



عمادة الدّراسات العليا

جامعة القدس

درجة تطبيق منهجية (Kaizen) كايزن لتطوير أداء مديري المدارس
الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

نسرين وحيد محمد مخامرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ/2024م

درجة تطبيق منهجية كايزن (Kaizen) لتطوير أداء مديري المدارس
الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

The degree of application of the Kaizen methodology to
develop the performance of public school principals in
Hebron Governorate from the point of view of school
principals

إعداد:

نسرين وحيد محمد مخامرة

بكالوريوس اجتماعيات - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. حنان موسى محمد سمير

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من
كلية العلوم التربوية/ عمادة الدّراسات العليا/ جامعة القدس (فلسطين)

2024/هـ1446م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة
نظر مديري المدارس

اسم الطالب/ة: نسرين وحيد محمد مخامرة

الرقم الجامعي: 22212616

المشرف: د. حنان موسى محمد سمير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/7/22 م من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. د. حنان موسى سمير مشرفاً ورئيساً التوقيع

2. أ.د. محمود أحمد أبو سمرة ممتحناً داخلياً التوقيع

3. أ.د. بعاد الخالص ممتحناً داخلياً التوقيع

القدس - فلسطين

1446هـ/2024م

الإهداء

إلى من بَلَغَ الرِّسَالَةَ وأَدَّى الأمانة وَنَصَحَ الأُمَّةَ. . . إلى من أُنارَ الدُّنْيا من بعد الظلمة نبي الرحمة

"إلى سَيِّدِ الخَلْقِ إلى رَسولِنا الكَرِيمِ سَيِّدِنا مُحَمَّدٍ عَلِيهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ"

إلى من هم أكرم منا جميعاً. شهداؤنا الأبرار

إلى النور الذي يُضيء حياتي، والنبع الذي أرتوي منه حُبًّا وحناناً، والذي يُشارُ إليه بالبنان، وأفتخرُ به بين الأنام، إلى سَندي وقوتي، الذي أرفع رأسي افتخاراً به. . إلى "والدي" أطالَ اللهُ بقاءه، وألبسَهُ ثوبَ الصِّحَّةِ والعافية، ومَتَّعني ببرِّه ورد جميله أهديه ثمرة من ثمار غَرَسها لي.

إلى القلب الذي يُنير دَربي وَيَحْتَضِي بَعَثَراتي. . إلى من عَلَّمَتني مَعنى الحُبِّ والعَطفِ والحنان، التي لا تحلو حياتي بدونها والتي أَسْتَمِدُ مِنْها أَسْمى مَبادِي حَياتي، والتي لَمْ تَبْخَلْ بِدَعواتِها لي بالتوفيقِ والدَّتي الغالية" أطالَ اللهُ في عمرِها.

إلى سَندي ومَسندي وَرَفِيقَ دَربي. . . إلى من آثرني على نفسه، وحصد الأشواك عن دربي لِيَمَهِّدَ لي طريق العلم بعزمه وقوته وصبره. . . "رَوجي وشريك حياتي".

إلى قوتي وملاذي بعد الله. . . إلى من هُم لِفؤادي مُهَجَّتي وَلِحياتي خير أنس وبهاء. . إلى من وهبتهم حياتي. . . إلى حصاد عمري وسنيني. . . "أبنائي وبناتي".

إلى من أشد بهم أُرِي. . إلى الجبل الذي أسند نفسي عليه عند الشدائد. . "إخواني".

إلى الاسم الآخر من الحب وقطعة من الأب و الأم. . إلى من لا تقارن الدنيا بهن. . إلى القلوب الطاهرة. "أخواتي".

إلى الذين أناروا لي دَربي بما منحوني من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم. . . مشرفتي وأساتذتي الكرام

إلى من كانوا في الشدة عون وفي الرخاء رفاقاً أهدي هذا العمل. . . إليكم جميعاً.

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدِّ الرِّسَالَةِ أَنَّهَا قُدِّمَتْ لِجَامِعَةِ الْقُدْسِ؛ لِئَنبِلَ دَرَجَةَ الْمَاجِسْتِيرِ، وَأَنَّهَا نَتِيجَةُ أَبْحَاثِي الْخَاصَّةِ، بِاسْتِثْنَاءِ مَا تَمَّتِ الْإِشَارَةُ إِلَيْهِ حَيْثَمَا وَرَدَ، وَأَنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ أَوْ أَيَّ جُزْءٍ مِنْهَا لَمْ يُقَدِّمَ لِئَنبِلَ أَيَّ دَرَجَةَ عَلِيًّا لِأَيِّ جَامِعَةٍ أَوْ مَعْهَدٍ.

الاسم: نسرین وحید محمد مخامرة

الرقم الجامعي: 22212616

التوقيع: 

التاريخ: 2024/8/4

الشُّكرُ و التَّقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ الناسَ". (سنن أبي داود: 4811).

لا يسعني وقد أنهيت هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعطاني العزيمة والقوة، وألهمني الصبر في إنجاز هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر والثناء العظيم لكل من ساندني وقدم لي الدَّعم لإنهاء هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

*مؤسستي العلميَّة الشامخة بعلمها وعلمائها (جامعة القدس) التي أتشرف بانتمائي لها.

*مشرفتي على هذه الرسالة الدكتورة حنان موسى سمير حفظها الله على متابعتها منذ الخطوات الأولى حيث نلت لي كل صعب ومهدت لي كل طريق لأخرج هذا العمل بصورته النهائية.

*أعضاء لجنة المناقشة الدكتور أ. محمود أبو سمرة والدكتورة أ. بعاد الخالص على ما بذلوه في تدقيق ومراجعة هذه الرسالة وإجراء التعديلات عليها.

*أساتذتي و كافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي "جامعة القدس".

*أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل الاستبانة لخدمة غرض الدِّراسة.

* كل من تعاون ودعم وساند من مديرتي يطا والجنوب (مدير عام التربية وقسمي التخطيط وضبط الأداء المدرسي). وختاماً أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى كل من دعم هذه الدِّراسة ولو بكلمة أو نصيحة، لهم منِّي أسمى عبارات الشكر والعرفان، داعية الله سبحانه وتعالى أن يوفقني في رد بعض من أفضالهم علي.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة تطبيق منهجية كايزن تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة، التخصص، المرحلة التعليمية، والمديرية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري/ات المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023-2024، البالغ عددهم (547) مديراً ومديرة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات، تكونت عينة الدراسة من (226) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية بناءً على نموذج كريجسي وزميله مورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، واستجاب منهم على أداة الدراسة (190) مديراً ومديرة. تم التأكد من الصدق والثبات للأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتوصلت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17)، وانحراف معياري (0.57). لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة التعليمية، التخصص، المرحلة التعليمية، والمديرية). وأوصت الباحثة بناءً على نتائج الدراسة تبني منهجية كايزن كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية حول مفهوم منهجية كايزن، وإستراتيجياتها ومتطلبات تطبيقها وتوعيتهم بأهمية تطبيق منهجية كايزن في المدارس

الكلمات المفتاحية: منهجية كايزن، تطوير الأداء، المدارس الحكومية، محافظة الخليل.

The degree of application of the Kaizen methodology to develop the performance of public school principals in Hebron Governorate from the point of view of school principals

Prepared by: Nisreen Makhamreh

Supervisor: Dr. Hanan Samir

Abstract:

This study aimed to identify the extent of applying the Kaizen methodology to develop the performance of public school principals in Hebron Governorate from the perspective of the school principals. It also sought to reveal whether there were differences in the degree of application of the Kaizen methodology attributed to variables such as gender, years of experience, specialization, educational stage, and directorate. The study population consisted of all public school principals in Hebron Governorate according to the Ministry of Education statistics for the academic year (2023-2024), totaling 547 principals. To achieve the study's objectives, a questionnaire consisting of 51 items distributed across four domains was developed. The study sample included 226 individuals selected through stratified random sampling based on the Krejcie & Morgan model (1970), with 190 principals responding to the study tool. The validity and reliability of the tool were ensured using appropriate educational and statistical methods. The study's results indicated that the estimates of the sample members regarding the degree of application of the Kaizen methodology to develop the performance of public school principals in Hebron Governorate, from the principals' perspective, were high, with a mean score of (4.17) and a standard deviation of (0.57). The results did not show any statistically significant differences at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the principals' estimates regarding the degree of application of the Kaizen methodology attributed to the variables of gender, educational experience, specialization, educational stage, and directorate. Based on the study's findings, the researcher recommended adopting the Kaizen methodology as an approach to developing the performance of public school principals in Palestine and conducting training courses for public school principals on the concept of the Kaizen methodology, its strategies, requirements for its implementation, and raising their awareness of the importance of applying the Kaizen methodology in schools.

Keywords: Kaizen methodology, performance development, public schools, Hebron Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- 1.1 المقدمة.
- 2.1 مشكلة الدراسة.
- 3.1 أسئلة الدراسة.
- 4.1 فرضيات الدراسة.
- 5.1 أهداف الدراسة.
- 6.1 أهمية الدراسة.
 - 1.6.1 الأهمية العلميّة.
 - 2.6.1 الأهمية العمليّة.
- 7.1 حدود الدراسة ومحدداتها.
- 8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

من متطلبات العصر الحديث الانسجام ومواكبة التطور والتقدم والتغيير السريع في كافة مجالات الحياة، والعمل على تهيئة جميع ظروف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف هذا التقدم، والوصول إلى التنمية الشاملة. فمجتمعنا المعاصر يعيش في حقبة زمنية متطورة تكنولوجياً وعالمياً، وتحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية هائلة وتقدم إنساني مستمر. وكل هذه التحولات والتطورات تنعكس على المؤسسات التعليمية وعلى رؤية و تطلعات وزارة التربية والتعليم والتي بدأت منذ بداية القرن الحادي والعشرين للسعي إلى الارتقاء بكافة مستويات التعلم والتعليم، ومواكبة عصر التطور والتكنولوجيا على كافة الأصعدة، والاهتمام المتجذر بالإدارة المدرسية الحديثة وتطويرها لقصور الإدارة

المدرسية التقليدية القديمة على مواكبة ومسايرة التقدم العلمي الجديد دائم التجديد كذلك أصبح خلق إدارات جديدة تعمل وفق أساليب ومفاهيم مستحدثة متطلباً لا بد منه لكون التعليم مرآة تعكس تطور الدول ونقلة حضارية للأفراد والمؤسسات. ومن خلال تطوير نظم ومهام ووظائف مديري المدارس، تسعى الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحقيق أهداف المدرسة، حيث أخذ البحث يتحول إلى الأساليب والمهام والتقنيات والأدوات، في الإدارة بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة مع التقدم العلمي، فيتجاوز بذلك البحث في النظريات والمفاهيم والأسس، فقد أصبح الاهتمام بجودة التعليم في الإدارة التعليمية بدلاً من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية، وأخذت تبرز موضوعات كالتطوير الإداري القائم على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يشجع إدارة المدرسة على تحقيق النمو المرجو منه. (هاشم، 2001)

فمدير المدرسة مسؤول مباشر أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل مدرسته، ووظيفته تيسير وتسيير العمل التربوي والإداري والتعليمي والإبداعي والاجتماعي، ويعد مدير المدرسة المرجعية الأولى لجميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2014)

وتعد الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الوحدة التربوية القادرة على إحداث التغيير والتطوير الذي يمكن أن يقود المجتمع نحو تحقيق الأهداف التربوية الشاملة بأكمله في مجالاتها المختلفة، كون الإدارة المدرسية تقوم على الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين الإداريين والفنيين في المدرسة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة والتي تتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صالحة تقوم على أسس علمية. (أحمد، 2003)

لذلك يعتبر تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى إيجابية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد

على أداء إدارة المدرسة نفسها، وعلى وجود عمل و إستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد المهام التي يجب القيام بها من قبل الأفراد داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المحتمل وقوعها والأنماط السلوكية المقبولة، ويحدد أيضا مدى مناسبة مهاراتهم للأعمال والمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتطوير والتحسين والتغيير والإجراءات اللازمة لعلاجها. (مجاهد، وعناني، 2013).

ومن هذه الأساليب الإدارية المستحدثة منهجية كايزن (التحسين المستمر) حيث تقوم فكرته على إدخال تحسينات مستمرة بشكل تدريجي وبسيط على الخدمات والعمليات والمنتجات بهدف تخفيض التكاليف وتقليص الهدر في الموارد وزيادة الإنتاجية. (الأخضر، 2018، 80)

فمنهجية كايزن منهجية يابانية ابتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) أب تنظيم العمل في شركة تويوتا عام (1912) وذلك للعمل على قيادة المؤسسات الصناعية والمالية، تم تطبيقها في جميع نواحي الحياة والمؤسسات معتمده في ذلك على التحليل، ويرجع الفضل في نشر مفهوم كايزن إلى الخبير الياباني (ماساكي إمامي) من خلال إصدار كتابيه (كايزن عام 1986)، و(جيمبا كايزن عام 1997). (باعمر، 2017)

فكايزن منهجية تفكير يتم استخدامها في مجال الإدارة، تستخدم في اليابان في الحياة اليومية، وتعني التقدم التدريجي والمستمر، وزيادة القيمة والتكثيف، والتحسين. (Karkoska & Szewieczet, 2007).

ويرى سواريز ولينجهام (Suárez & Lingham, 2008) أن منهجية كايزن هي عملية إشراك جميع العاملين في المؤسسة، وتحسين إجراءات وأساليب العمل، ويكون التحسين صغيراً ومنتزداً باستمرار والفرق يكون المحرك لهذه التحسينات الإضافية.

وتعتمد فكرة منهجية كايزن على التقليل من الهدر في المؤسسات الموجود في العمليات، حيث أن كل عملية من هذه العمليات من المفترض أن تحتوي على هدر ما فيها وينسب متساوية، سواء كان الهدر معنوياً، أو مادياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر حتى ولو كانت بنسب قليلة، وأن ينتج قيمة مضافة تنعكس على المستفيد من العملية وعلى المؤسسة ككل. وبناء على ذلك يمكن القول أن استخدام كايزن كطريقة للتغيير في المؤسسات هو عبارة عن تطبيق لعملية التخلص من الهدر الذي يحدث في العمليات المؤسسية باستمرار، كما أن كايزن يقوم بمبدأه الأساسي على أن جميع العاملين لهم الحق في إحداث التغيير والتطوير المستمر عن طريق إحداث خطوات صغيرة في التغيير ويكون لها الأثر العظيم على المدى البعيد في المؤسسة، ومن خلال ذلك تحقق منهجية كايزن المعادلة الصعبة، وهي تأصيل ثقافة التغيير باستمرار متوالي نحو الأفضل في المؤسسات دون خسارة الكثير من التكاليف أو ظهور عدم رضا ومقاومة للتغيير من قبل العاملين في المؤسسة. (Martin, 1993)

وفي ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من خلال التعرف على الأساليب الإدارية المتجددة و المتنوعة التي يطبقونها والتي تنتمي لمنهجية كايزن، والتعرف على مدى اهتمامهم في تطبيقها.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا).

في ظل التطور الكبير والرؤية الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، لم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على متابعة حضور وغياب الطلبة والمعلمين، والمحافظة على النظام، ومتابعة سير اليوم الدراسي وفق برنامج محدد، بل أصبح دوره منظماً وموجهاً وميسراً للعملية التربوية و التعليمية، ويهتم بالنمو المهني للمعلمين، وتنمية وتطوير المجتمع المحلي، والعمل على تغيير مفهوم رسالة المدرسة كونها المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لحشو أذهانهم بالمعلومات، إلى المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لتنمية شخصياتهم وبنائها من جميع النواحي التربوية والعلمية من خلال تسليحها بالعلم والمعرفة، والأخلاق والقيم الإنسانية النبيلة، لتأمين مستقبلهم ومستقبل الدولة. فمن أجل تحقيق ذلك كان لابد من تطوير أداء مديري المدارس، لانعكاس دورهم على العملية التربوية والتعليمية، من خلال توفير البيئة المناسبة والفعالة للعملية التعليمية والتعلمية وتطوير أنشطتها ووسائلها المختلفة.

في حين ترى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014) أن تطور الإدارة المدرسية، وتهيئتها جميع الإمكانيات والظروف المادية والبشرية، ومساعدتها على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وإرضاء المجتمع، أدى إلى تطور عمل مدير المدرسة، فلم يعد عمله مقتصرًا على الأمور الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة، رقابة)، بل أصبح يهتم بالإضافة لذلك بالنواحي الاجتماعية والفنية، وبكل ما يتعلق بأمور الطلبة، والعاملين في المدرسة، بالإضافة للمناهج الدراسية، وأساليب الإشراف التربوي، وأنواع التقييم المختلفة، وما يحيط بالمدرسة وبيئتها، لتحسين العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة والسعي لتحسين كل ماله علاقة بها.

ومن خلال عمل الباحثة في سلك التربية والتعليم، معلمة ومشرفة ونائبة مدير، إحدى وعشرون عاماً وما زالت حتى هذه اللحظة تعمل في ميدان التربية كمديرة للسنة الأولى، لاحظت تفاوت اتّباع مديري المدارس الحكوميّة إداريّة متجددة، وأهداف متنوعة لإحداث تحسينات مستمرة في الإدارة

التعليمية والتعلمية، وطموحها لتطوير أدائها وتحسين مدرستها، ورغبتها في الاستفادة من خبرات ممن سبقها من مديري المدارس، شجعها كل ذلك على إجراء رسالتها هذه لمعرفة درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

ومن خلال استعراض الباحثة بعض الدراسات السابقة، كدراسة الفراج(2021) ودراسة علي(2015) ودراسة (Kregel,2017) التي تمحورت حول موضوع منهجية كايزن، وملاحظة مدى الاهتمام بهذه الظاهرة من قبل الباحثين والمؤسسات التربوية على حد سواء، جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديري المدارس الحكومية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري/ات المدارس؟

3.1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر مديري/ات المدارس؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة تطبيق

منهجية كايزن لتطوير أداء المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة

المدرسية، التخصص، المرحلة التعليمية، المديرية؟

4.1 فرضيات الدّراسة

استناداً إلى السؤال الثاني من أسئلة الدّراسة فإن الدّراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الصّفريّة الآتية:

الفرضية الصّفريّة الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الصّفريّة الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية".

الفرضية الصّفريّة الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية".

الفرضية الصّفريّة الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التّعليميّة".

الفرضية الصّفريّة الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص".

