠,٤٨	١	كبيرة جداً
٧	توفير خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية (الأجهزة /الوسائل التعليمية).	٤,٢٠	٠,٥٧	٢	كبيرة جداً
٩	تصميم المباني المدرسية وتوزيعها وفق معايير الجودة.	٤,٠٧	٠,٥٤	٣	كبيرة
٨	تهيئة المرافق المدرسية الملانمة لممارسة الطلاب للأنشطة غير الصفية.	٣,٩٨	٠,٦١	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتطلبات المادية	٤,١٣	٠,٤٥	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١٢) مايلي: أن درجة تقدير المتطلبات المادية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية "كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٥) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، وجاء متطلبان بدرجة أهمية كبيرة جداً وهما "تسخير الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن و توفير خطة سنوية تحدد حاجة الإدارة المدرسية (الأجهزة /الوسائل التعليمية)، حيث بلغ متوسط الحسابي لهما على التوالي (٤,٢٥-٤,٢٠) بانحراف معياري على التوالي (٠,٤٨ - ٠,٥٧) تدل على اتفاق تقديرات المديرين للمتطلبات المادية لتطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية التخطيط وتحليل الاحتياجات المستقبلية والاستفادة من الموارد في تطبيق مضامين منهجية كايزن، بينما جاء المتطلبان " تصميم المباني المدرسية وتوزيعها وفق معايير الجودة " و " تهيئة المرافق المدرسية الملائمة لممارسة الطلاب للأنشطة غير الصفية" بدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (٤,٠٧ ، ٣,٩٨) بانحراف معياري لكلا منهما (٠,٥٤ ، ٠,٦١). وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية مراعاة خصائص ومواصفات المباني المدرسية لتحقيق معايير الجودة الشاملة من حيث تجويد التصميم والذي من شأنه أن تساهم في تجويد الخدمات المقدمة، وتهيئة المرافق لخدمة الطالب بتحقيق ميولهم واستعداداتهم.

٣). **المتطلبات البشرية:** تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات البشرية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمتطلبات البشرية لتطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاهمية
١٤	زيادة مشاركة (أولياء الأمور / المجتمع المحلي) في بناء وتفعيل خطة المدرسة.	٤,٢٢	٠,٥١	١	كبيرة جداً
١٠	نشر ثقافة تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن لدى العاملين.	٤,١٤	٠,٤٩	٢	كبيرة
١٢	تحفيز العاملين في المدارس التي تطبق منهجية كايزن .	٤,٠٨	٠,٥٤	٣	كبيرة
١٣	تشجع العاملين على (الابتكار / التحسين) .	٤,٠٥	٠,٥٤	٤	كبيرة
١١	إعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.	٤,٠١	٠,٥٢	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتطلبات البشرية	٤,١٠	٠,٤٤	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١٣) مايلي: ان درجة تقدير المتطلبات البشرية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن للجودة كانت بدرجة أهمية "كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وانحراف معياري قدره (٠,٤٤) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، جاءت جميع المتطلبات بدرجة أهمية كبيرة باستثناء متطلب واحد "زيادة مشاركة (أولياء الأمور / المجتمع المحلي) في بناء وتفعيل خطة المدرسة." بدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٥١) وربما يُعزى سبب ذلك إلى أهمية دور المجتمع المحلي وأولياء امور الطلاب في التحسين المستمر وعمليات التطوير، حيث أن مشاركة المجتمع بالخطة من شأنه أن يساهم في تجويد مخرجاتها وتطبيق مبدأ الشراكة المجتمعية الفاعلة بالتخطيط وبالتالي بالتنفيذ، بينما جاءت المتطلبات الأخرى اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية بدرجة أهمية كبيرة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,١٤ - ٤,٠١) وكانت انحرافات المعيارية من (٠,٤٩ - ٠,٥٢) وهي

على ترتيبها" نشر ثقافة تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن لدى العاملين وتحفيز العاملين في المدارس التي تطبق منهجية كايزن، وتشجع العاملين على (الابتكار /التحسين)، وربما يُلاحظ أنها تتعلق بالتحفيز وتوعية العاملين بالمدارس لتطبيق منهجية كايزن.