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري/ ت المدارس الحكومية لمنهجية كايزن في مدارس محافظة الخليل الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس لتطوير أداء مديري المدارس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري/ ت المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمنهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري/ ت المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، و التخصص، والمرحلة التعليمية، والمديرية.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال حداثة وأهمية الموضوع الذي تطرحه الباحثة وهو درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

1.6.1 الأهمية العلمية (النظرية) وتوضح ممايلي:

تعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثة من الدراسات الحديثة والقليلة المتزامنة مع الواقع التي تبحث في تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التعليمية لتحسين المستمر في قطاع التعليم وتطوير أداء مديري المدارس، كما تساهم هذه الدراسة حسب علم الباحثة بزيادة المعرفة التراكمية حول الموضوع في مجال الإدارة المدرسية وذلك من أجل تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، والتعرف على أهم ما ورد عن منهجية كايزن في أدبيات الفكر الإداري.

2.6.1 . الأهمية العمليّة (التطبيقية):

تساهم هذه الدّراسة في مساعدة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم التعرف على تطوير أداء مديري المدارس في ضوء استخدام وتطبيق منهجية كايزن، كما تفتح نتائج الدّراسة الطريق أمام الباحثين لاستثارة إجراء بحوث جديدة في هذا المجال لتطبيق منهجية كايزن في المدارس الحكومية، حسب رأي الباحثة، وتتزامن هذه الدّراسة مع توجه وزارة التربية والتعليم في فلسطين إلى السعي لتطوير وتحسين التعليم وتجويد مخرجاته، وانسجامه مع متطلبات عصر التكنولوجيا، ومساعدة مديري المدارس في تطوير الأداء الإداري في مدارسهم.

7.1 مُصطلحات الدّراسة وتعريفاتها الإجرائيّة

تضمنت الدّراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

كايزن (Kaizen): منهجية مكونه من مقطعين Kai وتعني " التغيير"، و Zen وتعني "المستمر"، وهي بطبيعة الحال تشير إلى حدوث هذا التغيير في الاتجاه الأفضل والأحسن بطريقة بسيطة ومنتدجة، يستفاد منها في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية، في جوانبها الإدارية والأكاديمية من خلال جهد إداري مستمر تدريجياً. وتقليل التكاليف، ونسبة الهدر، ومن ثم زيادة العائد والأداء التربوي بأعلى إنجاز". (Dysko, 2012)

وتعرف الباحثة منهجية كايزن إجرائياً أنها "منهجية تقوم على إدخال العديد من عمليات التحسين المستمرة بطريقة بسيطة ومنتدجة، يستفاد منها في تطوير أداء مديري المدارس، في جوانبها الإدارية والفنية من خلال جهد إداري مستمر تدريجياً، وتقليل التكاليف، ونسبة الهدر، ومن ثم زيادة العائد والأداء التربوي بأعلى إنجاز".

مدير المدرسة: Principal: وهو "الشخص المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي داخل المدرسة، ويعتبر المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور فيها". (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2014)

تعرفه الباحثة إجرائياً لأغراض الدراسة: بأنه "الشخص الذي تعينه وزارة التربية والتعليم لإدارة المدرسة، وهو شخص مؤهل علمياً ومهنياً وإدارياً وفق معايير محددة، يسعى باستمرار لتطوير أداءه من خلال التحسين المستمر لإدارته، واستخدام أساليب متنوعة كمنهجية كايزن للتحسين المستمر (الأفضل)".

تطوير الأداء: Performance development

و يعرف بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها منظمة ما"، وهي "عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و(المرغوب) فيه للأداء الفردي والمؤسسي، والمحاولة لتحديد الفجوة في الأداء". (أبو شيخة، 2010، 228)

وعرفه الصعيدي (2018) بأنه "تحسين للممارسات الإدارية وممارسات قيادات إدارات التعليم من أجل الارتقاء بإدارة النظام التعليمي لتحقيق الأهداف المطلوبة".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "تغيير منظم ومخطط له، يهدف من خلال سلسلة من الجهود إلى تحسين وإظهار إمكانات أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتطوير أدائهم وقدراتهم المهنية والوظيفية، ورفع كفاءاتهم وإنجازاتهم في مدارسهم، من خلال استخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر لمواكبة التطورات المعاصرة ومواجهة المشكلات لتحقيق الأهداف المطلوبة".

المدارس الحكومية: (Government School)

"المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، تديرها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم". (فلسطين، وزارة التربية والتعليم، 2022)

محافظة الخليل: Hebron Governorate: إحدى محافظات فلسطين، تقع جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997) كم²، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان؛ حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (15) كم، وتضم (100) تجمع سكاني فلسطيني، أبرزها مدينة الخليل ويطا وحلحول ودورا والسّموع والظاهرية، بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما: العرّوب والفوّار، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، (الخليل، شمال الخليل، يطا، وجنوب الخليل) تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية". (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017)

8.1 حدود الدّراسة

تحددت نتائج الدّراسة في الحدود والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدّراسة على عينة من مديري ومديرات مدارس التربية والتعليم الحكومية في محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا).

الحدود الزمانية: تم تطبيق القسم الميداني من الدّراسة خلال العام الدراسي (2024/2023) م.

الحدود المكانية (المؤسسية): اقتصر تطبيق الدّراسة على مدارس التربية والتعليم الحكومية في محافظة الخليل بالضفة الغربية (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا).

الحدود مفاهيمية: تحددت نتائج هذه الدّراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في سياق الدّراسة.

الحدود موضوعية: تحددت الدّراسة بعنوانها المتعلق بدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الإدارة المدرسية

2.2. تطوير أداء مديري المدارس

3.2. الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

2.3.2. الدراسات الأجنبية

3..3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. المبحث الأول: الإدارة المدرسية

2. 1. 1. الإدارة المدرسية ومفهومها:

لقد مر مصطلح الإدارة المدرسية بتطورات وتغيرات كثيرة، ولا يوجد اتفاق حول مفهوم محدد لها، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر حول طبيعة وأبعاد ميدان الإدارة المدرسية، فعرفها البعض بأنها "الكيفية التي تدار المدرسة بها في مجتمع ما وفقاً لظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية وأيدولوجيته وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها"، وأشار إلى ذلك داودلي (Dawdle, 2007) حيث عرف إدارة

المدرسة بأنها "جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها المدير و الإداريون في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتمشى مع ما يسعى إليه المجتمع لتربية أبنائه".

فالإدارة المدرسية" تعتبر الجهة المسؤولة عن إعداد وتنفيذ البرامج الدراسية واختيار الأساتذة وتنفيذ الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل التعليمية، وتهيئة الجو العام لتحقيق أهداف العملية التربوية بسهولة ويسر داخل المدرسة". (مساد، 2005)

وتؤكد بنيت (Bennet, 2001) أن "إدارة المدرسة تشكل المفتاح الرئيسي في التكوين والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، وتؤثر على تحقيق فاعلية وجودة المدرسة".

فمدير المدرسة ممثل لإدارة المدرسة و قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من عملية التخطيط التربوي وأهدافها في مجتمعه (أبو علي، 2010، ص43)، كما أنه قائد تربوي ومشرف مقيم، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق مختلف الجهود، وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه.(العمرى،2002)

و ترى الباحثة أن التطور التكنولوجي والعلمي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي أدى إلى تطور فكري إداري، وإلى طلب متزايد على العلم والتعليم لمواكبة التقدم الهائل وهذا كله يتطلب وجود إدارة مدرسية معاصرة وقادرة على التكيف مع التقدم والتطور، وامتلاك المهارات والكفايات اللازمة لمجابهة تحديات العصر الحديث، والقيام بدورها ومهامها ومسئوليتها في المدرسة والمجتمع على أكمل وجه.

2.1.2. وظائف مدير المدرسة:

تتطوي مهام الإدارة المدرسية على جوانب فنية (تتعلق بالطرق والأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ أعمال التخطيط للعملية التعليمية، وتوجيه وإرشاد المعلمين والطلاب، والتقويم، وتنفيذ المنهج واللوائح والنظم التعليمية، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة)، وإدارية تتعلق بقيام المدير بالمهام المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على إعداد التقارير عن سير العمل وإعداد السجلات المدرسية وتنظيم الاجتماعات، والقدرة على الاتصال الجيد وحسن استخدامه، وإصدار القرارات). (الشمري، 2004) ولا بد من تكاملهما في الممارسات الفنية والإدارية دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ومدير المدرسة يحظى بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور فعال في إنجاح العملية التربوية، والحاجة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى يتم الوصول إلى المستوى الذي يمكنه من القيام بواجباته ومسؤولياته ومهامه بفاعلية وكفاءة عاليتين بما يحقق أهداف العملية التعليمية والتربوية بشكل أفضل، ويتم تعزيز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته من خلال عدد من الأمور المهمة والضرورية في عمله، فهو مسؤول عن سير وتسيير جميع الأعمال في المدرسة، كتوفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار جميع العاملين في المدرسة بالانتماء إلى المدرسة والرضى عن عملهم، ومراعاة حقهم في المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة أسس ومبادئ التفويض وشروطه، والعمل على تقوية الروابط بين المدرسة وأسر الطلبة، وحل الخلافات التي تظهر بين العاملين في المدرسة، والاهتمام بمواجهة التحديات والمشاكل السلوكية للطلبة، وحساسية الواجبات والمهام الملقاة على كاهل مدير المدرسة، باعتبار أن المدرسة عامل مهم وحيوي في بناء الأفراد ليكونوا

مواطنين صالحين يخدموا المجتمع وأنفسهم، والقدرة على المثابرة والمتابعة للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسومة، ورصد ما يعرقل سير التنفيذ والعمل على تخطيه والتغلب عليه، والعمل على تقويمه، وإقامة علاقات سليمة مع الجميع، والقدرة على الإقناع بالمنطق والحجة لا بالضغط والإكراه. (عايش، 2005).

أما الوظائف الرئيسية التي يظهر فيها أداء مدير المدرسة بوضوح رغم تعدد مهام ووظائف مدير المدرسة وتباينها حسب ما ذكره المتخصصون في علم الإدارة : (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم، تفويض السلطة، صنع القرار)، سيتم توضيحها كمايلي:-

أولاً: التخطيط المدرسي: (Planning School)

ويعد التخطيط المدرسي أول عنصر من عناصر الإدارة المدرسية، و"المبدأ الأول الذي تقوم عليه عملية الإدارة، ومن أهم العوامل في نجاحها"، ولأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المنوي تحقيقها، في ضوء الإمكانيات المتوافرة بأقل وقت وجهد، لذلك يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة. (الطيب، 1999، 69)

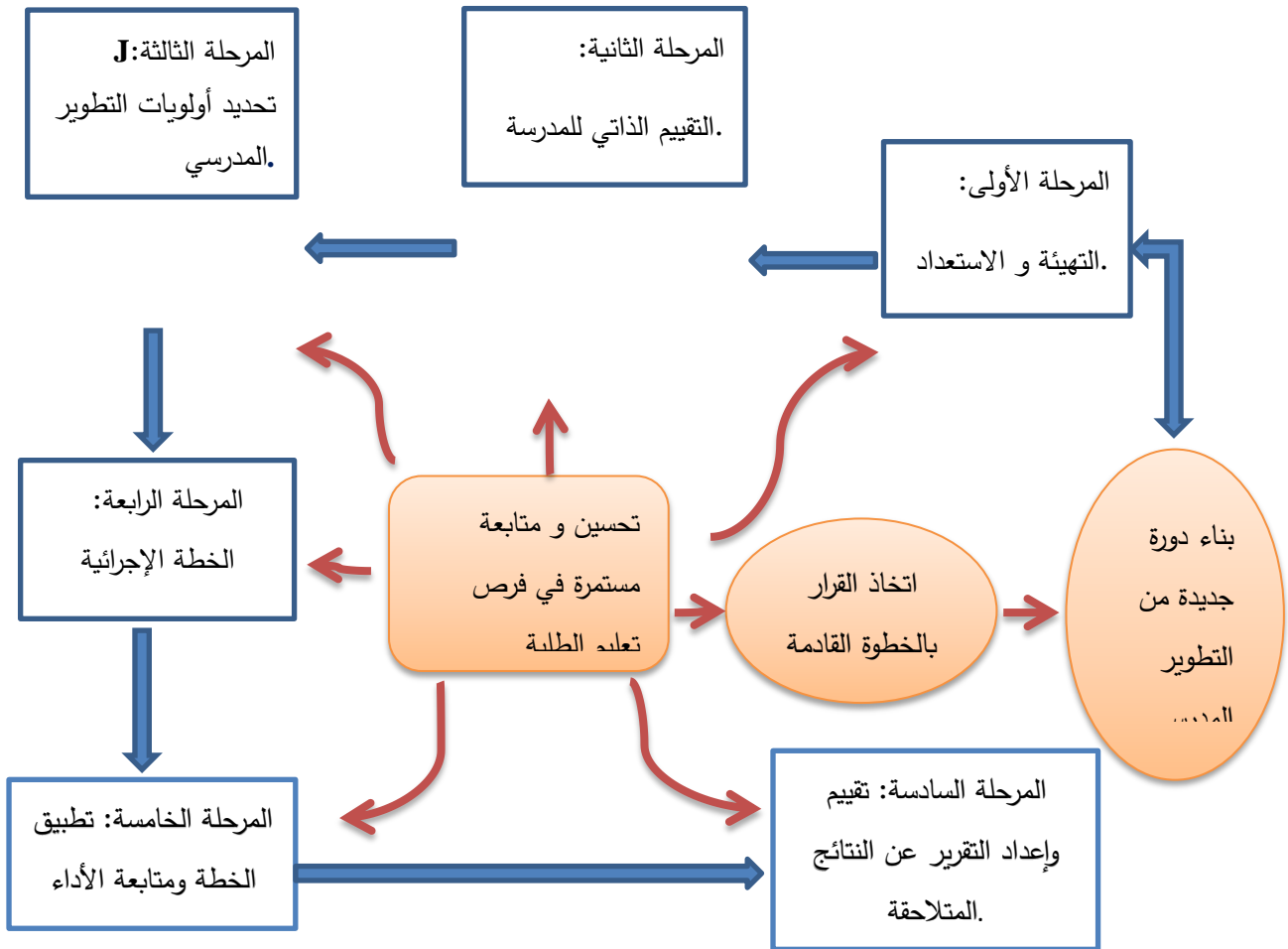
ويعرف التخطيط "بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. ورسم و تحديد الأهداف والتحكم في المستقبل". (الغزاوي، 1981، 27)

ويقصد به "رسم الطريق للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها" وتشمل:

تحديد الأهداف المراد تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل تكلفة، ورسم السياسات التي ترشد المسؤولين في إنجاز أعمالهم، والتنبؤ بالأحوال المستقبلية وتقدير الميزانية من خلال الكشف عن احتياجات العمل من الموارد المادية و البشرية، ووضع برامج زمنية مرتبة للأعمال المطلوب إنجازها. (عطوي، 2014)

دراسة واقع المدرسة إدارياً وتعليمياً و بيئياً، ووضع مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف، وتنفيذ الخطة بعد الحصول على الموافقة عليها من السلطات المسؤولة. (أبو الوفا وعبد العظيم، 2000، 13).

ويتم توضيح التخطيط المدرسي و مراحلها كما وضعتها وزارة التربية والتعليم العالي (2014) من خلال الشكل التالي:



شكل 4.2 دورة التخطيط المدرسي ومراحلها

فلسطين، وزارة التربية والتعليم. (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية دائرة الإدارات المدرسية. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

تشني الباحثة على أهمية التخطيط المدرسي وترى أنه إذا صلح التخطيط صلح العمل المدرسي كله وإذا فشل التخطيط فشل العمل المدرسي أو كان هناك تخبط وعشوائية واضحة في الإدارة والطاقم المدرسي وأن التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة وأن مدير المدرسة المتميز والناجح لا بد أن يكون مخططاً ناجحاً.

ثانياً: التنظيم: (Organization)

يعتبر التنظيم العنصر الثاني من عناصر الإدارة المدرسية، ويرى Schein (15, 1993) أن التنظيم "من الأساسيات الضرورية التي تقوم عليها العملية الإدارية، فهو تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف العامة المحدودة والواضحة، وذلك عن طريق تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للمسؤولية والسلطة".

ويشير Fullan (33, 2001) إلى أن دور مدير المدرسة الفعال والمتميز يكون في إيجاد الظروف الملائمة والبيئة المناسبة لإنجاح العملية التعليمية والعمل على تحسينها من خلال قدرته على تنظيم مؤسسته التعليمية وأفرادها.

ويقوم مدير المدرسة بدور هام في عملية التنظيم داخل المدرسة، بما يمتلكه من سلطات يستمدّها من مكانته ومركزه الوظيفي ويمكن ذكرها فيما يلي: (أحمد، 2003)

1- حُساب حجم الأعمال لإنجاز رسالة المدرسة في المجالات الدراسية والأنشطة والإشراف والريادة والمجالس المدرسية، والشؤون المالية والإدارية، وتقدير ما يلزم من القوى البشرية.

2- تحديد المسؤوليات المرتبطة والملمة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد إلى العاملين في المدرسة الأعمال المناسبة في كافة المجالات.

3- توزيع الجدول المدرسي والإشراف اليومي، مع مراعاة الشروط والأسس المناسبة لكل من المعلم والطالب وترابط المواد لضمان حسن سير العمل.

4- تنظيم القائمين على النشاطات من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب وفقاً لميولهم ورغباتهم واستعداداتهم، وتحديد الأماكن والأوقات وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسته.

5- وضع جداول زمنية لأوقات اجتماع المدرسين مع الطلبة الأوائل في كل مادة مع (معلميهم، ومجلس الآباء، ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس اتحاد الطلبة).

6- إعداد خطة لتنظيم السجلات والملفات والدفاتر المالية والامتحانات والبطاقات، حتى يسهل متابعتها والوصول إليها بسهولة ومراجعتها بطريقة ميسرة.

وتؤكد الباحثة على أهمية التنظيم المدرسي لفوائد استخدامه المتعددة من حيث وجود رؤية وخطط واضحة وعمل منظم ومرتب ومدرّس ونشاطات واضحة وجدول مدرسية معده وجاهزة وطاقت إداري يعرف مهامه وواجباته مسبقاً.