بينما جاء المتطلب "إعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن" بالرتبة الاخيرة وبدرجة أهمية كبيرة وربما يُعزى ذلك لأهمية التدريب والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة وخاصةً بالمجال الإداري في تطبيق مفاهيم كايزن للجودة .

٤). **المتطلبات التقنية:** تم حساب المتوسطات الحسابية للمتطلبات التقنية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمتطلبات التقنية لتطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١٩	توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني .	٤,٢٩	٠,٥٢	١	كبيرة جداً
١٨	ادخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل.	٤,٢١	٠,٤٨	٢	كبيرة جداً
١٦	الاستثمار الأمثل للتقنية في عمليات جودة	٤,٢٠	٠,٤٩	٣	كبيرة جداً
١٥	الاستفادة من التقنية في تقليل الهدر.	٤,٢٠	٠,٥١	٤	كبيرة جداً
١٧	تحسين موقع العمل من خلال دمج التقنية في الاتصالات الإدارية الإلكترونية.	٤,٠٨	٠,٥٤	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمتطلبات التقنية	٤,٢٠	٠,٣٧	---	كبيرة جداً

يتضح من جدول رقم (١٤) مايلي: أن درجة تقدير المتطلبات التقنية لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٣٧) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المتطلبات بدرجة أهمية كبيرة جداً باستثناء متطلب واحد" تحسين موقع العمل من خلال دمج التقنية في الاتصالات الإدارية الإلكترونية." بدرجة أهمية كبيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠,٥٤) وربما يُعزى سبب ذلك إلى أهمية التقنية في تطبيق منهجية كايزن ولكن ظهورها بالترتبة الاخيرة ربما ينظر إليها بعض المديرين بصعوبة التطبيق أو انها قد تحد من الخصوصية لبعض العاملين، مثل وجود كاميرات للمراقبة والتي قد تحد من الحرية الطبيعية للبعض ولكنها كبيرة من حيث الاهمية، أما المتطلبات التقنية اللازمة لتطوير اداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، فقد ظهرت درجات أهميتها كبيرة جداً حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٩-٤,٢٠) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٤٩-٠,٥٢) تدل على اتفاق القيادات التربوية في تقديرها وهي "توظيف التقنية في دعم التعليم الالكتروني وإدخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل، والاستثمار الأمثل للتقنية في عمليات جودة التعليم، والاستفادة من التقنية في تقليل الهدر، وربما يُفسر اسباب ظهورها بالدرجة الكبيرة جداً نظراً للدور الكبير الذي تُشكّله التقنية في تحقيق منهجية كايزن من خلال التقليل من الهدر بتجويد عمليات الاتصالات الإلكترونية بدل من الاتصالات الورقية، وللميزات الايجابية من توظيف تقنيات التعليم الإلكتروني بتجويد العملية التعليمية التعلّمية.

السؤال الثاني: ما المعوقات (التنظيمية الادارية، والمادية، والبشرية، والتقنية) التي تُحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية

السعودية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن من وجهة نظر القيادات التربوية (مديري المدارس الثانوية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، للمعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات التربوية (مديري المدارس الثانوية) بالمجالات التالية : المعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات المادية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية.

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الدالة على معوقات تطوير الأداء في كل مجال على حده ، حيث تم ترتيبها تنازلياً وفقاً الى المتوسطات الحسابية، وفي حال التساوي بين المتوسطات فقد تم ترتيبها حسب الانحراف المعياري الأقل. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن في تقديرهم لمعوقات تطوير الأداء ومجالاتها مرتبة تنازلياً.