ثالثاً: التوجيه: (Directing):

وهو العنصر الثالث من عناصر الإدارة المدرسية وهي قيام المدير بتوجيه جهود الآخرين، وتقديم النصح والإرشاد و المشورة لمرووسيه، من خلال التوجيه الصحيح الذي يرشدهم إلى اتجاه الأداء المناسب في المواقف المختلفة. ويشار إليها أحياناً على أنها القيادة أو التحفيز أو العلاقات الإنسانية أو الإرشاد لهذا يعتبر التوجيه الإداري أكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه مكان تركيز العاملين في المؤسسة، وإذا أراد الشخص أن يكون مديراً فعالاً أو مشرفاً أو قائداً فعالاً، فحسن مقدرته على التوجيه تبرهن على مدى فعاليته. (Davis & Heineke, 2003)

ويرى عبد العزيز وعطوى (2004) أن عملية التوجيه تتم بأحد أسلوبين:

الأول ذاتي: ينضبط فيه المدير و يلتزم بأداء مهامه وواجباته من تلقاء نفسه، فالرقيب هنا ضميره وما يمليه عليه من الإخلاص في العمل، ويتحقق ذلك عند إحساس المدير بالانتماء إلى مؤسسته التعليمية.

الثاني الخارجي: ويعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على الرقيب الخارجي (الضبط الذي يمارسه الآخرون على المدير).

وترى الباحثة أن التوجيه يضبط الأداء نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمراد تحقيقها ويؤدي إلى إنجاز المهام المطلوبة من العاملين في المؤسسة التعليمية والموكلة إليهم بأقصى سرعة وذلك من خلال تهيئتهم واستثارة دافعيتهم.

رابعاً: المتابعة: (Follow Up): وهو الإشراف على ما تم تخطيطه للأنشطة والأعمال الإدارية و الدراسية وغير ذلك من المهام المدرسية، والتخطيط الهادف يصاحبه متابعة جادة لإنارة الطريق نحو النجاح وإنجاز الأهداف.

فأي عمل سواء كان تنظيم أو تخطيط لن يكون له أي فاعلية. مالم تليه متابعة مستمرة ومنظمة، للأعمال التي تتم للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة مسبقاً، وفي حال اكتشاف عدم مطابقتها للخطة الموضوعة أو وجود اختلاف عما هو مقرر إنجاز، تقوم الإدارة بتقويم ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره، ويتطلب ذلك وضع المعايير الرقابية التي يقاس عليها تنفيذ المهام وتقرير أساليب تقويم الانحرافات. (الدليل، 1988، 62)

خامساً: التقويم: (Evaluation): وهو "عملية تشخيصية علاجية تهدف إلى تحديد مدى التقدم الذي حققه الفرد في المؤسسة التعليمية للوصول إلى الأهداف المنوي تحقيقها"، كما

يقصد بعملية التقويم "الحكم على مدى تحقق الأهداف ودراسة الآثار التي تحدثها بعض الظروف والعوامل في تيسير الوصول إلى الأهداف أو تعطيلها".

أي إصدار الحكم في عملية التقويم التربوي قد يتبعه إجراء عملي يتعلق بتحسين العملية التعليمية. وقد يكون ذلك في كل المؤسسة التعليمية أوفي بعض مجالاتها، من خلال تطوير عملية التعليم أو إعادة النظر في الأهداف التربوية. (صادق و أبو حطب، 1994، 761)

سادساً: تفويض السلطة: من خلاله يكتشف المدير قدرات ومهارات المعلمين لديه، ويعمل على تنميتهم وتحسين مستوى أدائهم. (توفيق، 2000، 4)، فتفويض السلطة استثمار لقدرات المعلمين وطاقاتهم، فهي من المداخل الإدارية الحديثة والركائز الأساسية التي تساعد في التفويض الفعال للسلطة.

سابعاً: صنع واتخاذ القرار: يقصد في اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة ليصل المدير إلى معرفة عما يجب أن يفعله وعما يجب ألا يفعله، ويمثل القرار نوعاً من السلوك، ويختار الاتجاه من بين البدائل. (عبد العظيم، 2005، 19)، بينما عملية صنع القرار لا تعني اتخاذ القرار فقط، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة تتدخل فيها عدة عوامل (نفسية وسياسية واجتماعية واقتصادية)، كما تضمن عناصر الحقيقة والقيمة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن المدير (صانع القرار). (درويش، 1978، 135).

3.1.2. تطوير الأداء: (Performance Development)، والمقصود به "المعيار الصحيح

لخلق الأداء المتميز، الذي يتمثل في الإدارة المدرسية الجيدة التي تقودها إدارة ناجحة، تتميز بتفويض للسلطة واضح، وقدرة فائقة على استخدامها، حيث تخدم الأهداف التعليمية من حيث التنفيذ، و التنظيم". (فوكس وآخرون، 1983)

ويشمل التطوير الإداري عمليات تحسين مستمرة في أساليب العمل، وتحسين المعارف والمهارات الإدارية للعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء المهام الجديدة الموكلة لهم بأفضل أداء، والعمل على التحسين المستمر بأسلوب علمي، وعادة ما تشمل عمليات التطوير تنمية المهارات التي تُؤَهِّل لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وجهود التنمية والتطوير هي جهود إدارية مستمرة للتعليم ومرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، وتنعكس فوائدها الإيجابية على المجتمع الذي تعمل فيه وليس فقط على الفرد والمؤسسة. (العامري، والغالبي، 2008، 41)

ويعرف البرعي، والتويجري (1993) الأداء الإداري "بالنتائج المرغوبة للسلوك الإداري"، أي القيام بأعباء الوظيفة الإدارية من واجبات ومسؤوليات وفقاً للمعدل الذي يجب أدائه من العامل المتميز والكفؤ للمدرب (بدوي، 1994)، ويعني أيضاً "إتمام أو تنفيذ مهمة معينة". (Yerkes, 1989)

4.1.2. أهمية تطوير الأداء :

ترجع أهمية تطوير الأداء الإداري إلى التحسين المستمر، والتدريب على المهارات الإدارية وحل المشكلات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري، وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة. (السعود، وحسنين، 2016، 191) وامتلاك المعرفة والكفاءة والتوجهات اللازمة للعمل، تنفيذ وإدارة التغييرات الجديدة في جوانب التعليم ومجالاته، التحسين والتطوير المستمر للمديرين والعاملين، اكتساب المهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات الحالية في مجال عمل المدرسة وخارجها. (Senol, 2019, 4)

كما يساهم التطوير الإداري في تنمية عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، فالذي يميّز مدير عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري هو قدرته على اتخاذ القرارات. (العجمي، 2006، 230).

ويرى أبو بكر (2015، 59) أن التطوير الإداري يساهم في إكساب المدير المهارات للاطلاع على ما هو جديد في جوانب ومجالات العمل الإداري، والتي تنعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي، من خلال وضع معايير للأداء الإداري.

5.1.2. أهداف تطوير الأداء:

من أهم أهداف التطوير الإداري هو تطوير الأداء المهني والإداري لأفراد المؤسسة المدرسية، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، ووضع معايير الأداء المهنية القابلة للتطبيق والقياس، وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية في المدرسة، وإرشاد المعلمين وتوجيههم نحو إنجاز مهامهم المطلوبة. (السبعي، 2012، 2-3) وتقسيم العمل وفحص الهياكل التنظيمية، وتطوير العلاقات الإنسانية، وتطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا، وتنمية روح المغامرة والتفكير العلمي المتجدد. (الشريف، 2013)

و تعزيز فعالية المؤسسة، والقدرة على صناعة و اتخاذ القرارات، وتطوير مجالات بعض العمليات الإدارية من (تخطيط، تنظيم، وتنسيق) بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال. (Rokman, 2017, 41)

وتفسير وفهم السياسة التعليمية، والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات. (السعود، 2016، 189-190)

6.1.2. التطوير الإداري لمديري المدارس:

لقد تطور دور مدير المدرسة ليوكب تقدم وتطور المجتمعات والتحديات والتكنولوجيا، من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الأمور التعليمية في مدرسته إلى مدير يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في مدرسته في جميع الجوانب الإدارية والتعليمية والبيئية وكل ما يتعلق بإدارته، ويركز على تطوير رؤية مستقبلية مشتركة لمدرسته والعمل على إحداث تحسينات

مختلفة في دور المعلمين والطلبة وجميع العاملين في المدرسة، وتحسين سبل الاتصال والتواصل داخل المدرسة وخارجها.

وتعتمد المدرسة اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة في تحقيق أهدافها، كونه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتحسينها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه إنجاز العمل الإداري بالمدرسة، ويعتبر الأداء الجيد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط رئيسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، والاهتمام بالمدير ورفع مستوى أدائه، وتوفير الطرق المعنية التي تكفل نجاحه في عمله بالغ الأهمية. (حمادات، 2008).

فالاهتمام بموضوع الأداء يتزايد في الوقت الحاضر وبمدى كفاءة وفعالية المؤسسات في تأدية وظائفها، وإنجاز الأهداف التي وضعت من أجلها، سواء كانت تربية أو حرفية، أو تجارية، ومن هنا جاء التركيز على هذه المؤسسات بطريقة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، عن طريق رفع مستوى لضمان استمراريتها وتطورها ونموها. وما يشهده العالم في العصر الحالي من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على الموارد البشرية لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل ذلك يتطلب رفع مستوى الأداء المؤسسي والبشري للمنظمات لتقديم الخدمات بسرعة وفعالية، من أجل الاستجابة لتوقعات واستجابات المواطنين. (البلوي، 2008).

ويرى كاربنتر (2001) أنه لا يمكن أن تكون المدرسة متميزة دون أن يكون هنالك مدير متميز على رأسها، ولا يمكن أن تكون هناك مدرسة غير متميزة يرأسها مدير متميز. أي المدير المتميز يستطيع أن يدير مدرسته بكفاءة ويحولها بفضل إشرافه وكفاءته وقيادته الناجحة إلى مدرسة ناجحة مهما كان

مستواها، وقد يحدث العكس في حال كان المدير عاجز غير متميز والمدرسة متميزة فيجولها إلى مدرسة متدنية، أي أن الفرق بين مدرسة عادية وأخرى متميزة يعود إلى عدة أسباب ومنها دور مدير المدرسة الذي يقوم به وأسلوب قيادته للمدرسة.

لذا أهم ما يميز مدير مدرسة ما متميز ونجاح في عمله عن غيره، قدرته على تطوير مستوى أداءه الإداري بما ينسجم مع مهام وظيفته وطبيعتها وحجم مسؤولياته.

وهناك عدة جوانب يتم من خلالها تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي: يقوم مدير المدرسة بإعداد خطة سنوية يقدم من خلالها رؤية واضحة عما ينوي تنفيذه خلال العام الدراسي، وتشتمل على الأهداف المرجو تحقيقها والوقت الذي يتم فيه التنفيذ والتعريف بالعمل المخطط له مع توصيف مختصر لأساليب التنفيذ، ثم التقدير والتقييم لمدى النجاح في تحقيق الأهداف. (سليمان، 2001، 366)

2. تطوير الممارسات الإدارية: ينفرد مديري المدرسة بخاصية غير متواجدة في وظائف أخرى، فهم يؤدون دور الوسيط بين الطلاب والمعلمين من جهة، وبين المعلمين من جهة أخرى، ثم بينهم جميعاً و بين المسؤولين التربويين والإداريين في الإدارات العليا، بالإضافة إلى مسؤولياته من التأكد من التزام المعلمين لكل ما يصدره المسؤولين من قرارات ونشرات، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بعلاقات مع المعلمين تسودها الود والاحترام على مستوى متميز. (كارينتر، 2001، 17)

3. تطوير جوانب العملية التعليمية: ويتم ذلك من خلال متابعة أفراد الإدارة المدرسية للتطورات الجديدة في ميدان التربية، وما يستجد من طرق واتجاهات حديثة وأساليب مبتكرة، من خلال تطوير العملية التعليمية في بعدي الأداء والمحتوى، وذلك بتطوير الطريقة التي تعلم فيها الطلاب وأساليب الأداء، بالإضافة لتطوير محتوى ما تُعلمه للطلاب، كما يفرض هذا المجال ضرورة القيام بالتقويم

الذاتي المستمر للأداء، من أجل اتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تساعد في تطوير العملية التربوية. (Lorraine, 2004, 5- 6)

4. تهيئة مناخ تربوي مناسب وملائم للطلبة والمعلمين: ويكون ذلك من خلال فتح مدير المدرسة أبواب الحوار والتشاور معهم ومع بعضهم البعض، وأن يوفر لهم الخدمات الإرشادية التي تساعدهم على اختيار ما يتعلمون وما يدرسون وترشدهم على التخصصات التي تناسبهم، والأنشطة المدرسية التي تناسب ميولهم. ويكون لمدير المدرسة دور فعال في مساعدة الطلاب على تحديد مستقبلهم الوظيفي والمهني بعد التخرج من المدرسة، وذلك من خلال توفير المعلومات الدقيقة لهم عن سوق العمل، بالإضافة لطبيعة المهن التي يمكنهم الالتحاق بها. (مجاهد، وعناني، 2013، 55)

5. التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة: حيث يشجع المدير المعلمين على إعادتهم باستمرار التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية خارج وداخل حجرة الدراسة، وأن يطرحوا ممارساتهم للبحث والنقاش مع زملائهم، ويحرص المدير على عملية التقييم المستمر لأداء جميع العاملين معه في المدرسة، ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية، بل بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في الأداء، مما يساعده ذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر، مع توفر ووضع خطة شاملة طويلة الأمد للتنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بوظيفة التدريس، ويحدد الأهداف التعليمية التي تصبو المدرسة إلى تحقيقها بدقة، ويقدر الاحتياجات الضرورية التي تضمن له تحقيق هذه الأهداف، كما يتخذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية للبرامج التدريبية المناسبة وييسر لجميع المعلمين وييسر مشاركة جميع المعلمين فيها. (مجاهد، وعناني، 2013، 53)

كما يرى Jaap (2003, 1-3) أن المدير القائد يسعى إلى توفير التدريب لجميع الأفراد العاملين في المدرسة، وتنظيم العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد، وإشراك العاملين والطلاب في تخطيط أوجه

الأنشطة المختلفة لتنفيذ العملية التعليمية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة بوضع السياسات الإدارية المنظمة للعمل وتوفير فرص مناسبة مختلفة ومتنوعة لبناء القدرات وتحسين المهارات، وتوفير بيئة تعلم وتعليم آمنة تتسم بالإثراء المعرفي، ويدعم التغذية الراجعة للبيانات والمعلومات عن مخرجات الأداء ونواتج التعلم، ويعطي فرصاً للتجريب ويروج لجلسات المناقشات والحوار حول التفكير الواعي في ممارسات الأداء.

6. تنمية العلاقات الاجتماعية: تتحقق فعالية الأداء الإداري من خلال توفير الظروف التي تساعد على إبراز وإظهار فردية الطلاب وبناء شبكة جيدة الاتصالات بين أفراد النظام المدرسي، وقيام أفراد الإدارة المدرسية بدور إيجابي نحو المجتمع عن طريق مساهمته في دراسة المشكلات وحلها، وتحفيزه على تقديم الإمكانيات المادية، والمساعدات التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستواها، وتمثل العلاقات الاجتماعية وتنميتها المرغوبة في علاقة المعلمين مع بعضهم البعض، وعلاقة المعلم بالطالب، وعلاقة الطالب بأقرانه، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. (الشيخ، 2007، 330-340)

7. الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة: من متطلبات تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة هو توافر الكفاءات المطلوبة لمدير المدرسة في هذا المجال، لذلك يجب أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على استيعاب وفهم التقدم المستمر في مجال التكنولوجيا، وأن يكون لديه القدرة على توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط، والتقييم والاتصالات والأعمال الإدارية، وأن يكون لديه قناعة تامة بأهمية التكنولوجيا ودورها في تيسير الحصول على الخدمات المعينة على التعليم، وأن يحقق الاستفادة من المصادر التعليمية المتعددة للمعلومات، ومن الموارد التعليمية الموجودة على موقع شبكة الإنترنت، لاستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية. (مجاهد، وعناني، 2013، 56)

8. تطوير الإمكانيات المادية: ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالأجهزة العلمية وكيفية تشغيلها وبرامج صيانتها، والورش والأدوات والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية، وأدوات النشاط، وتوفير المعلومات عن مدى صلاحية المباني المدرسية، وعدد الفصول وتوزيعها، وتوفير المعلومات عن الشؤون المالية، والتعليمات واللوائح المتبعة في العمل، لأن توافر هذه المعلومات كماً وكيفاً مطلوباً ويفيد في تطوير الإمكانيات المادية للمدرسة. (Jaap, 2003, 1-3)

9. التقييم الذاتي: يقوم مدير المدرسة باستخدام وسيلة تقييم يقيس بها مدى نجاحه في الاضطلاع بمسؤولياته ومستوى قدراته. (Owens & Repot, 2004)

تري الباحثة أن تطوير أداء مدير المدرسة يكون بتطوير وتحسين جميع جوانب العملية التعليمية والتعلمية في المدرسة من عاملين ومعلمين وطلبة، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المعاصرة، وتوفير شبكة اتصالات وتواصل فعاله داخل المؤسسة وخارجها، وكلما طوّر المدير من مؤسسته التعليمية ومهامه الإدارية انعكس ذلك على أدائه وأدى إلى تطويره وتحسينه باستمرار.

كما ترى الباحثة من خلال عرضها السابق لمنهجية كايزن وفلسفتها، أهمية تعميمها ونشر ثقافتها في المؤسسات التربوية و التعليمية، وذلك لإحداث تغييرات جذرية ومنافسة لنظيراتها من المؤسسات التربوية و التعليمية للدول العربية بل والأجنبية، عن طريق إجراء تحسينات تدريجية بسيطة ومستمرة وشاملة لجميع جوانب المؤسسة التربوية والتعليمية لتحقيق أعلى مؤشرات الأداء، و العمل بروح الفريق والتقليل من الهدر في القدرات والكفاءات المتميزة في التعليم، من خلال استثمارهم وتقبل آرائهم ومبادراتهم وتلبية احتياجاتهم، وتحقيق الاستثمار الأمثل بتعاون ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل بروح الفريق في كل جانب من جوانب المؤسسة التربوية و التعليمية.