م	مجالات معوقات تطوير أداء القيادات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإعاقة
٢	معوقات مادية	٤,١١	٠,٧٨	١	كبيرة
٣	معوقات بشرية	٣,٨٧	٠,٧٧	٢	كبيرة
١	معوقات تنظيمية وإدارية	٣,٧٧	٠,٨٩	٣	كبيرة
٤	معوقات تقنية	٣,٦٩	٠,٨٦	٤	كبيرة
	معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن	٣,٨٦	٠,٦٧	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١٥) أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت " كبيرة " وبمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وبانحراف معياري يبلغ (٠,٦٧) مما يدل على اتفاق بين تقدير المديرين لمعوقات

تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن وربما يُعزى سبب ذلك إلى وجود تحديات ومعضلات تحول دون إمكانية تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن منها معوقات مادية تتعلق في قلة المخصصات المالية لتطبيق منهجية كايزن والقدرة على الإيفاء بقدرات تأمين الأجهزة المرافقة للتقنية والتي تكلف مبالغ هائلة، في ظل شح الموارد المالية للمدارس ، وقلة كفاية الميزانية المالية بالمدرسة لتحقيق شروط ومتطلبات تطبيق منهجية كايزن.

وجاء مجال المعوقات المادية بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٤,١١) بدرجة معوق كبيرة ، ثم المعوقات البشرية بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) بدرجة معوق كبيرة، ثم المعوقات التنظيمية والإدارية بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) بدرجة معوق كبيرة، ثم المعوقات التقنية بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) بدرجة كبيرة، وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (٠,٧٧-٠,٨٩) تدل على اتفاق التقديرات لمعوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن ، ويُرجع الباحث سبب ظهور المعوقات المادية ، بالرتبة الاولى لتدني كفاية المخصصات المالية بالمدارس بالقدرة على الإيفاء بالمعوقات المادية والتقنية اللازمة توفيرها بالمدرسة والتي من خلالها يمكن تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، كما أن واقع التجهيزات المادية بالإدارات المدرسية يدل على تدني الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن ، كما أنّ ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية المتميزة ونقص المرافق اللازمة لاحتياجات الطلاب في البرامج والأنشطة غير الصفية جميعها ساهمت في ظهور المعوقات المادية بالرتبة الاولى، بينما جاءت " المعوقات التقنية " بالرتبة الاخيرة وبدرجة عالية، ربما يُعزى سبب ذلك إلى قلة القدرة الشرائية لدى المدارس على تأمين التقنيات الحديثة اللازمة لإدخال وتفعيل التقنية بالجانب الاداري والجانب التعليمي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدندني (٢٠١٠ م) التي كشفت عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة والمتمثلة في قلة استخدام الأساليب الحديثة في تحديد مشاكل العمل وحلها، كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة وتدني كفايات مديري المدارس العلمية المتعلقة بالجودة الشاملة، غياب الرؤية الواضحة المكتوبة للمدرسة لتطبيق الجودة الشاملة، وندرة التحاق المدير والفريق الإداري معه بدورات في مجال الجودة الشاملة. واستكمالاً للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات في كل مجال من مجالات معوقات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، على النحو الآتي:

(١). المعوقات التنظيمية الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمعوقات التنظيمية الإدارية المكونة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمعوقات التنظيمية الإدارية التي تحد من تطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
٢٥	صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن.	٣,٩٠	١,٠٠	١	كبيرة
٢٣	قصور الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق الإدارة المرئية ودورها في تحقيق الجودة.	٣,٨٦	١,١٣	٢	كبيرة
٢٢	ضعف الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك.	٣,٨١	١,١٦	٣	كبيرة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المعوق	درجة المعوق
٢٠	ازدواجية المشاريع الوزارية التطويرية وتعددتها	٣,٧٦	١,٠٦	٤	كبيرة
٢٤	قلة وجود أدلة إرشادية لتطبيق منهجية كايزن	٣,٦٦	١,٠٤	٥	كبيرة
٢١	قلة وجود تطبيقات قائمة للإدارة المرئية يمكن محاكاتها.	٣,٦٤	١,٠٥	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعوقات التنظيمية والإدارية	٣,٧٧	٠,٨٩	---	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٦) مايلي: أن درجة تقدير المعوقات التنظيمية الإدارية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، كانت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨٩) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المعوقات بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣,٩٠ - ٣,٦٤) وتراوحت قيم انحرافاتها المعيارية من (١,٠٠ - ١,١٦) تدل على اختلاف تقديرات المديرين للمعوقات التنظيمية الإدارية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، حيث جاء المعوق "صعوبة إعادة الهيكلة المناسبة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٠) وربما يُفسر سبب ذلك إلى صعوبة الموازنة بين الهيكل التنظيمي العامودي الحالي مع متطلبات الهيكل الأفقي لتطبيق منهجية كايزن والذي يعتمد على أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التشاركية والقيادة التوزيعية بحيث يشترك الجميع في تنفيذ الأعمال المدرسية من خلال فرق العمل.

بينما جاءت المعوقات الأخرى والتي ظهرت بدرجة معوق كبيرة على ترتيبها "قصور الوعي المجتمعي العام بأهمية تطبيق منهجية كايزن ودورها في تحقيق الجودة، وضعف الاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك، وازدواجية المشاريع الوزارية التطويرية وتعددتها، وقلّة وجود أدلة

إرشادية لتطبيق منهجية كايزن للجودة. ويمكن عزو هذه المعوقات لقلة وجود مظاهر دالة على ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق منهجية كايزن. بينما جاء المعوق " قلة وجود تطبيقات قائمة لمنهجية كايزن يمكن محاكاتها" بالرتبة الاخيرة وبدرجة معوق كبيرة وربما لحدثة منهجية كايزن في الميدان التربوي وحدثة الاهتمام بإدخال منهجية كايزن للجودة بالتعليم وغياب النماذج الحقيقية للمدارس التي استخدمتها تُشكّل عائقاً لتطوير اداء القيادات التربوية.

٢). المعوقات المادية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمعوقات المالية والمادية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمعوقات المادية التي تحد من تطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
٢٩	قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير اداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن.	٤,٣٨	٠,٧٨	١	كبيرة جداً
٢٦	قصور الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير اداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن.	٤,١٨	١,١٤	٢	كبيرة
٢٧	ضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية المتميزة.	٤,١١	٠,٩٩	٣	كبيرة
٢٨	نقص المرافق اللازمة لاحتياجات الطلاب في البرامج والأنشطة غير الصفية.	٣,٧٦	١,٠٨	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعوقات المالية والمادية .	٤,١١	٠,٧٨	---	كبيرة

يتضح من جدول رقم (١٧) ما يلي: أن درجة تقدير المعوقات المادية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت "كبيرة " بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المعوقات بدرجة كبيرة باستثناء معوق "قلة استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، حيث جاء بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة جدا وقد بلغ متوسطه الحسابي (٤,٣٨) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٨) تدل على اتفاق التقديرات على اعتبارها معوق بدرجة كبيرة جداً، وقد يفسر سبب ذلك إلى شح الموارد وقلتها وضعف المخصصات المالية للإيفاء بمتطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.

أما المعوقات الأخرى فقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٤,١٨ - ٣,٧٦) وتراوحت قيم انحرافاتها المعيارية من (٠,٩٩ - ١,١٤) تدل على اختلاف تقديرات المديرين للمعوقات المادية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، حيث كانت على ترتيبها "قصور الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وضعف الحوافز المادية للقيادات التربوية المتميزة، وربما يُعزى ذلك لصعوبات تتعلق بالبيئة المدرسية والتجهيزات المادية والبناء المدرسي وقلة المخصصات المالية التي تسمح بتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن.

أما المعوق "نقص المرافق اللازمة لاحتياجات الطلاب في البرامج والأنشطة غير الصفية" فقد جاء بالرتبة الاخيرة وبدرجة كبيرة، وقد يكون قلة توافر المرافق العامة من قاعات متعددة الاغراض او غرف مصادر تعلم مستقلة عن المكتبة أو الملاعب يُقلل من فرص تطبيق الأنشطة غير الصفية، وبالتالي تقلل من فرص التحسين المستمر بالأعمال والأنشطة والفعاليات التي تخطط لها المدرسة.