2.2. المبحث الثاني منهجية كايزن: (Kaizen methodology)

1.2.2. المقدمة:

يحتاج قطاع التعليم إلى التحسين والتطوير بشكل مستمر، ليوكب وينسجم مع متطلبات العصر الحديث والتكنولوجيا، ومن ضمن هذه التطورات والتحسينات، المدرسة وتشمل (المدير وأدائه وكل من يتواجد بالمدرسة أو يتعامل معها من الداخل والخارج). وقد يكون علاج الهدر من أهم عمليات التحسين التي تحدث في المؤسسات التعليمية، ولكي يتميز المدير عن غيره من مدراء المدارس الأخرى، ويُطوّر أدائه يسعى لإحداث تحسينات وتغييرات متدرجة ومستمرة في مدرسته للمضي نحو الأفضل وعلاج الهدر فيها، من خلال استقاداته من تجارب الآخرين واستعانته بها. وقد تكون من أبرز التجارب في هذا المجال، التجربة اليابانية التي ابتكرها المهندس الياباني تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) عام (1912)، وطورها الباحث والخبير الياباني ماساكي إماي Massaki Imai عام (1984)، ومن ثم شاع استخدامها ونجاحها في عدة مجالات.

تتعلق منهجية كايزن من مبدأ أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم داخل المؤسسة تحتوي على هدر ما؛ سواء كان معنوياً، أو مادياً، أو فكرياً، وأن التقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يضيف قيمة للعملية والعمل المستفيد من حصيلتها، حيث يقوم هذا المبدأ على أن التطوير المستمر في المؤسسة من حق كل العاملين فيها، من خلال إنجاز خطوات صغيرة، لها أثر كبيراً في المستقبل. (Imai, 2012)

و يطلق عليها منهجية تحسين الأداء اليابانية "كايزن" التي حققت من خلالها اليابان وشركاتها الميزة التنافسية، وأصبحت متميزة اقتصادياً، ويعتمد النمط الإداري الفعال في قدرته وبساطة متطلباته فيها

على تطويع وظائف الإدارة من (تخطيط، تنظيم، تنسيق، متابعة) لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد بشكل فعال. (أبو طربوش، 2014، ص17)

وهي عملية إحداث تغيير تدريجي مستمر وبطيء، وذلك من خلال عمل شيء قليل يوميا بطريقة أفضل من قبل، ودراسة العمل اليومي للحصول على مستويات أعلى للأداء، وذلك من خلال تبسيطه وتحسينه باستمرار والتخلص من عمليات الهدر، بمعنى كل عمل يتم تنفيذه يمكن تحسينه، وكل عملية تتم بالوقت الحالي لا بد أن تحتوي على هدر سواء كان مادي أو معنوي أو فكري، والعمل على تقليل هذا الهدر يضيف قيمة للعملية والعمل. فمنهجية كايزن تعد فكرة للتخلص من هدر العمليات، وهي المحور الأساسي للتغيير من خلال منهجية كايزن. (غنيم، 2015، ص22).

تضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، وهو الأدب النظري المتعلق بكايزن ودرجة تطبيقه من قبل مديري المدارس، وعرض المفاهيم ذات العلاقة، مع توضيح نشأة كايزن والتطور التاريخي له والأبعاد والمبادئ المتعلقة بكايزن، وفلسفة وفوائد استخدام كايزن ومن ثم التطرق إلى استراتيجيات تطبيق كايزن، وتم ختام الإطار النظري لكايزن بأهم المهارات الإدارية لتطبيق منهجية كايزن في الإدارة، والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، أما بالنسبة للمحور الثاني من الإطار النظري تم عرض مفهوم الإدارة المدرسية ومدير المدرسة، ووظائف ومهام وكفايات مدير المدرسة، ثم تم توضيح مفهوم تطوير الأداء الإداري وأهميته وأهدافه وجوانب تحسين وتطوير الأداء الإداري، كما تطرق هذا الفصل إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم التعقيب عليها وتبسيط الضوء على علاقتها بالموضوع.

2.2.2. نشأة منهجية كايزن:

ابتكر منهجية كايزن تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) عام (1912) وهو مهندس ياباني، يعتبر أب تنظيم العمل في شركة التويوتا، وقد عرف بالتصنيع اللين أو المرن أو الرشيق في الولايات المتحدة، حيث حدد الفوائد السبع والتي تعرف باليابانية المودا، واعتبرها جزءاً من التنظيم، بهدف تطوير قيادة المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وكان المجال الرئيسي لتطبيق الفلسفة بأماكن الشركات والعمل. لكنه تم تطوير الفلسفة بشكل سريع، ليشمل تطبيقاتها جميع جوانب الحياة، حيث ساهم في نشرها للعالم الكتاب الذي أصدره ماسكاي إماي عام (1986).

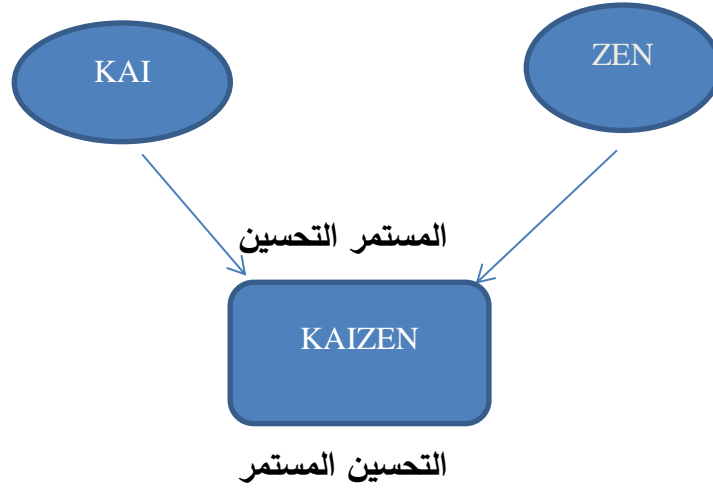
تمت ولادتها وتطورها من جديد عام (1946) بعد الحرب العالمية الثانية لشعورهم بالحاجة والضرورة للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية، لأن اليابان بلد فقير من حيث الموارد الطبيعية والاقتصادية، فلجأ إلى الإنسان الذي يعتبر المورد الأساسي، والذي يسعى بدوره إلى التحسين والتعلم المستمر (قدار، 1997، 207)، ويرجع الفضل إلى Massaki Imai في تطور كايزن، وهو مستشار وخبير جودة ياباني، أطلق في عام (1986) المنهجية اليابانية كايزن من خلال نشر كتاب يحمل عنوانه: (كايزن: مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية) وذلك بعد إنهاء دراسته في طوكيو وعمله في الولايات المتحدة الأمريكية، وتخصصه في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات. (المنيف، 1998، 69).

3.2.2. مفهوم كايزن:

كايزن كلمة يابانية مكونة من كلمتين (Kai) وتعني التغيير، و(Zen) وتعني الأحسن، وتترجم كايزن بالإنجليزية (continuous improvement) وتعني التحسين المستمر، تعتمد منهجية كايزن على مشاركة جميع العاملين في إحداث تغييرات صغيرة تدريجياً. (Imai, 1986).

أي أن كايزن عملية إجراء تغييرات صغيرة ومتدرجة ومستمرة لكافة العمليات في المؤسسة، وفي

جميع الأوقات لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.



شكل: 2. 1 توضيح المقصود بكايزن

Imai, M. (1986). **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, Mc Graw Hill, New York, USA.

تناول الباحثون عدة مصطلحات لبيان مفهوم كايزن منها: ما جاء عند الصيرفي (2000، ص47) لمنهجية كايزن: "فلسفة إدارية، تسعى إلى زيادة تَمَكُّن المنظمات على المنافسة والتميز، تشتمل على مبادئ التحسين والتطوير المستمر للأداء وإنتاج عاملين متمكنين ابتكارياً". أما أبو النصر (2015، ص51) يُعرِّف منهجية كايزن للتحسين المستمر بأنها "مجموعة من المبادئ أو الإجراءات التي تنصب على العمليات التشغيلية أو العمل، على شكل خطوات تدريجية بسيطة ومستمرة من خلال الأفكار والاقتراحات من جهة فرق العمل، وجهود يتم بذلها في جميع المستويات الإدارية لتحسين النوعية وتخفيض التكلفة". في حين يرى عبد الله (2011)، أنَّ منهجية كايزن "تستخدم في جميع مجالات الحياة من الأصغر إلى الأكبر"، كما أنها "إستراتيجية معاكسة للتجديد الذي يشمل التغيير الجذري، لأنها تقوم على التغيير التدريجي المستمر وذلك من خلال استخدام خطوات صغيرة للوصول إلى الهدف والنجاح على طول المدى". وأشار (Singh; & Singh, 2009) الى أن هذه المنهجية هي "أحد

الأساليب التي تستخدم للتحسين والتطوير المستمر في جميع مجالات العمل الإدارية والتطبيقية والتربوية و التعليمية، والتي تركز على العمليات اليومية التي يتم تغييرها لتقليل هدر الموارد والوقت والعمليات، ورفع نسب الفائدة باستمرار وبشكل دوري، ويعتبر التحسين المستمر قاسم مشترك في مبادرات تحسين الجودة في جميع دول العالم". كما عرفت ايضاً بأنها "أحد الاتجاهات الحديثة التي يتم استخدامها في تحسين مستوى الفرد والمؤسسة من خلال إدخال تحسينات قليلة بشكل تدريجي لتقليل من التكاليف وزيادة الإنتاجية، والتركيز على الأداء الصحيح للعمل، مع التركيز على الأساليب الوقائية للتصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع الموظفين بهدف التقدم بمستوى التعليم، بأقل تكلفة وجهد من خلال تشجيع الأفكار والاقتراحات من قبل مجموعة العمل في المؤسسة التعليمية، والتقليل من الإجراءات غير المطلوبة وتسهيل العمليات بإزالة معوقات الأداء. " (International

Labour Organization, 2017, 45

أما Imai (1997) يرى كايزن أنها "تعني حرفياً التحسين المستمر، يتم تطبيقه لتعزيز حياتنا الشخصية والعائلية والاجتماعية بالإضافة للعملية بشكل ثابت. وفيما يتعلق بالمنظمات فكايزن يعنى بالتحسين المستمر لجميع الموارد البشرية والقادة والموظفين على حد سواء".

ومن مجمل هذه التعريفات والاشارات لمنهجية كايزن يمكن الاستنتاج:

أن كايزن (kaizen) تعني "التحسين المستمر"، وأن كاي (Kai) "التغيير"، وزن (Zen) "جيد" (افعل الأفضل). أما جيمبا (Gemba) فتعني "المكان الذي يعمل فيه كل موظف بشكل فعلي، والمكان الذي نضيف فيه القيمة". في حين تعني جيمبوتسو (Gembutsu) "العنصر المادي غير القابل للمس" (المعدات خارج الترتيب ، الخردة). أما مودا (Muda) "خسارة، خردة، سحق، القيام بعملية أو نشاط لا يستحق". وتعني PDCA خطة الدورة" اعمل، تحقق، تصرف من أجل توحيد

المعايير، ووضع التكرار في الحالات غير المتطابقة". كما أن تعني SDCA "دورة التوحيد والتنفيذ والتصرف والتحقق". (Titu, 2010)

4.2.2. أبعاد منهجية كايزن:

تتلخص أبعاد منهجية كايزن للتحسين المستمر كما أشار لها جرافين (Gravin, 2012, 211) في

أ- **فلسفة التحسين:** وهي كنظرية أو اطار فكري لعملية التحسين في جميع خطواتها ومراحلها وأهدافها وأسبابها وخطوات التحسين والقائمين على تطبيق التحسين.

ب- **خطط التحسين:** وتشمل وضع معايير لقياس مستويات التحسين، وأهداف قابلة للتطبيق والقياس والتحقيق، وأهداف كمية للتحسين المستمر كتكلفة الوحدة المنتجة ونسبة المبيعات إلى صافي المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المستثمر والعائد على المبيعات.

ت- **سياسة التحسين:** تأتي في إطار فلسفة كايزن لتطبيق الفلسفة التي جاء بها، لصعوبة تنفيذ أنشطة التحسين بدون تصميم سياسات واضحة ومعلنة.

ث- **أسلوب للمقارنة المرجعية:** يقوم على مقارنات مع منافس نموذجي، ومقارنات كمية ووظيفية مع مقارنات الأداء والمجالات كعمليات البيع وخدمة العملاء مع مثيلاتها في مؤسسات أخرى بنفس الصناعة. بالإضافة للمقارنات الداخلية ، حيث يقارن أداء إحدى الوحدات التنظيمية المميزة بنفس المنظمة بأداء وحدة أخرى أو أكثر.

ج- **برنامج التحسين المستمر:** تقوم سياسة كايزن على تخطيط طويل المدى للبرنامج للتحسين المستمر، ويشمل خطوات عملية لتنفيذ رؤية الإدارة والمنافسون، ويحدد كيف تؤدي العمليات موقع التحسين ، ووضع الخطة التحسينية للتساوي والتفوق على المنافسين.

5.2.2. مبادئ كايزن: (Kaizen principles)

كما أشار لها Imai (2003) كما ورد في أبو باقي والكساسبة (2017) تعتمد منهجية كايزن على ثلاثة مبادئ: الأكثر أهمية من الأصول في المؤسسة هي الموارد البشرية، ولزوم التحسين التدريجي لتطوير العمليات بديل عن التغيير الجذري، واستناد التحسين على التقييم الكمي وُجوباً لأداء كافة العمليات.

ويرى بروسك Prošić (2011,174)، أن هناك مبادئ توجيهية تدعم كايزن يجب التركيز عليها:

المشاركة النشطة في مقترحات التحسين والاعتماد على العمل الجماعي، وكايزن وفلسفتها تدرك دائماً أن هناك مجال للتحسين، وتتبنى انسجام الآراء الجماعية، والتركيز ضمن كايزن على الموارد البشرية في مجال الإدارة والميزة التنافسية، وأخيراً يركز كايزن على وضع وتحسين المعايير باستمرار ودعم المعايير الأعلى.

6.2.2. فلسفة كايزن: (Kaizen philosophy)

تهدف فلسفة كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، وتقوم على مبدأ أن كل من يعمل في المؤسسة له حق التطوير المستمر وذلك من خلال إحداث خطوات صغيرة ويكون أثرها في المستقبل كبيراً. (Otsuka & Sonobe, 2018)

تسعى فلسفة كايزن إلى التطوير والتحسين المستمر لكافة جوانب العمل، وذلك من خلال التركيز على تحسين العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ)، من أجل تقليل الهدر في العمليات والموارد المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات بطرق مستمرة. (Joshi, 2013) وترتكز فلسفته على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال التواصل التفاعلي بينهم ونهج العمل الجماعي، وتحسين تصميم الوظائف المتوفرة في الهيكل الوظيفي بدلاً من استحداث وظائف جديدة، والتزام الإدارة العليا،

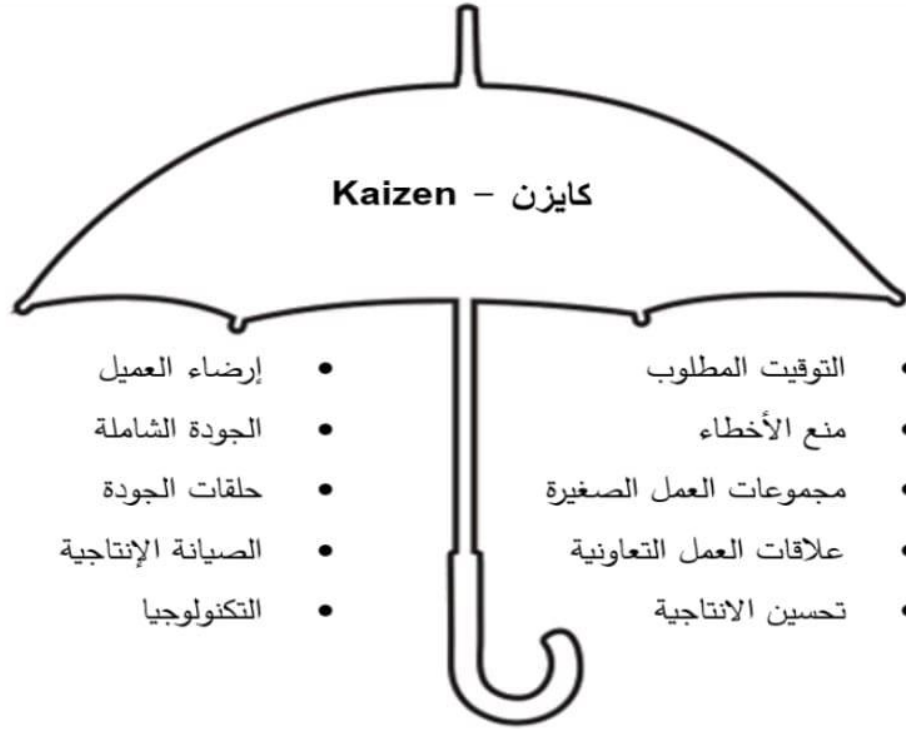
والمشرفين والمديرين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين ، وتحقيق صفر من الأخطاء من خلال استخدام المنهج العلمي. (Thessal, 2006)

كما تستند فلسفة كايزن على الرغبة لتغيير إلى ما هو نافع وحسن في إطار رغبة وبذل جهد، فكايزن ليس اختراعاً أو ابتكاراً بل عملية تحسين وتطوير بأفضل طريقة لما هو موجود من مدخلات ومحاولة للتحسين خطوة خطوة دون أي مصاريف مالية إضافية، والفلسفة هنا تستند على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين: أولاً الإدامة (Maintenance) وتعني وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها باستمرار، ثانياً التحسين (Improvement) وتعني تطوير المعدلات والمعايير والارتقاء بها إلى أعلى المستويات. حيث يتطلب هذا الأسلوب الالتزام بالتدريب والتطوير وتعزيز الاتصال وطرق الأداء ومشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال العمل الجماعي، و التواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف المتوفرة في الهيكل الوظيفي بدلاً من استحداث وظائف جديدة، في ظل رؤية تمنح صلاحية التغيير للموظف في مجال عمله، والتطبيق الفوري للأفكار مع تقديم المكافأة لمستحقيها.

وترى فلسفة كايزن أنه لا ينبغي التفكير بالجودة على أنها مشكلة والمطلوب فقط حلها، وإنما ينبغي التفكير فيها على أنها ميزة تنافسية وضرورية للمنافسة. والتي تتطلب تنميتها والمحافظة عليها وتحسينها بشكل مستمر، وعدم التفكير بالجودة على الجهود التي ينبغي بذلها للتحكم والسيطرة في عمليات التصنيع فقط، وإنما التفكير فيها بأنها تفضيلات و احتياجات يجب العمل على تحقيقها بشكل مستمر. (عمر، 2018، 195-196).