٣. المعوقات البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمعوقات البشرية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية ، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمعوقات البشرية التي تحد من تطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
٣٢	قلة وجود خطط فاعلة لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المرحلة الثانوية مهنيًا وعلمياً.	٤,٠٧	١,٠٤	١	كبيرة
٣٤	ضعف حماس فريق العمل لخوض التجارب الجديدة.	٣,٩٣	١,٠٢	٢	كبيرة
٣٣	قصور في برامج التدريب لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء الإدارة المرئية بمنهجية كايزن.	٣,٩٠	٠,٩٣	٣	كبيرة
٣١	بُعد بعض القيادات التربوية عن الميدان وانفصالها عن أرض الحدث	٣,٨٩	٠,٨٩	٤	كبيرة
٣٠	عزوف بعض القيادات التربوية المتميزة عن العمل في الإدارة المدرسية.	٣,٧٥	١,٠٦	٥	كبيرة
٣٥	ضعف الشفافية في اختيار القيادات التربوية.	٣,٧٠	٠,٩٤	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعوقات البشرية	٣,٨٧	٠,٧٧	---	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي: أن درجة تقدير المعوقات البشرية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) وبتباين معياري قدره (٠,٧٧) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين.

جاءت جميع المعوقات بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (٤,٠٧ - ٣,٧٠) وتراوحت قيم انحرافات المعيارية من (١,٠٦ - ٠,٨٩) تدل

بمعظمها على اختلاف تقديرات المديرين للمعوقات البشرية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، حيث جاء المعوق "قلة وجود خطط فاعلة لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المرحلة الثانوية مهنيًا وعلميًا بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٤) ولعل ذلك بسبب تدني الاهتمام لدى بعض الادارات المدرسية بالجوانب المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين، بينما جاءت المعوقات الاخرى بدرجة كبيرة وهي "ضعف حماس فريق العمل لخوض التجارب الجديدة، وقصور في برامج التدريب لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، وبعُد بعض القيادات التربوية عن الميدان وانفصالها عن أرض الحدث، وعزوف بعض القيادات التربوية المتميزة عن العمل في الإدارة المدرسية، وقد يكون سبب ذلك قلة التدريب على المناهج والمداخل الحديثة في الإدارة كمنهجية كايزن، والاطفاء المتعلقة باختيار القيادات المدرسية لإشغال وظيفة قائد المدرسة، بينما جاء معوق "ضعف الشفافية في اختيار القيادات التربوية" بالرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٠) بانحراف معياري (٠,٩٤) ويمكن أن يعود إلى سوء الاختيار وغياب وجود معايير موضوعية لإشغال الوظائف القيادية في المدارس.

٤. المعوقات التقنية

تم حساب المتوسطات الحسابية للمعوقات التقنية المكوّنة لهذا المجال وكذلك الانحرافات المعيارية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية أو حسب الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات القيادات التربوية في المدارس الثانوية في ضوء منهجية كايزن في تقديرهم للمعوقات التقنية التي تحد من تطوير الأداء مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة المعوق
٣٩	قصور في توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني .	٣,٨٢	١,٠٠	١	كبيرة
٣٨	صعوبة ادخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل.	٣,٨١	١,٠٠	٢	كبيرة
٣٦	ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه.	٣,٧٣	٠,٩٢	٣	كبيرة
٣٧	سوء توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من المدرسة.	٣,٥٣	١,٠٩	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعوقات التقنية	٣,٦٩	٠,٨٦	---	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي: أن درجة تقدير المعوقات التقنية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري قدره (٠,٨٦) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، وجاءت جميع المعوقات التقنية بدرجة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣,٨٢ - ٣,٥٣) وتراوحت قيم انحرافات المعيارية من (٠,٩٢ - ١,٠٩) تدل على اختلاف تقديرات المديرين للمعوقات التقنية التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، حيث جاء المعوق "قصور في توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني" بالرتبة الأولى ويمكن أن يعود ذلك إلى الصعوبات المتعلقة بتطبيق التعليم الإلكتروني بالمدارس ويُعزّزها المعوقات الأخرى مثل "صعوبة ادخال التقنية في المراقبة البصرية لموقع العمل، وربما لتكلفتها المادية ونظراً لحساسية بعض العاملين من وجود كميرات للمراقبة البصرية، كما أن ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية الحديثة لتطوير العمل وتنفيذه، بينما جاء المعوق "سوء توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من المدرسة، حيث ما زال استخدام التقنيات في التدريس بالعملية

التعليمية أو العمل الإداري الروتيني دون وجود شبكة داخلية تربط الاجهزة داخل المدرسة بحيث يتم توظيفها بطريقة صحيحة لتجويد والتحسين المستمر للعمليات الادارية والتعليمية بالمدرسة.

الفصل السادس

أبرز التوصيات والمقترحات

أولاً: أبرز التوصيات

- ١) تبني منهجية كايزن كمدخل لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢) إجراء تحليل للواقع الفعلي لأداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن من وقت لآخر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الرشيد لوضع الخطط التطويرية وإجراء التغييرات المطلوبة في اختيار وإشغال الوظائف القيادية
- ٣) العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار وتطور قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في ضوء متطلبات التغيير.
- ٤) العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن والتي كشفت عنها الدراسة الحالية.
- ٥) تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.
- ٦) الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق أهداف المدرسة التعليمية.
- ٧) معالجة المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن، والتي حددتها الدراسة الحالية من خلال زيادة المخصصات

المالية للمدرسة لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة كمنهجية كايزن وتنمية مهارات مديري المدارس والعاملين على توظيف استراتيجيات منهجية كايزن والتغلب على المعوقات التقنية.

٨) إعداد أدلة إرشادية لتطبيقات استراتيجيات منهجية كايزن للجودة بمدارس التعليم العام.

٩) إعادة النظر بالمعايير الموجودة لإشغال وظيفة قائد المدرسة.

ثانياً: البحوث المقترحة

١) اجراء دراسة مقارنة بين امكانية تطبيق منهجية كايزن بالتعليم العام و التعليم الجامعي.

٢) إستراتيجيات منهجية كايزن وعلاقتها بالتمكين الإداري.

٣) تقديم برنامج تدريبي مقترح لمديري المدارس في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء منهجية كايزن بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.

٤) تصور مقترح لمعايير القيادة المدرسية المتميزة في ضوء منهجية كايزن.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عادل رجب إبراهيم. (٢٠٠٤). تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، قسم الادارة والتخطيط والدراسات المقارنة، جامعة الأزهر.

أبو طربوش، سامية عبدالله (٢٠١٤) التحسين المستمر كايزن، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض: دار الاصحاب للنشر والتوزيع.

أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية. (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط (٧٤)، ٢٠، ص ٨٩-٥٥.

إيماي، ماساكي. (٢٠١٥). جيميا كايزن طريقة التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر، ط٢، الرياض ترجمة: دار الرواد للنشر والتوزيع. باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠٠١)، محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة، الجزء الأول، رؤية إستراتيجية، الطبعة الثالثة، الموصل: المكتبة العصرية للطباعة والنشر.

بدوي، احمد. (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الأدارية، القاهرة : دار الكتاب المصري.

برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن احمد. (٢٠١٢م). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

البكري، رياض، وإسماعيل، محمد. (٢٠٠١). العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، العدد ٢٨، المجلد الثامن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ص ٢٧٠-٢٨٨.

البكري، سونيا محمد. (٢٠٠٠). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الإسكندرية: الدار الجامعية.

بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (١٩٩٧): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد. (١٩٩٩). متطلبات الحصول على شهادة Iso9000، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

الجزراوي، رعد يوسف. (٢٠٠٠). إعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

جودة , محفوظ أحمد.(٢٠١٢م).إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.

الحربي، محمد محمد احمد .(٢٠١٥). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الاول " تطوير الاداء الأكاديمي لكليات التربية : رؤية استشرافية ، بالفترة من ٥-٦ جماد الاولى (١٤٣٦هـ) الموافق ٢٤-٢٥-٢٠١٥م. حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠٠٧م) "الإدارة التربوية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٦). الادارة التربوية وظائف و قضايا معاصرة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

الدبي، ليلي محمد .(٢٠٠٧م). معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم، ورقة بحثية في اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان: الجودة في التعليم، الذي تعقده الجمعية السعودية للعلوم التربوية (جستين) بالقصيم في ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ في المحور السادس " مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام".