تم التعبير عن فلسفة كايزن من خلال مظلة تقبع تحتها الكثير من أفكارها وعناصره كما يتضح في

الشكل الآتي:



شكل 2.2: مظلة كايزن Kaizen Umbrella

القحطاني، عبد المحسن عايض، والرشيدي ، نوف علي، والمسعود، شيماء عبيد، والعميري، شيخة عدنان. (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. *مجلة عالم التربية*، مج (13)، ع (38)، ص، 182، مصر: المؤسسات العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.

7.2.2. فوائد كايزن: (Kaizen)

ذكرت أبو طربوش (2014، 93) عدد من فوائد تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات كما يلي:

1- التخلص من الأفكار والأعمال التي تقاوم التغيير نحو الأفضل.

2- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل المساحة المستخدمة والتخلص من الفوائد.

- 3- التخلص من التداخل في الأعمال و العشوائية، وتقليل الأخطاء ونسبتها.
- 4- وضع بيئة العمل داخل المؤسسة والوظائف والأنشطة فيها تحت رقابة يومية مستمرة.
- 5- الانضباط المؤسسي والشخصي داخل المؤسسة وزيادة الكفاءة.
- 6- تعتبر ثقافة العمل داخل المؤسسة بالحث عن الحلول وترك اللوم، والعمل بروح الفريق الواحد مع استدامة انسيابية تدفق العمليات والأنشطة في العمل، والتغلب على تعطل العمل و الاختناقات وتقليل زمن التشغيل.
- 7- زيادة مستوى رضا العاملين.
- 8- الاستفادة من أفكار العاملين و خبراتهم و تحقيق مشاركتهم.

ونقل السلمي عن Basille (2001,109) خمسة فوائد رئيسية تنشأ عن اتخاذ كايزن أساساً لإدارة المنظمة(المؤسسة): توليد التفكير نحو العملية. وكايزن مؤسسة لاستمرار عملية التقدم والتعلم والتغيير. والعمل على إشراك كل فرد(عامل) في المؤسسة باستمرار في حل مشكلة، وتأسيس شبكات نشاط أفقية تهدف لتوحيد المؤسسة، وإنتاج سرعة استجابة لشبكات تسليم السلع للعملاء في السوق.

8.2.2. إستراتيجيات كايزن:

تستند منهجية كايزن على عدد من الإستراتيجيات لتحقيق الفائدة المطلوبة في التحسين المستمر التي تم ذكرها سابقاً، وتستخدم هذه الإستراتيجيات بشكل فردي وجماعي حسب إمكانيات كل مؤسسة، هدفها التحسين والتطوير، ومن هذه الإستراتيجيات:-

أولاً: إستراتيجية ديمينج: وتعرف أيضاً باسم "عجلة ديمينج" أو "دائرة ديمينج" ويرجع سبب تسميتها بديمينج تقديراً و عرفاناً بجهود صاحبها مهندس التصنيع الأمريكي ادواردز ديمينج

(Edwards Deming) مكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل

والإنتاج، ومساهماته في الصناعة اليابانية. (عبودي، 2006)

ترتكز كايزن بشكل وثيق إلى استخدام دورة ديمنج والتي تتعامل مع العجز ومصادر التقلبات التي تحيد عن جودة الإنتاج وتطوير العمليات وتحسينها عن طريق القضاء على النتائج غير المرغوبة فيها، ولها عدة مراحل تتلخص بالآتي (Lubica, 2012, 195):

- **Planning (التخطيط):** قيام فريق العمل باختيار موضع التحسين وتوثيقه من خلال

تحليل البيانات، ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلفة والمنافع المترتبة عليها.

- **Do (التنفيذ):** سعي فريق العمل لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تطورها وجمع البيانات

باستمرار لقياس التحسين والتغييرات وتوثيقها وإعادة النظر فيها اذا دعت الحاجة.

- **Chick (المراجعة):** قيام فريق العمل بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة

الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الأولى

(التخطيط)، لمعرفة مدى قربهم من تحقيق الأهداف، وعند وجود خلل يعاد تقويم

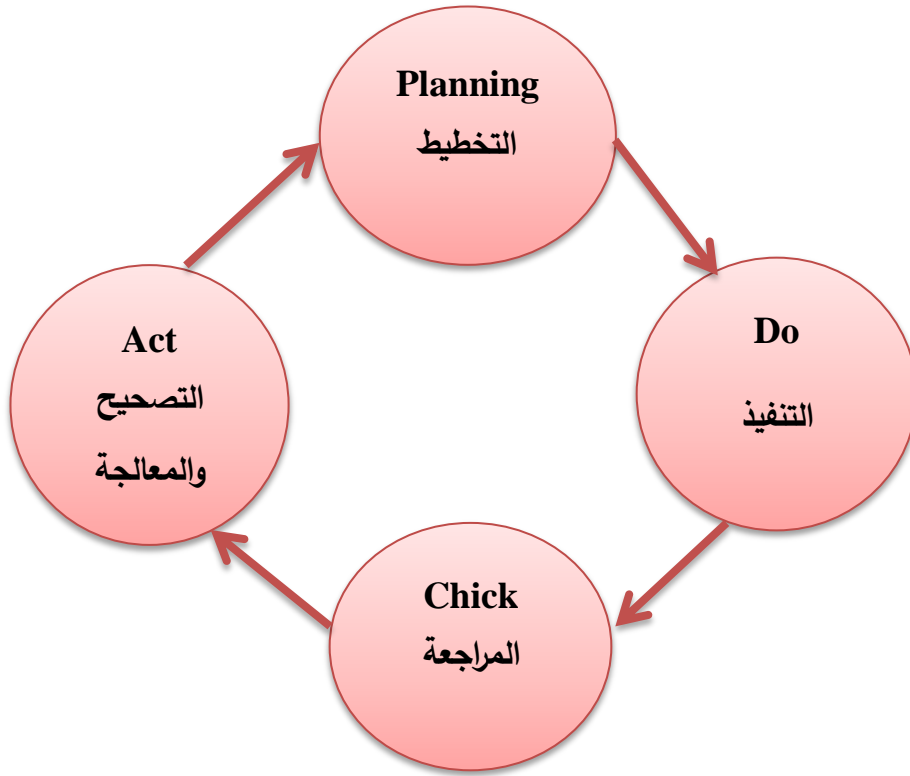
الخطة أو إيقافها.

- **Act (التصحيح والمعالجة):** ففي حال كانت النتائج التي تم الحصول عليها من

مرحلة المراجعة ناجحة يُعيد فريق العمل النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بعملية

المراجعة وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق.

دورة PDCA (ديمنج)



شكل 3.2 دورة PDCA (ديمنج)

Imai, M. (1986). **The Previous Reference**, McGraw- Hill/ Irwin, UK, P 95.

ثانياً: إستراتيجية معالجة الهدر: العديد من الأدبيات تناولت الهدر في المؤسسات وأشكاله

كمفهوم نظام تقليل الفاقد، منها ما يتفق في حالة المؤسسات التربوية منها:

- هدر الإنتاج الزائد (كتخريج أفواج من الطلبة دون استيفائهم لكفايات ومتطلبات سوق العمل).
- هدر الانتظار (كضياع وهدر الوقت في العمل).
- هدر النقل
- هدر التشغيل
- هدر التخزين

- هدر الحركة
- هدر الإصلاح (كتأخير إصلاح أجهزة الحاسوب في المعامل أو إتلافها واستبدالها).
- هدر الطاقات

وهناك ثلاثة أنواع من الهدر في كايزن يطلق عليها (3Ms) وهي: مودا (Muda)، وتشمل 8 أنواع من الهدر (Westes8)، ومورا (Mura)، وموري (Muri). (برهمن، 2012، ص41).

كما ذكرت العقباوي (2014، ص25) أنواع الهدر _ مودا كما يلي:

مودا: (Muda) يطلق على "أي هدر يحدث في المال والوقت"، ومورا (Mura): يطلق على "عدم التناغم والتضارب في مجال العمل في النماذج والصلاحيات والأعمال"، وموري (Muri): يطلق على "زيادة الإجهاد البدني ووجود العمال والموظفين في بيئة عمل غير مريحة".

بالنسبة للنوع الأول من الهدر، هدر المال والوقت (Muda):

يشمل النفايات الثمانية (8 Westes) في نظام تقليص الفاقد، فهي عبارة عن 8 جوانب تؤدي في تجمعها لأكبر مفهوم للهدر (Muda) وهي:

- الهدر الصادر من زيادة الإنتاج مع قلة الطلب - Waste of overproduction.
- الهدر الناتج عن الوقت الضائع في الانتظار - waiting times Waste of.
- الهدر في جرد القوائم عديمة الفائدة وزيادة المخزون - Waste related to useless and excess inventories.
- هدر العمليات - Waste in production press.
- هدر التحركات عديمة الفائدة - Useless motionS.
- الهدر الناتج عن العيوب المصنعية - Waste from scrap and defects.
- الهدر بالنقل والمناولة - Waste of transportation and handing.

• الهدر في القدرات- تم إقراره حديثاً وهو الهدر الناتج من قلة الخبرات والمهارات والمعارف

بسبب عدم مشاركة العاملين، وعدم الإنصات لأرائهم، أو بسبب تسرب الكفاءات، أو الزهد

في مهارات المبدعين وأفكارهم في الأنشطة المختلفة في المنظمات.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني من الهدر موري (Muri): "هدر الإجهاد البدني" فهو أي نشاط غير

ضروري ناتج عن التوتر والإجهاد للموظفين، أو بسبب عدم استخدام الآلات كما يجب مما يؤثر في

جودة الخامات بطريقة سلبية، وأهم مظاهره كثرة الالتواء والانحناء في العمل، والضغط النفسي وتكرار

العمل المتعب، وفي مجال التعليم كتحسُّس المعلمين نوعاً ما من استخدام بعض المواد الكيميائية في

المختبرات والملونات، والإجهاد الذهني والبدني والنفسي الواقع على كاهل القيادات التربوية في

المدارس الثانوية، وتضرر الأحيال الصوتية لدى بعض المعلمين، وتعب القدمين، والأعباء الزائدة

الواقعة على ماكنات التصوير في المدارس والتأثير سلباً في الخدمات وجودتها. (أبو طربوش، 2014)

أما بالنسبة للنوع الثالث من الهدر مورا (Mura): يعني "عدم التناغم والاتساق والثبات في الإدارة، و

ينتج الهدر من عدم التوافق بين الأهداف والموارد، والهدر في العمليات، والهدر في عدم التناغم يشير

إلى غياب التوافق بين المكونات المختلفة للنظام، مثل غياب اللوائح أو قصورها أو تغيير الأنظمة

والتعليمات وعدم ثباتها".

ومن الأسباب التي تؤدي لعدم التناغم، اختلاف تفاصيل العملية من وحدة لأخرى، أو نقص الأدلة

التنظيمية لبعض المهام، وحاجة المؤسسات لإجراء تحديث دوري لبعض اللوائح والتعليمات وتجديدها.

ومن الآثار السلبية لعدم التناغم في المؤسسات تكرار الجهود دون تجديد، أو تأخير تطبيق المشاريع

التطويرية والاعتماد على نقل الخبرات شفهاياً. (البكري، 2001، 369).

ولاحظت الباحثة مما سبق أنّ التناغم والاتساق بين مدير المدرسة والعاملين فيها، والمجتمع المحلي

وأولياء الأمور، والثبات في الإدارة، والتوافق بين الأهداف والموارد يقلل بل يحارب عمليات الهدر مورا.

ثالثاً: إستراتيجية السينات الخمس (5s): Five S Strategy

وهي "أداة مؤسسية تنظيمية يتم استخدامها لإلغاء تشويش مناطق العمل، ودعم وتحسين الإنتاج وحل المشكلات الإنتاجية، والنظر في تخطيط منطقة الإنتاج الصغيرة". (Borris, 2006, 6)

ويطلق عليها أيضاً "الأركان الخمسة الأساسية لموقع العمل المثالي لتطبيق كايزن"، وهو "نظام تم تصميمه لتأسيس وإنشاء موقع عمل مرئي"، واستراتيجية 5S في أفضل حالاتها تركز على النظام والنظافة وهما ركيزتي التطوير والتحسين في العمل. (برهمن، 2012، 46)

و السينات الخمس هي نقطة الانطلاق ومفتاح التغيير الناجح لأية تحسينات في موقع العمل. وهي طريقة بسيطة تبين كيفية إيجاد مكان العمل المنظم و النظيف الخالي من الفوضى، بحيث يمكن الوصول إلى الأشياء والعثور عليها بسهولة بدون تعطل. (زهراري، 2015، 269).

وترى أبو طربوش (2014، 74) أن الخطوات الخمسة عبارة عن خطوات بسيطة لتوضح كيفية جعل مكان العمل منظماً ونظيفاً وخالياً من الفوضى، بحيث تسهل الحركة فيه والعثور على الأشياء بسهولة وسرعة دون تعطيل في ظل توفر عنصر السلامة والأمن، وكل خطوة من هذه الخطوات تبدأ بحرف S لذلك سميت بالخطوات الخمسة (5S).

فوائد تطبيق 5s: من فوائد تطبيقه في تحديد المشاكل وتشخيصها بدقة، والعمل على حلها، ووضع معايير موحدة ملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة وفي مكان واحد، وعلى مستوى واحد من النظافة، وتقليل الهدر (تقليل حركة المشي، تقليل وقت الانتظار، تقليل مدة البحث وغيرها). والتخفيف من الإحباط وحدة الكآبة لدى الموظفين. (جودة، 2012، 193)

وسميت بالخطوات الخمس: (The five steps of plan) لأنها تبدأ أول حروفها عند لفظها باليابانية بحرف ال(S)، وهذه الخطوات هي:

1- الفرز: Straighten Up: وتلفظ باليابانية Seri وتعني ترتيب كل شيء بشكل منطقي، ويعني تطبيقه عملياً مقاومة الرغبة التقليدية التي تحتفظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة والتي لا قيمة لها، حيث يؤدي هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور جميع الأشياء المزعجة وتقصي ومعالجة الأسباب.

2- الترتيب المنهجي: (Put Thing in order)، وباليابانية تلفظ (Seition)، أي ترتيب ووضع الأشياء في أماكنها حسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاستخدام بدون إضاعة الوقت.

3- التعقيم الشامل: (Being Clean, Hygienic)، وباليابانية تلفظ (Seiketsu)، وتتعلق بالأساس هذه الخطوات بالنظافة الشخصية للموظف، أي يكون مظهره العام لائقاً عند أدائه لعمله.

4- تنظيف مكان العمل: (Clean Up)، وباليابانية تلفظ (Seiso)، وتعني قيام موظفي المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم.

5- الانضباط الذاتي: (DisCipline)، وتلفظ باليابانية (Shitsuke)، وتعني تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي، والتقيد بتعليمات الترتيب والنظافة، بالإضافة لمعنى استخدام اللطف والكرامات مع الآخرين واحترام أنظمة العمل وقوانينها وتحويلها إلى عادات. (الشريف والسحت، 2014، 18)، (Skaggs, 2003).

جدول 1.2: مكونات السينات الخمس لتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل.

المحتويات	العربية	الإنجليزية
<ul style="list-style-type: none"> - التمييز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية. - التخلص من الأشياء الغير ضرورية - تحديد الأشياء المهمة ووضعها في مكان آمن و مناسب. 	التصنيف	Sort
<ul style="list-style-type: none"> - إعادة ترتيب الأشياء ووضعها و تنظيمها وتبويبها بطريقة تمكننا من - سهولة الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة - سهولة استخراجها - سهولة إرجاعها لنفس المكان. 	الترتيب	Set in order
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على النظافة ظاهرة وواضحة - التخلص من المخلفات والأشياء غير المستخدمة - الفحص المستمر لكل شيء . 	التنظيف	Shine
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة والصيانة لكل مما سبق أعلاه. - وضع القواعد للمحافظة على الأشياء مصنفة و منظمة ومرتببة و نظيفة. 	التنميط	Standardize
<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة و قيام الجميع بشكل يومي ودوري بالعمل الصحيح - تدريب العاملين على اتباع عادات العمل الجيدة - توعية العاملين على تصحيح الأخطاء - تدريب العاملين على النظام والانضباط 	التدريب على الالتزام	Sustain

باعمر، محسن بن حفيظ. (2017). منهجية كايزن اليابانية. ط (1)، ص34-35، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

يؤدي عدم وجود نظام 5S في العمل لعدم الكفاءة، والمودة، والانضباط، وانخفاض الروح المعنوية، وسوء الجودة، وارتفاع التكاليف. (Lubuca, 2012)

رابعاً: إستراتيجية جيمبا كايزن: (Gemba Kaizen)

ظهر مفهوم جيمبا كايزن (Gemba Kaizen)، على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي وكلمة جيمبا تعني "موقع العمل الفعلي". (Imai, 1986) "مكان حدوث العمليات التي تضيف قيمة"، وتترجم إجمالاً (Gemba Kaizen) بمعنى "التحسين المستمر في مواقع العمليات أو العمل، وتشمل مجموعة من الأدوات الإدارية تستخدم عالمياً لجعل العمليات التي تتم داخل المنظمة على المستوى الأول عالمياً، لجعل العمليات التي تتم داخل المنظمة على المستوى الأول عالمياً، أي التطوير (التغيير) لتصبح الأمثل عالمياً. (العقباوي، 2014)

وهي "إدارة المكان"، أي إدارة المشكلة من المكان وذلك من خلال جعل المشاكل محسوسة ومرئية ومعايشة وملامسة للواقع كركيزة رئيسية في الإدارة المرئية، وتقوم على العمل الجماعي وتقديم المقترحات من المكان الفعلي للحدث، أي الموقع الذي تتولد فيه القيمة المقدمة للعميل. نقلاً عن برهمين (2012) نقلاً عن (نظام كايزن Kaizen، 2006).

يساعد جيمبا كايزن على التخلص من جذور المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل، بناء على ذلك جيمبا أسلوب يستمد قيمته من مكان الحدث. (باعمر، 2017، 37)

ويطلق عليها الإدارة المرئية عند ذكر منهجية كايزن وهي التحسين المستمر، وتوظيفها في الميدان التربوي كمفهوم من مفاهيم الجودة الشاملة، والذهاب إلى موقع العمل الفعلي وإدارته من الموقع، كل ذلك يهدينا إلى معرفة جيمبا كايزن. (السلمي، 2016).

وترى الباحثة أن جيما كايزن والإدارة المرئية هما وجهان لعملة واحدة، يقومان على الإدارة من موقع الأحداث، ويهتمان بجعل المشكلات محسوسة وملامسة ومعايشة للواقع، ويهدفان إلى دراسة وتشخيص وعلاج المشكلة من موقع الأحداث.

9.2.2. أهم المهارات الإدارية لتطبيق منهجية كايزن (kaizen) في الإدارة:

❖ نشر التعاون والعمل بروح الفريق: (Team Work Management)

❖ إنَّ بناء فرق عمل فعالة في المنظمة يعمل على خفض الضغوط، وإيجاد بيئة عمل سارة وصحية، بالإضافة لحسن إدارة المديرين لفرق العمل، ومساعدة رؤوسهم على تحسين مستوى أدائهم لعمليهم مع السرعة فيه، وحسن استغلالهم لأوقاتهم و أفكارهم ، يزيد كل ذلك من الإنتاجية والرضا عن العمل داخل المنظمة ، وتوفير كثير من الوقت والجهد الضائع. (الفاقي، 2015، 10)

فلم يعد هناك اختلاف على أن فرق العمل أصبحت ركناً من أركان الكيانات التنظيمية المحورية. سواء كانت مؤسسات خاصة أم عامة، حيث أثبتت ولا تزال تثبت فرق العمل الفعالة كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته. (Jones, 2015, 8).

- التركيز على رغبات العميل وحاجاته: (Customer's Orientation)

التركيز على حاجات ورغبات العملاء (العاملين) في المنظمة (المؤسسة) من أهم الركائز بل تعتبر حجر الزاوية في تحقيق منهجية كايزن في المؤسسة، بالإضافة إلى التركيز على أهم المشكلات التي تواجههم أثناء تعاملهم معها، وأهم اقتراحاتهم للتغلب عليها، لذلك يفضل الاتصال المستمر مع العملاء من قبل المنظمة، وعمل داخل المنظمة نظام معلومات للعملاء. (خليل، 2015، 20).

❖ إتباع الإدارة المرنة كأسلوب وتحسين معنويات العاملين:

من الأمور المهمة التي تساعد على تطبيق منهجية كايزن في الإدارة هو اتصاف أسلوب الإدارة بالمرونة، والعمل على رفع وتحسين معنويات العاملين. يمكن إنجاز ذلك باتباع الآتي: تشجيع العاملين على الاندماج معاً. وإتاحة المجال لهم بإبداء آرائهم واقتراحاتهم للتطوير من خلال (العصف الذهني والاستبيان). والثقة المتبادلة بين الجميع واحترام العاملين. (Alukal, 2015, 7)

وأضاف عيشوني (2015، 8) التغيير من خلال التعلم في ثقافة المنظمة والعاملين، واعتبار التعلم وأنشطته جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن. لكي يتعلم الفرد كيف يضع أهدافه ويحققها بنفسه، فكاييزن في الإدارة تمنح الفرد صلاحيات التطوير في مجال عمله، وتكافئه في حال نجاحه في تخفيض الهدر. حيث يملك العاملون ضمن منهجية كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي، فإنها توفر للعاملين البحث والتجربة باستمرار.

10.2.2. التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية:

يختلف مدخل كايزن ويتميز عن بقية المداخل الإدارية في كونه يشمل التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة التعليمية، ويسعى إلى التحسين والابتكار والتحديث لتنمية ثقافة المؤسسة، وتقع مسؤولية التحسين والتطوير على كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات من إدارة وعاملين، وتتبنى منهجية كايزن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي تسعى إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، ومن أجل إتمام تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية على ضوء مدخل كايزن، لا بد من تحسين أساليب العمل، وتحسين المعارف والمهارات للقيادات والعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لأداء مهامهم بطريقة أفضل، فعملية التطوير هي جهود

إدارية للمؤسسة التعليمية مستمرة ومرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، حيث تنعكس فوائدها الإيجابية على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه. (عرفة، 2012)، وبالتالي نجاح أي إدارة تعليمية يتوقف على الطريقة التي تدار بها، والحقيقة أن تطبيق المنهجيات الحديثة مثل منهجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية، يساعد على تمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وفي حال عدم تمكنها من حسن اختيارها لعناصر أجهزتها الإدارية فإن أدائها لا يكون ذا فاعلية، فالعنصر الرئيسي في التطوير والتحسين هو قيادات الإدارات التعليمية. ومن فوائد تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التعليمية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل المساحات المستخدمة، والتخلص من الفوائد، والتخلص من الممارسات والأفكار التي تقاوم التغيير نحو الأحسن والأفضل، وتقليل نسبة الأخطاء، والحد من العشوائية والتداخل في الأعمال، والعمل على تدفق وانسيابية المعلومات في العمليات والأنشطة، والتغلب على التعطل والعقبات في العمل، وتقليص زمن العمل، ووضع الأنشطة والوظائف تحت رقابة مستمرة ويومية، والعمل بروح الفريق واستدامته، ورفع المستوى الوظيفي للعاملين، وزيادة الكفاءة، والانضباط المؤسسي والشخصي داخل المؤسسة. (أبو طربوش، 2014)

وترى الباحثة أن منهجية كايزن في المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في جميع جوانب ومجالات المؤسسة التعليمية ورفع الإنتاجية والكفاءة، وتحسين بيئة العمل من خلال محاولة القضاء على جميع أنواع الهدر من خلال تقليله وتوفير الوقت والجهد والمال، وتبسيط وتسهيل إجراءات العمل، والعمل بشكل جماعي بروح الفريق الواحد والتناغم والانسجام بين أفراد الفريق وبين الأهداف والأفكار، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.

3.2 المبحث الثالث: الدّراسات السابقة

1.3.2. الدّراسات العربية:

هدفت دراسة العبابنة وعاشور(2023)، التعرف إلى إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدّراسة، وتكون مجتمع الدّراسة من كافة معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد والبالغ عددهم (24432) معلماً ومعلمة، و(4356) مديراً ومديرة، شملت عينة الدّراسة (317) معلماً ومعلمة، و(62) مديراً ومديرة في مدارس محافظة إربد، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدّراسة مكونه من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي متطلبات عامة لإستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، ومتطلبات تقويم إستراتيجية كايزن، وأظهرت نتائج الدّراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، و متغير سنوات الخبرة.

دراسة العتيبي (2023)، هدفت التعرف إلى المتطلبات (الإدارية والبشرية والمادية والتقنية) لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، والكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، اعتمدت الدّراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل أسئلة الدّراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بموضوع الدّراسة وهي أداة الدّراسة، وتكون مجتمع الدّراسة من عدد من الأدبيات والدّراسات السابقة من عام (2016- 2023)، طبقت الدّراسة على عينة مكونة من (10) دراسات أجنبية وعربية. أظهرت نتائج الدّراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي المتطلبات الإدارية ومنها: تثبيت ثقافة التحسين

المستمر والعمل التشاركي، والاعتماد على مبدأ التحسين بشكل تدريجي، والاستناد على مبدأ القيادة الميدانية من مكان الحدث، وتصويب الأخطاء عند وقوعها، ومن المتطلبات المادية: توظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة وأداء العاملين المتدربين لمنع الهدر في الموارد أو فقدها، والتركيز بشكل أكبر على تحسين الأوضاع المادية للمؤسسة، ومن المتطلبات البشرية تغيير ثقافة العاملين في مؤسسات التدريب التربوي وتدريبهم نحو تحديد أهدافهم والوصول لها بذاتهم، وتحقيق الاستقرار للعاملين، أما من المتطلبات التقنية: توظيف التقنية المعاصرة في تنفيذ عمليات الإدارة بمؤسسات التدريب التربوي للتحسين المستمر في التدريب التربوي، واستثمار التقنية المعاصرة في تلبية متطلبات العاملين والقيادة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب ومنها: غياب ثقافة تنظيمية حقيقية في مؤسسات التدريب التربوي حول التحسين المستمر في التدريب التربوي، وقلة الموارد التي تدعم من التحسين المستمر في التدريب، ووجود ندرة في المشاركة في تشكيل فريق لتطبيق منهجية كايزن.

سعت دراسة الشيبه والنجار (2022)، إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات البحث: (التخصص العلمي، النوع، المسمى الوظيفي)، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في مكاتب التربية والتعليم اليمنية والبالغ عددهم (1100) فرداً، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (16) عبارة تم تطبيقها على عينة بلغت (285) شخصاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر (كايزن) جاءت بدرجة ضعيفة تقديرياً، كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدراء

العموم، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير التخصص العلمي لصالح غير التربوي.

أراد عبد العزيز (2021)، الكشف عن المتطلبات الإدارية، والتقنية، والمادية اللازمة لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، طبقت أداة الدِّراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1441-1442هـ/2020-2021م)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق هدف الدِّراسة، تكون مجتمع الدِّراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم حسب إحصائية العام (1439-1440) هـ، (890) معلماً و(1085) معلمة، وبلغ عدد أفراد عينة الدِّراسة (231) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدِّراسة أن نسبة وعي معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن واهتمامهم بمتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بدرجة مرتفعة، واحتلت المتطلبات الإدارية من حيث وعي أفراد العينة بأهمية تطبيقها وإيجابية اتجاهاتهم نحوها المرتبة الأولى ثم تلتها المتطلبات البشرية، ومن ثم المتطلبات الفنية، ثم المتطلبات المادية، وكشفت الدِّراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدِّراسة حول محوري (معوقات-متطلبات) تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدِّراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

دراسة الفراج (2021)، هدفت هذه الدِّراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق منهجية كايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بالمزاحمية، في جامعة شقراء، أجريت هذه الدِّراسة في الفصل الثاني من

العام الدراسي (1439هـ - 1440هـ) ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، واشتملت على ستة محاور هي (الإدارة الجامعية، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، المناهج التدريسية، البيئة التعليمية، التقويم)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بالمزاحمية في جامعة شقراء والبالغ عددهن (93)، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة ولم يصل من أداة الدراسة سوى (56) استبانة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات تطبيق منهجية كايزن لتحسين أركان العملية التعليمية حصلت على مستوى متوسط لمحاور العملية التعليمية (الإدارة الجامعية، الطالبات، المناهج الدراسية، التقويم، البيئة التعليمية)، بينما حصل محور (عضوات هيئة التدريس) على مستوى عالي.

و هدفت دراسة منصور وزملائها(2021)، التعرف إلى مفهوم مدارس التعليم المجتمعي، وأسلوب كايزن. وعلى متطلبات تطبيق أسلوب كايزن في مدارس التعليم المجتمعي، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمات وموجهين للتعليم الجامعي في محافظة أسيوط، ونسبتهم (1127) منهم (159) موجهاً و(968) معلمة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (201) مفحوصاً منهم (145) معلمة بنسبة (15%)، و(56) موجهاً بنسبة (35%) في التعليم المجتمعي، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية. كشفت نتائج الدراسة عن أهمية وجود الموارد البشرية من معلمين وموجهين وقيادات ولجان متابعة في نهضة العملية التعليمية بدرجة كبيرة، ومن ثم توافر المتطلبات التكنولوجية بدرجة متوسطة، ويلبيها توافر المتطلبات المادية بدرجة متوسطة مع وجود بعض المعوقات في قلة التوزيع المتساوي والعاقل في الموارد المادية بين المدارس والدارسين والمعلمات.

سعت دراسة أبو بكر وشطناوي (2020)، التعرف إلى درجة تطبيق مضامين منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والكشف عما إذا كان هناك أثر للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، والدرجة حسب الأفق الجديد، وسنوات الخبرة) على درجة تقدير أفراد العينة حول تطبيق مضامين منهجية كايزن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2018-2019)، تكون مجتمع الدراسة من (41000) معلماً من جميع معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، واقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (1026) من معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، استخدم الباحثان أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من (39) فقرة توزعت على ثلاثة محاور: إستراتيجية العمل المدرسي، إستراتيجية ديمنج و إستراتيجية الوقت المحدد. أما بالنسبة لنتائج الدراسة لقد بينت أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في تطبيق مضامين منهجية كايزن.

بينما هدفت دراسة الجولان (2019)، التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في مديرية شمال غرب البادية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، حيث قامت باختيار عينه عشوائية شملت (300) معلماً ومعلمة بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2230). أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري المدارس في شمال غرب البادية يطبقون نظرية كايزن في مدارسهم بدرجة مرتفعة وذلك للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في إنجاز الأعمال والمهام في المدرسة. بالإضافة إلى توافر الأسس و المتطلبات اللازمة والبنية التحتية لتطبيق نظرية كايزن، كما أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام ومتابعة المديرين للعملية التعليمية بشكل حثيث، وتوفير ما يحتاجونه من أدوات للإبداع والتميز في

أداء أعمالهم، كما أكدت نتائج الدراسة على إدراك المعلمين والمديرين لأهمية تطبيق نظرية كايزن في مدارس البادية الشمالية الغربية لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التربوية و التعليمية، كما أظهرت النتائج إدراك المعلمين والمديرين لأهمية عملية تقييم تطبيق نظرية كايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات باستمرار ومواجهة القصور، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين وفقاً لمتغيري الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي في مدى تطبيق نظرية كايزن في مدارس مديرية شمال غرب البادية، بينما أظهرت فروقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث في مدى تطبيق نظرية كايزن، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة العمل التعاوني بين المديرين والمعلمين في المدارس في تصميم أدوات التقييم والمنشورات الإرشادية التي تسهل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أرادت رحمة (2019)، التعرف إلى الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم، وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثم تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة كايزن للتحسين المستمر، منها دراسة إمكانية الوحدات الداخلية والإدارات لتطبيق استراتيجيات منهجية كايزن، وتحديد مديري الإدارات ومديري الوحدات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، كذلك فهم الأهداف التنظيمية، ومشاركة العاملين والإدارة ودعمها.

هدفت دراسة عمر (2018)، تقديم رؤية واضحة حول الأسلوب الياباني (كايزن) لتحسين وتطوير الأداء، والتعرف على الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه وتطويره، وتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب كايزن لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا. طبقت هذه الدراسة في إبريل من العام الدراسي (2018)، تكون مجتمع الدراسة من المستفيدين من خدمات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات والبيانات حول واقع أداء موظفي كلية التربية، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (10) أعضاء من هيئة التدريس، و(30) طالب وطالبة تم اختيارهم عشوائياً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ووصف خصائصها. أظهرت نتائج الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن هناك قصور في تقديم الخدمات المقدمة من قبل موظفي كلية التربية في جامعة المنيا، ويعتريها القصور في العديد من الوحدات التي لا تعي التوصيف الوظيفي لها، وعدم السعي للالتزام به وتحقيقه بكل السبل، وبينت وجود مظاهر للهدر في الموارد، والوقت، مع غياب التنسيق بين موظفين الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير العمل في كثير من الأحيان، لكن أظهرت العينة إعجابها في بعض الموظفين المخلصين في أداء عملهم داخل أروقة الكلية، أما بالنسبة لاستجابات الطلاب جاءت متوافقة مع استجابات أعضاء هيئة التدريس في أداء الخدمة خاصة في عامل هدر الزمن وتأخير العمل، وقلة توفر تعليمات وإرشادات داخل كل وحدة تبين خطوات الحصول على الخدمة، وقلة معرفة أغلب الموظفين بمهامهم الوظيفية، والرد بعدم المعرفة على استفسارات الطلبة.

أما دراسة الكسر (2018)، هدفت التعرف إلى إمكانية تطبيق متطلبات إستراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء، وأهمية الإستراتيجية في الإدارة، طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014-2015)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية في جامعة شقراء والبالغ عددهن (50) عضوة، وطبقت الدراسة على عينة من عضوات الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء والبالغ عددها (35)، واستخدمت الاستبانة أداة لدراساتها، تضمنت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور إستراتيجية كايزن، متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن، متطلبات صياغة إستراتيجية كايزن، متطلبات تقويم إستراتيجية كايزن). أظهرت نتائج الدراسة أهمية متطلبات إستراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء. كما بينت النتائج أن إمكانية تطبيق متطلبات

إستراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير أقل من المرتفع. قدمت الباحثة مقترحات طلبت فيها أن تتبنى جامعة الشقراء اتباع إستراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات تطوير العمل والتحسين المستمر.

سعى الحربي (2017)، التَّعرف إلى أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جيما كايزن، وتحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في جامعة الطيبة في المدينة المنورة في ضوء منهجية جيما كايزن، والسعي للتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسين أساليب القيادة الجامعية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المتخصصة في الاتجاهات القديمة للقيادة التربوية، والدراسات السابقة، وبالأخص منهجية جيما كايزن. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اتفاق على وصف محدد لماهي جيما كايزن من متخصصي الإدارة الحديثة، إذ يطلق عليها فلسفة إدارية، أو إستراتيجية، ويصفها البعض بأحد أساليب الإدارة المرنة، ومن المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن تبني الجامعات لمنهجية جيما كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المتخصصة والمؤهلة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وإمكانية إسهام منهجية جيما كايزن في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيادة من موقع الحدث، وتوظيف الاتجاهات الحديثة في جوانب القيادة الجامعية، والتقليل من الهدر، واعتماد نماذج التحسين والتخطيط الجديدة، واتباع مبدأ التحسين والتغيير التدريجي.

دراسة السلمي (2016)، هدفت الدراسة تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، والسعي للكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن. طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1436-1437هـ)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم الاستبانة أداة لبحثه، تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية النهارية الحكومية

بنين في محافظة جدة والبالغ عددهم (151)، تم اختيار العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة وكانت عدد الاستبانة المرتدة (126) استبانة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة كبيرة، وجاء مجال المتطلبات التقنية بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، وبعدها المتطلبات المادية والتنظيمية والبشرية والإدارية بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة، وأولها المعوقات المادية ثم البشرية ثم التنظيمية الإدارية ثم جاءت التقنية بالمرتبة الرابعة.

أما دراسة علي (2015)، فتمثلت في وضع رؤية مقترحة لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء أسلوب كايزن، حيث أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014-2015)، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الإسماعيلية والسويس وبور سعيد، حيث تمثلت عينه الدراسة من (70) مديراً من مديري المدارس الابتدائية في إقليم قناة السويس بالإضافة إلى (50) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة قناة السويس وبورسعيد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع الحقائق والبيانات المطلوبة، وكشفت نتيجة الدراسة على تأكيد الخبراء على أهمية عدد من أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر بدرجة كبيرة، ينتمي بعضها إلى مجال الأدوار الإدارية المنبثقة من منهجية كايزن، والبعض الآخر ينتمي إلى مجال الأدوار الفنية المنبثقة من منهجية كايزن، وبعضها جاء بدرجة متوسطة والبعض الآخر منها في المجال الإداري والتربوي المنبثق من منهجية كايزن جاء بدرجة ضعيفة.