الددندي، أحمد عبدالعزيز (٢٠١٠) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود ،كلية التربية ، الرياض.

الذبياني، محمد عودة.(٢٠١١م). مستقبل التعليم المدرسي في البلدان العربية في ضوء معطيات القرن الواحد والعشرين"تصور مقترح"،المجلة التربوية، كلية التربية جامعة طيبة، المدينة المنورة، (٩٨)٢٥ ص ٣٣٥-٣٧١.

الرحيلي، سميح بنت سليمان (٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، علي بن سعيد.(٢٠١١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء القيادة التحويلية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز.

الزهراني، مطر أحمد.(٢٠٠٦). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء.

السريحي، منصور عتيق الله حامد.(٢٠١٢).درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية،جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

الشامخ، هيا، الفريح، آمال، العبد الكريم، أروى.(٢٠٠٧).واقع تطبيق تجربة التعليم الثانوي العام نظام المقررات في المدارس الثانوية العامة المطبقة للتجربة على مستوى المملكة العربية السعودية "دراسة مسحية"،الإدارة العامة للبحوث ووكالة التطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

شمدت، وارين، وجيروم، فانجا. (١٩٩٧). مدير الجودة الشاملة. ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، الطبعة ١، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.

الطريف منيرة (٢٠١١). تطوير الادارة المدرسية في مدارس الابناء الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية،الجامعة الخليجية:البحرين.

العاني ، خليل إبراهيم.(٢٠٠٢م).إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠٠، بغداد: مطبعة الأشقر.

عبد المحسن، توفيق.(١٩٩٧). تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية.
عبد المنعم،حافظ.(٢٠٠٧م).المنظمات سريعة التعلم،مطبوعات جامعة الملك سعود، ورقة علمية على الموقع الالكتروني
URL:http://publications.ksu.edu.sa/Conference تاريخ الدخول ٢٤/٤/٢٠١٥.

عبدالجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠): "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، (٣٣) ١٠. ص ٧٢-١٣١.

العساف، عبد الله (٢٠٠٣م) علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العقباوي، عبير عيد (٢٠١٤) الكايزن ، جدة: كنوز المعرفة .
عقبلي ، عمر وصفي (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار وائل للنشر .

عليما، صالح ناصر (٢٠٠٤م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق والمقترحات ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

عمر، محمد إسماعيل. (٢٠٠٠). أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

القحطاني، سالم سعيد حسن. (٢٠٠٢ م). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: مطابع مرامر.

قدار، طاهر رجب (١٩٩٧) المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو، العراق: دار الحصار.

الكريدا، سليمان علي. (٢٠٠٤). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

مصطفى، محمد. (٢٠١٣). معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط ، التنمية ، الاستخدام، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة.

المنيف، إبراهيم عبدالله. (١٩٩٨ م). إستراتيجية الإدارة اليابانية، (ط١). الرياض: مكتبة العبيكان.

النوري، عبدالغني (١٩٨٧ م)، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، الدوحة ، قطر : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Feijoo, A., Arce-Fariña, Suárez, Alvarez, R. Maceiras . (2014) Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Technique. 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117, Pages: 915-920.

Gedeon, John A. (2002). The Transfer of Training of Kaizen Improvement Skills Using Relapse Prevention by Supervisors in a Private-Sector Enterprise. (Dissertation for the Degree of Doctor of

- Education). Nova Southeastern University. 2002, USA.
- Gudgel, Robert B& Feitler Fred C. (2000) .Kaizen Blitz: Rapid Learning to Facilitate Immediate Organizational Improvement. Organizational Change. Symposium II [Concurrent Symposium Session at AHRD Conference, 2000].
- Imai, M. (2007).**The Kaizen approach to Quality**, Founder & Chairman, Kaizen Institute, Switzerland.
-
- Rivera Ramón (2006) The Gemba- Kaizen Management Approach, **QBS**
- Schultz Audrey.(2013).**Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice**, University of Sal ford, Greater Manchester, UK