2.3.2. الدّراسات الأجنبيّة:

هدفت دراسة كاستانيدا وزملائها (Castaneda et al, 2024)، إلى إثبات فعالية تطبيق فلسفة (لين كايزن) في مؤسسات الجودة والإنتاجية لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تنفيذ ركائز كايزن لتحسين عملية تصنيع قصب السكر في مطحنة في منطقة سانتا ندير كولومبيا، من خلال استخدام منهجية دراسة حالة، واستخدام أداة الملاحظة، أظهرت النتائج القضاء على النفايات الرئيسية ومصادر الأوساخ، وتقليل الوقت المستخدم لتصنيع قصب السكر، حيث أدت إجراءات كايزن إلى تحسين نظافة وترتيب المطحنة بنسبة (63%) وقت تصنيع قصب السكر بنسبة (10%) بما يتوافق مع معايير جودة المنتج.

بينما سعت دراسة ميدينا وزملائه (Medina et al, 2024)، إلى تقليل الهدر في آلة لف الضمادات. ويتم ذلك من خلال تطبيق منهجية كايزن التي تقوم على التحسين المستمر ومشاركة كافة العاملين عن طريق تقديم دراسة حالة في إحدى الشركات المصنعة وهي منظمة مكسيكية مقرها الرئيسي مدينة بويلا مخصصة لتصنيع منتجات المستشفيات والمواد العلاجية، استخدمت المقالة نهجاً وصفيّاً وكمياً عن طريق جمع البيانات من خلال تشخيص الوضع الحالي وتنفيذ الإستراتيجيات، وتطبيق منهجية كايزن، ووضع خطة الصيانة، كشفت نتائج الدّراسة عن إيجابية تطبيق منهجية كايزن، حيث تمكن الباحث من تقليل النفايات في آلة لف الضمادات بنسبة 1%. بسبب التغييرات التي طرأت على سرعة التشغيل وتنفيذ الإستراتيجيات وتطبيق منهجية كايزن، ووضع خطة للصيانة الوقائية، جميعها ساهمت في تقليل وقت توقف الماكينة والعيوب في الضمادات.

أما دراسة كاران (Caraan, 2024)، ركزت على إدارة الجودة اليابانية لفلسفة كايزن (التحسين المستمر) وكيفية تطبيقها في مؤسسات تعليمية مختارة في مترو مانيل، الفلبين. استخدمت الدّراسة

تصميم دراسات الحالة المتعددة النوعية بناء على منهج روبرت ين (2014). وهذا النوع من دراسة الحالة يجيب على الأسئلة لماذا وكيف لفهم كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية المختارة في مترو مانيلا ولماذا يتم تطبيقه. لقد شملت الدراسة ثلاث مؤسسات تعليمية أساسية من المناطق الجغرافية الشمالية والجنوبية والوسطى لمدينة مانيلا الكبرى وإدارتها وأصحاب المصلحة. ومن خلال الملاحظة والإجابة على الأسئلة كشفت الدراسة عن وجود أربع مواضيع ناشئة مشتركة في جميع المدارس المشاركة حول كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية الأساسية في مترو مانيلا، وهي التحسين المستمر، وتحسين الطلاب، والتواصل، والوظائف، وأكدت الدراسة أن عملية تطبيق كايزن في المدارس المشاركة تتمحور حول الطلاب بهدف أساسي يتمثل في مساعدتهم في جميع احتياجاتهم الأكاديمية وغير الأكاديمية في المدرسة، كونهم أصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسات التعليمية الأساسية، كما أظهرت الدراسة أن عملية كايزن مفهومة ومطبقة بطريقة جيدة إلا أن التحدي الذي لا يزال قائماً هو عملية التواصل بين الإداريين وأصحاب المصلحة.

كما سعت دراسة العنيزي (Alenezi, 2022)، إلى تعزيز أنماط القيادة الجامعية الحالية عن طريق استخدام منهج كايزن من وجهة نظر القيادة الجامعية، وتسلط الضوء على المتطلبات اللازمة لتحسين القيادة الجامعية عن طريق تطبيق منهج كايزن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة، واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والقادة في أربع جامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتكونت عينة البحث من (160) فرداً من مجتمع الدراسة. كشفت نتائج البحث عن اتفاق غالبية أفراد العينة على ضعف تطبيق منهجية كايزن لدى القيادات الجامعية، وعدم وجود ثقافة نهج كايزن لدى القيادات الجامعية، ووجود اتفاق بالإجماع على أهمية تطبيق مبادئ كايزن كنموذج لتعزيز القيادات الجامعية.

وقامت دراسة شريف (Sherif, 2019)، باستعراض نموذج خطوات وخصائص جيما كايزن لتحقيق الجودة والتحسين المستمر ومدى فاعليته في الوصول إلى التطوير الشامل للجامعات المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وكشفت نتائج الدراسة أن استخدام نموذج كايزن في الجامعات يساعد في خلق ثقافة التغيير، وذلك لتحقيقه التحسين المستمر في الجامعات وتعزيزه من قدراتها.

وهدفت دراسة سوبرياننو وزملائه (Supriyanto et al, 2019)، إلى زيادة فاعلية وجودة مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني إستراتيجية مبتكرة (إستراتيجية كايزن)، التي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي (عيب صفري) في عملية إدارة التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق، كشفت نتائج الدراسة تركيز كايزن على التحسين المستمر للجودة، وتوجيهه نحو تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية، وجودة الإنتاجية كشكل من أشكال الفاعلية وتحسين جودة التعليم.

كما أن دراسة تشن (Chen, 2018)، والتي أجريت في الصين وذلك لدراسة حالة في جامعة شيامن، والغرض منها اقتراح مجموعة من منهجيات التحسين المبتكرة لجودة الخدمة لتعزيز عمق ومدى كايزن في مجال الخدمة. استخدمت الدراسة منهجية الجمع بين طريقة تحليل الأداء والأهمية (IPA) مع مضاعفة الإسناد الترافقي لمصفوفة التأثير المطبقة على التصنيف (MICMAC) وهو أكثر ملائمة في الحساب والتطبيق، والنظرية الغامضة لا تدمج بشكل فعال آراء العديد من الخبراء فحسب، بل تعمل على تحسين طريقة (MICMAC) التقليدية، التي يمكنها إصدار حكم ثنائي فقط على التأثير المتبادل للعناصر، من خلال جعلها قادرة على الحكم على درجة التأثير، وبالتالي توفير مزيد من الدقة في تقييم النتائج. تكون مجتمع الدراسة من طلاب جامعة شيامن (كلية كاه كي) والبالغ عددهم

(20000) طالب يدرسون فيها و(10) خبراء من المدرسين، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وزعت (221) استبانة وتم حذف (20) لعدم تعبئتها بشكل كامل.

أظهرت النتائج الطريقة المبتكرة التي تدمج بين IPA مع FUZZY-MUCMAC وقابليتها للاستخدام في البحث والتحليل في مكتبة جامعة شيامن حول جودة الخدمة. وتم العثور على اختلافات عدة عند مقارنتها بالطريقة التقليدية IPA، وبسبب محدودية عدد العينات والخبراء المشاركين قيد التحقيق، لم تكن النتائج شاملة بما فيه الكفاية ولا يمكن تعميمها.

أما دراسة كويكلى وزملائه (Cwikla, et al, 2018)، أجريت في شركة نموذجية في بولندا، وسعت إلى إظهار كيفية عمل نظام التحسين المستمر المبني على فلسفة كايزن وكيفية تقييم النظام وفعاليتها في مثال لمؤسسة إنتاجية في بولندا، ويصف مبادئ نظام كايزن والأساليب المتاحة للسماح بتقييم فعاليته. حيث تم إجراء دراسة استطلاعية على (35) موظف يعملون في مؤسسة في بولندا، استند تقييم فعالية نظام كايزن إلى البيانات الاقتصادية المتاحة، بالإضافة لإجراء استطلاعات بين المديرين والعمال ذوي المستوى المتوسط أو المنخفض، وذلك بسبب السرية وعدم الوصول إلى معظم البيانات التي يمكن أن تثبت كفاءة هذا النظام بطريقة مباشرة. ومن خلال إجراء الدراسات الاستقصائية بين المديرين والعمال، أظهرت هذه الدراسات أن المكافآت المادية هي الحافز الرئيسي للعاملين للقيام بأنشطة تتصل بالتحسين المستمر، والرغبة في الظهور الجيد أمام رؤسائهم، وهو ما لا يتسق مع الافتراضات الأصلية من فلسفة (كايزن)، واستناداً لمؤشرات الدراسات الاستقصائية التي طبقت يمكن القول بأن تنفيذ نظام كايزن كان ناجحاً في المؤسسة، ورغم أن دوافع الموظفين في المؤسسة تعول على جوائز نقدية ورفع تقييم العمل من قبل الرؤساء، مما يؤدي إلى زيادات وإضافات على رواتبهم، وهذا يختلف عن النظام الياباني الأصلي، حيث يفترض أن تسود دوافع الارتياح والرغبة في المشاركة في عمليات تطوير الأداء، والالتزام الكبير من العاملين هو أحد الأهداف الأساسية لنظام كايزن.

وهدفت دراسة كريغل (Kregel, 2017) إلى التقييم النقدي لمعرفة إذا كانت منهجية كايزن يمكن أن تكون مفيدة لتحسين جودة التدريس على مستوى المقرر الدراسي، وتكثيف تبادل المعلومات والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الإجرائي للجمع بين تقييمات المقررات الدراسية للطلاب وفلسفة التحسين المستمر لكايزن، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أربع دورات دراسية، طبقت الدراسة على عينة من الطلاب في مؤسسة للتعليم العالي في ألمانيا والبالغ عددهم (40) طالباً. من خلال ما توصلت له النتائج تم توضيح مفهوم لتقييم كل وحدة على حدة ومناقشة النتائج مع المتعلمين باستمرار، قبل الطلاب في الدورات التجريبية المشاركة المكثفة، وسمحوا بإدخال تحسينات أساسية إلى مفهوم الدورة والمقرر واختيار المحتوى والتفاصيل وأسلوب العرض.

أما دراسة خايوم (Khayum, 2017)، فكان الغرض منها تنفيذ مجموعة من التوقعات والأدوار والخبرات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجامعات والأقسام الشاملة ذات العلاقة بالتحسين المستمر (كايزن) بشكل متراكم، مما يؤدي لتحسين أداء جميع الأفراد في الجامعة واستمرار عملية التحسين في كل جوانب عملياتهم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدم المجتمع الكلي للدراسة الآداب الشهيرة في هذا المجال، ولم تستخدم الدراسة عينه ولم تكن مطلوبة لإجراء الدراسة، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم استخدام مفهوم رسم خرائط تدفق القيمة، ودورة PDCA أظهرت نتائج الدراسة أهمية كايزن في مساعدة مصادر التعليم العالي على التحسين المستمر، والتنافس بطريقة أكثر فاعلية وذلك عن طريق التركيز على الموارد البشرية التي تمتلكها، وقدمت الدراسة لمؤسسات التعليم العالي وكلياتها وطلابها تحديداً الفرصة لتحليل وتحديد أساليب وممارسات إدارة الجودة الخاصة بهم مقارنة مع إستراتيجية وفلسفة كايزن.

سعت دراسة أوريلي وآخرين (Oreilly, et al, 2017)، إلى المساهمة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالتحسين المستمر، ودمج لين مع 6 سيجما في مؤسسات التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على تتبع دراسة سابقة ركزت على الخطوات الأولية التي اتخذتها إحدى الجامعات الأيرلندية في طريق التحسين المستمر الخاص بها تضم أكثر من (20000) طالب وأكثر من (2700) موظف، تعتمد الدراسة على دراسة تجريبية طويلة ومستمرة لدراسة حالة واحدة في جامعات إيرلندا بالإضافة لتجربة الباحثين كمارسين، وتتضمن مصادر البيانات الملاحظات والتقارير ذات الصلة ببيانات ثانوية من الأدبيات. توصلت نتائج الدراسة: يعد وجود مزيج من الخبرة المطورة داخلياً مع الخبرة الخارجية بالغ الأهمية، مما يدعم الحاجة إلى متخصصين في التحسين بما ينسجم مع الأبحاث السابقة، كذلك فإن قدرة مؤسسة التعليم العالي على الاستجابة للدافع (الحماس) الذي ينشأ من خلال التدريب أمر أساسي، وإلى جانب التزام الإدارة العليا، فقد تبين أن القيادة النشطة على مستوى الوحدة تعد أيضاً أمراً أساسياً. ودراسة سابونجان وكوارتيروس (Sapungan & Cuarteros, 2016)، تركز الفكرة الأساسية فيها على مبادئ كايزن في مختلف مجالات تيسير التعلم، والعادة السابعة وهما نقطة انطلاق هذه الدراسة في مبادئ كايزن (5) الأكاديمية كما يجسدها قادة التعلم والمعلمون في جامعات ومدارس البحرين في محاولة لتحسين جودة التعلم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من الدراسات السابقة المتعلقة باستخدام نموذج كايزن في التدريس والتعلم. أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة: صحة فعالية مبادئ كايزن في مختلف مجالات التعلم، وتؤدي مبادئ كايزن إلى الحفاظ على تحسين الجودة المستمرة في التعلم من خلال تطبيق المبادئ في التدريس، أو فعاليتهم في القيادة التعليمية.

وهدفت دراسة بارازا وغونزاليز (Barraza & Gonzalez, 2015)، إلى وصف التطبيق المنهجي لإستراتيجية كايزن ودروسها المستفادة خلال السنوات الثلاث الماضية في مقرر إدارة العمليات (OM)

من برنامج الدراسات العليا في ماجستير إدارة الأعمال الذي يتم تدريسه في كلية إدارة الأعمال المكسيكية، تم إجراء دراسة نوعية استكشافية، استخدم الباحثان في الدراسة المنهج شبه التجريبي، لقد أظهرت نتائج الدراسة تحسناً في نتائج الطلاب في كل مرحلة من مراحل تدريس المقرر باستخدام إستراتيجية كايزن، كما أظهرت تحسن نتائجهم في درجات الاختبار النهائي والتقارير المكتوبة. كما أسهمت في إثراء الأدبيات التي تتناول إستراتيجية كايزن في التعليم.

أما دراسة فيجو وزملائه (Feijoo, et al, 2014)، هدفت إلى التعريف بتقنيات كايزن الخمسة، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الإستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهي الانضباط الشخصي والعمل بروح الفريق، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التحسين والتطوير، يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي في إسبانيا، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لأنشطتها وعملياتها، وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينقطع، كما أشارت الدراسة لوجود بعض المعوقات التي تقف في طريق استخدام تقنيات كايزن الخمسة مثل الفهم التقليدي لتطوير التعليم من قبل بعض المركزية العالية، والقيادات العليا، ومما توصلت إليه الدراسة وجود بعض نظم الجودة لدى القيادات في التعليم العالي وتوفر لديهم المعرفة الجيدة للتطبيق، وتوفر الإمكانيات والصلاحيات اللازمة لتطبيق نموذج تقنيات كايزن في الجودة.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف:

أجمعت كل من دراسة العتيبي (2023)، ودراسة عبد العزيز (2021)، ودراسة الفراج (2021)، ودراسة منصور وزملائها (2021)، ودراسة رحمة (2019)، ودراسة الكسر (2018)، ودراسة السلمي (2016). على الكشف عن المتطلبات اللازمة لتطبيق كايزن للتحسين المستمر في الميدان التربوي، وانتقلت

على أن متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تتحدد في المتطلبات (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمادية). كما انتقلت على أهمية توجه المؤسسات التربوية إلى تطبيق منهجيات حديثة وذلك لتحسين أدائها وجودتها، وتحسين القوانين والتشريعات ونظام الحوافز والمكافآت.

أما دراسة كل من الشيبية والنجار (2022)، ودراسة Alenezi (2022)، ودراسة الحربي (2017)، ودراسة السلمي (2016)، سعت إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في الميدان التربوي في ضوء منهجية كايزن. في حين كان الغرض من دراسة (Khayum, 2017) تنفيذ مجموعة من التوقعات والأدوار والخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجامعات والأقسام الشاملة ذات العلاقة بكايزن في شكل تراكمي، وأرادت دراسة (Kregel, 2017)، ودراسة (Sherif, 2019)، ودراسة (Supriyanto et al, 2019)، ودراسة (Chen, 2018)، ودراسة (Feijoo, et al, 2014)، زيادة جودة مؤسسات التعليم وتحسين إدارة الجودة من خلال تبني واستخدام منهجية كايزن، في حين قدمت دراسة (عمر، 2018) رؤية واضحة حول الأسلوب الياباني (كايزن) لتحسين وتطوير الأداء، والتعرف على الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه وتطويره، كذلك قدمت تصور مقترح في ضوء أسلوب كايزن لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا.

كما ركزت دراسة Caraan (2024)، على إدارة الجودة اليابانية لفلسفة كايزن (التحسين المستمر) وكيفية تطبيقها في مؤسسات تعليمية مختارة في مترو مانيل، الفلبين، وكان الهدف من هذه الدراسة كيفية تطبيق كايزن في البيئة التعليمية الفلبينية. وأراد الحربي (2017) من دراسته التعرف على أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جيمبا كايزن. أما دراسة (Oreilly & al, 2017) سعت إلى المساهمة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالتحسين المستمر، ودمج لين مع 6 سيجما في التعليم العالي. فيما أراد (Cwikla, et al, 2018) إلى إظهار كيفية عمل نظام التحسين المستمر المبني على فلسفة كايزن وكيفية تقييم النظام وفعاليته في مؤسسة إنتاجية في بولندا، بينما هدفت دراسة (Sapungan, & 2016)

(Cuarteros, إلى استكشاف صلاحية فعالية مبادئ كايزن في مختلف مجالات تيسير التعلم، أما دراسة (Barraza & Gonzalez, 2015) هدفت إلى وصف التطبيق المنهجي لإستراتيجية كايزن ودروسها المستفادة خلال السنوات الثلاث الماضية في مقرر إدارة العمليات (OM) من برنامج الدّراسات العليا في ماجستير إدارة الأعمال الذي يتم تدريسه في كلية إدارة الأعمال المكسيكية. كما أن دراسة علي (2015) سعت لوضع رؤية مقترحة لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن. بينما هدفت دراسة (Medina et al, 2024) إلى تقليل الهدر في آلة لف الضمادات من خلال تطبيق منهجية كايزن التي تقوم على التحسين المستمر ومشاركة كافة العاملين عن طريق تقديم دراسة حالة في إحدى الشركات المصنعة. بينما سعت دراسة (Castañeda et al, 2024) إلى إثبات فعالية استخدام لين كايزن في مؤسسات الجودة والإنتاجية لتحقيق التحسين المستمر عن طريق تنفيذ ركائز كايزن لتحسين عملية تصنيع قصب السكر في مطحنة في منطقة سانتا ندير - كولومبيا. من خلال ما سبق ترى الباحثة اختلاف الدّراسة الحالية مع الدّراسات السابقة في هدف الدّراسة واتفاقها نوعاً ما مع دراسة عابنة وعاشور (2023)، وهي إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لكايزن، ودراسة (أبو بكر وشطناوي، 2019)، وهي الكشف عن درجة تطبيق منهجية كايزن في المدارس العربية. ودراسة الجولان (2019)، وهي درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، ودراسة علي (2015)، وهي تطوير أدوار مديري المدارس في ضوء منهجية كايزن.

من حيث منهج الدّراسة:

استخدمت دراسة (Medina et al, 2024) **المنهج الوصفي والكمي**، كما استخدم الباحثون **المنهج الوصفي التحليلي** في دراسة كل من العتيبي (2023)، و(Aleneze, 2022)، وعبدالعزيز (2021)، ومنصور وزملائها (2021)، ودراسة الجولان (2019)، ودراسة رحمة (2019)، ودراسة عمر (2018)،

ودراسة الكسر (2018)، ودراسة (Khayum, 2017)، ودراسة شريف (Sherif, 2019)، ودراسة علي (2015)، والحربي (2017)، ودراسة (Supriyanto et al, 2019)، و (Chen, 2018)، ودراسة (2014). (Feijoo, et al) . حيث اتفقت الدّراسة الحالية معهم في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. في حين استخدم المنهج الوصفي المسحي كل من دراسة عبابنة وعاشور (2023)، ودراسة الشيبية والنجار (2022)، ودراسة الفراج (2021)، ودراسة أبو بكر وشطناوي (2019)، ودراسة (Sapungan & Cuarteros, 2016) ، ودراسة السلمي (2016)، كما استخدمت دراسة (Caraan, 2024)، ودراسة (Oreilly et all, 2017) ، ودراسة (Castañeda et al, 2024) منهج دراسة الحالة، في حين استخدمت دراسة (Kregel, 2017)، المنهج الإجمالي. بينما اتبع الباحثان (Barraza & Gonzalez, 2015) المنهج شبه التجريبي.

من حيث أداة الدّراسة:

استخدمت أغلب الدّراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المطلوبة، حيث اتفقت الدّراسة الحالية معهم في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، في حين استخدم كل من الحربي (2017) وخايوم (Khayum, 2017) التوثيق، بينما استخدمت دراسة كل من (Supriyanto et al, 2019)، ودراسة (Oreilly & all)، الملاحظة والمقابلات والتوثيق، كما استخدمت دراسة (Caraan, 2024)، ودراسة (Castañeda et al, 2024) أداة الملاحظة في دراسة الحالة.

مجالات الاستفادة من الدّراسات السابقة:

وقد استفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدّراسات السابقة ما يلي:

1- كتابة الإطار النظري الخاص بمنهجية كايزن اليابانية وإستراتيجياتها وتطوير الأداء المدرسي لمديري المدارس، ومعرفة الجوانب النظرية والبحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على

الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر ومحاولة تغطيتها في هذه الدراسة. وذلك من خلال إطلاع

الباحثة على الجهود السابقة في موضوع الدراسة وتوظيفها كمادة نظرية في الدراسة الحالية.

2- من خلال مساهمتها في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذه الدراسة.

3- تحديد المنهجية وأدوات الدراسة الأكثر ملائمة والتي يمكن تطبيقها على الدراسة الحالية وبناء

استبانة الدراسة الخاصة بمنهجية كايزن.

ويمكن إجمال أوجه التميز لهذه الدراسة من خلال:

1- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثة من الدراسات القليلة التي بحثت عن درجة تطبيق منهجية

كايزن. والمميز فيها أن منهجية كايزن يابانية والقليل من الباحثين يعرف عنها، كما أن القليل من

الدراسات العربية والأجنبية تناولتها حسب علم الباحثة.

2- تعد هذه الدراسة، الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثة التي بحثت في درجة تطبيق منهجية كايزن

لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

3- الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية قليلة جداً مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية

و إثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (تطبيق كايزن في التعليم).

4- اختلف حجم عينة الدراسة عن الدراسات السابقة، والوحدات المختارة للدراسة، والفترة الزمنية

للدراسة، ومكان الدراسة.

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

2.4.3 صدق أداة الدراسة

3.4.3 ثبات أداة الدراسة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجة الإحصائية

8.3 المقياس الوزني

الفصل الثالث

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس الثانوية؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، لقياس درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة بالفحص والتحليل.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض بما يتلاءم مع موضوع الدراسة.
2. المصادر الثانوية: لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (547) مديراً ومديرة، و(180) مديراً ومديرة في تربية جنوب الخليل، و(110) مديراً ومديرة في تربية شمال الخليل، و(158) مديراً ومديرة في تربية الخليل، و(99) مديراً ومديرة في تربية مديرية يثا، وفق الإحصائيات الرسمية لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني (2023/2024) م.

3.3 عينة الدراسة

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، والصدق والثبات، وخطوات تطبيقهما، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

أولاً: العينة الاستطلاعية: اختارت الباحثة عينة استطلاعية مكونة من (50) مديراً ومديرة في

المدارس الحكومية في محافظة الخليل وذلك للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وتم استخدام العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة الأصلية: تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، إذ قامت الباحثة بتوزيع (226) استبانة على مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة الخليل إلكترونياً، وتم استرداد (190) استبانة قابلة للتحليل وهو ما يشكل (41.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية من المديرين.

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المديرين

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس	ذكر	100	52.6
	أنثى	90	47.4
سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	56	29.5
	5-10 سنوات	41	21.6
	أكثر من 10 سنوات	93	48.9
التخصص	علوم إنسانية	132	69.5
	علوم طبيعية	58	30.5
المرحلة التعليمية	مرحلة أساسية	118	62.1
	مرحلة ثانوية	72	37.9
المديرية	الخليل	45	23.7
	شمال الخليل	39	20.5
	جنوب الخليل	35	18.4
	يطا	71	37.4

4.3 أداة الدّراسة

1.4.3. بناء أداة الدّراسة:

قامت الباحثة ببناء وإعداد أداة الدّراسة وهي الاستبانة لقياس درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، تضمّنت (51) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، ملحق رقم (1)، وفقرات الاستبانة هذه تم بنائها واشتقاقها من الأدب التربوي والدّراسات السابقة مثل دراسة (Alenezi, 2022)، ودراسة (الحربي، 2017)، ودراسة (Khayum, 2017)، ودراسة (Kregel, 2017)، ودراسة (Sherif, 2019)، ودراسة (Supriyanto et al, 2019)، ودراسة (Chen, 2018)، ودراسة (Feijoo, et al, 2014)، ودراسة (أبو بكر و شطناوي، 2020)، ودراسة (علي، 2015)، ودراسة (السلمي، 2016)، ومنهجية كايزن اليابانية (باعمر، 2017)، وكتب (Imai, 1912)، و(Imai, 1986)، و(Imai, 1997). وجاءت صياغتها والإجابة عنها لتدل على درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس وفق ما جاء في هذه الفقرات.

وكون فقرات الاستبانة هي فقرات دالة على درجة تطبيق منهجية كايزن بمجموعها، وفق مرجعياتها، يمكن تصنيفها على أنها مؤشرات دالة على درجة تطبيق منهجية كايزن، وضمت المجالات: مجال إستراتيجيّة ديمنج: (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)، ومجال إستراتيجيّة معالجة الهدر: (مودا، مورا، موري)، ومجال إستراتيجيّة الخطوات الخمسة (S5): (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)، ومجال إستراتيجيّة جيما: (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل) وقيم المتوسطات الحسابية ومستواها يحدد إلى أي مدى يقدر المستجيبون منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية.

وتم الإجابة عن فقرات الاستبانة عن طريق اختيار المدير/ة على سلم الاستجابة الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالتالي: أوافق بشدة وتعطى (5) درجات، أوافق وتعطى (4) درجات، محايد وتعطى (3) درجات، أعارض وتعطى درجتين، أعارض بشدة وتعطى درجة واحدة.

2.4.3. صدق أداة الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة ببناء الأداة، ومراجعة المشرفة في فقراتها ومجالاتها، قامت بالتأكد من صدقها بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وعددهم (20) محكماً، (الملحق 2)، وبعد أن اطلّعت الباحثة على ملاحظات المحكمين، أخذت بما هو صحيح منهجياً ولغوياً، واستجابت الباحثة لآراء المحكمين في القضايا الأخرى، والتي أجمع عليها أكثر من (85%) من المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثة أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أُنبتت على المجالات، من حيث عنونها وعددها، كما هو. أما بخصوص فقرات المجالات فقد تم حذف بعض الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، وأصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (51) فقرة موزعة على المجالات الأربعة ذاتها، الملحق (3).

ثانياً: الاتساق الداخلي

وتم ذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، كما يبين ذلك الجدول (2.3).

جدول (2.3- أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig)
إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)			
1.	يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته.	0.590**	0.000
2.	يشارك المدير المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة بناء على أوراق العمل التشخيصية ومتابعة سير تنفيذها.	0.652**	0.003
3.	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في وضع أهداف طموحة لتحسين المدرسة.	0.676**	0.000
4.	يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية.	0.455**	0.000
5.	ينظم المدير برامج تدريبية لتطويرية لنقل مهارات فريق العمل وتطويره.	0.583**	0.000
6.	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.	0.656**	0.000
7.	يسعى المدير إلى مواكبة التطور باستمرار.	0.696**	0.000
8.	يعزز المدير انتماء المعلمين لعملهم من خلال تحفيزهم المستمر.	0.705**	0.000
9.	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يعزز العمل بروح الفريق.	0.737**	0.000
10.	يعمل المدير على توظيف البيانات المحللة في اتخاذ القرارات.	0.656**	0.000
11.	يوظف المدير نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط المستقبلية.	0.725**	0.000
12.	يعقد المدير جلسات حوار مفتوحة حول الإحتياجات لتحسين وتطوير المجتمع المدرسي.	0.637**	0.000
13.	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.	0.729**	0.000
14.	يسعى المدير إلى متابعة تحسين تنفيذ المنهاج الدراسي.	0.552**	0.000
15.	يبادر المدير لتحسين جوانب إدارته بخطوات متدرجة.	0.702**	0.000
16.	يحرص المدير على إعطاء التغذية الراجعة للمعلمين أولاً بأول.	0.747**	0.000
إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)			
17.	ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها.	0.699**	0.000
18.	يوظف مدير المدرسة مصادر التعلم بفاعلية.	0.678**	0.001
19.	يُنْعَل المدير التعاملات الإلكترونية لعلاج الهدر.	0.628**	0.000
20.	يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة.	0.570**	0.000
21.	يهتم المدير بمناسبة المرافق المدرسية الموجودة لعدد الطلبة.	0.744**	0.000

2.3- ب) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
22.	يُوظَّف المدير تطبيقات الشبكة العنكبوتية التي تلبي مختلف أنماط التعلم لدى الطلبة في التعليم.	0.494**	0.000
23.	يَفوِّض المدير الصلاحيات على أساس الاختصاص.	0.728**	0.000
24.	يحرص المدير على استثمار المساحات المدرسية غير المستخدمة.	0.718**	0.000
25.	يتعاون المدير مع مديري المدارس المجاورة في تقاسم أجور نقل ما يلزم للمدرسة لتقليل الهدر.	0.586**	0.000
26.	يفعل المدير الاتصال والتواصل بين المدرسة ومديرية التربية لتنسيق الجهود.	0.774**	0.000
27.	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات عند حدوثها.	0.755**	0.000
28.	يتيح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة.	0.653**	0.000
29.	يهتم المدير لانسجام وتناغم المعلمين في المدرسة.	0.698**	0.000
30.	يُفعل المدير الاجتماعات الإلكترونية متى لزم لتقليل من الهدر.	0.712**	0.000
إستراتيجية الخطوات الخمسة 5S (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)			
31.	يصنف المدير الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع فريق العمل.	0.754**	0.000
32.	يتابع المدير وضع الأجهزة في المدرسة بطريقة تسهل الرجوع إليها.	0.734**	0.000
33.	يتلف المدير الأجهزة غير الصالحة للاستخدام أولاً بأول لمنع تراكمها في المخزن وفق قوانين الوزارة.	0.636**	0.000
34.	يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة.	0.664**	0.000
35.	يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة.	0.706**	0.000
36.	يشجع المدير المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي.	0.699**	0.000
37.	يتابع المدير تخزين الأشياء في المدرسة بطريقة منظمة.	0.776**	0.000
38.	يعمل المدير على أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استخدامها في أي وقت.	0.662**	0.000
39.	ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم.	0.720**	0.000
40.	يهتم المدير بصيانة الأثاث في المدرسة باستمرار.	0.705**	0.000
41.	يشرف المدير على تنفيذ حملات توعوية تشجع على التزام الطلبة بالنظافة.	0.687**	0.000
إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)			
42.	يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم.	0.699**	0.000

2.3- ج) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للأداة

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
43.	يشارك المدير فريق العمل في إعداد خطة طوارئ لمواجهة التحديات.	0.768**	0.000
44.	يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية.	0.725**	0.000
45.	يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالتجوال(التجوال بين جميع العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وتدرسية وطلبة).	0.683**	0.000
46.	يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية	0.556**	0.000
47.	يوفر المدير المساحة الآمنة للمعلمين للتعبير عن آرائهم دون خوف.	0.666**	0.000
48.	يهتم المدير بتصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تراكمها.	0.723**	0.000
49.	يسعى المدير إلى البحث عن الأسباب الرئيسية للمشكلات لمنع تكرارها.	0.748**	0.000
50.	يعمل المدير على تحقيق الرقابة الفعالة من خلال وجودة المستمر في موقع العمل.	0.727**	0.000
51.	يحرص المدير على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من وصف الحلول المناسبة لها.	0.785**	0.000

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة

الكلية دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الأداة. وبهذا تكون الاستبانة قد حققت

متطلبات الصدق بفقراتها الـ (51) ملحق رقم (3)، وأصبحت جاهزة لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

3. 4. 3. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما في الجدول (3.3)

جدول (3.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات تطبيق منهجية كايزن

لتطوير الأداء والدرجة الكلية للأداة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)	16	0.939
إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)	14	0.927
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)	11	0.927
إستراتيجية جيмба (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)	10	0.933
الدرجة الكلية	51	0.977

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الثبات مرتفعة، إذ بلغت (0.977). مما

يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة تصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة

أ. الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).

ب. سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10

سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ت. التخصص، وله فئتان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

ث. المرحلة التعليمية، ولها مستويان: (مرحلة أساسية، مرحلة ثانوية).

ج. المديرية ولها أربعة فئات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا).

2. المتغير التابع

تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

حصلت الباحثة على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس ملحق رقم (4)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مديري مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (30) يوماً، حيث تم تعبئة (190) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتليل الإحصائي.

7.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS) Sciences.

قد استخدمت الباحثة المقياس الوزني التالي؛ للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم:

جدول 4.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 8.46 %	أقل من 2.34
متوسطة	من 8.46 % - 4.73 %	من 3.67 - 2.34
مرتفعة	أكثر من 4.73 %	أكثر من 3.67

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 نتائج الدراسة.

1.1.4. نتائج السؤال الأول.

2.1.4. نتائج السؤال الثاني.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

1.4 نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، من خلال استجاباتهم على مجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لدرجة درجة تطبيق منهجية

كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.60	4.09	إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)
مرتفعة	0.58	4.4	إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)
مرتفعة	0.61	4.22	إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)
مرتفعة	0.68	4.24	إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)
مرتفعة	0.57	4.17	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول (1.4) إلى أن استجابات المبحوثين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.57). وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (1.4) للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.68)، يليه إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.61)، يليه إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.58)، يليه إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لعينة الدّراسة من المديرين، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدّراسة، وهو الأساس الذي جاءت الدّراسة من أجله، فقد اعتمدت الباحثة ما يعرف بالتقدير بفترة، وهذه

الفترة (المدى) يتم حسابها باستخدام علاقة رياضية محددة، ومن خلال إحصاءات العينة، وتأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة المرغوب، قد يكون (90%) مثلاً. أي أننا حتى نحسب المتوسط الحسابي للمجتمع (μ) (ضمن فترة، هي فترة الثقة للمتوسط الحسابي) يلزمنا: المتوسط الحسابي للعينة (\bar{x})، وانحرافها المعياري (S)، ومستوى الثقة المطلوب (أبو سمرة والطيطي، 2019). ويتم استخدام الانحراف المعياري للعينة بدلاً من الانحراف المعياري للمجتمع في حال كان حجم العينة كبيراً ($n \geq 30$) والعلاقة الرياضية هذه تعطي بالصيغة التالية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z_{\alpha/2} \frac{S}{\sqrt{n}}$$

وبعد تعويض القيم الخاصة بالعينة في هذه المعادلة ($z_{\alpha/2} = 1.65$ ، $n = 190$ ، $0.57 = S$ ، $4.17 = \bar{x}$)، تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع عند درجة ثقة 90% يقع بين القيمتين (4.10، 4.24).

أما استجابات المديرين لفقرات مجالات أداة الدراسة فجاءت كالتالي:

أولاً: إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لإستراتيجية ديمنج، من

خلال استجاباتهم على فقرات إستراتيجية ديمنج، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لإستراتيجية ديمنج مرتبة تنازلياً

حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته.	4.38	0.69	مرتفعة
2	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.	4.23	0.82	مرتفعة
3	يسعى المدير إلى مواكبة التطور باستمرار.	4.22	0.79	مرتفعة
4	يعزز المدير انتماء المعلمين لعملهم من خلال تحفيزهم المستمر.	4.17	0.86	مرتفعة
5	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يعزز العمل بروح الفريق.	4.16	0.90	مرتفعة
6	يحرص المدير على إعطاء التغذية الراجعة للمعلمين أولاً بأول.	4.13	0.85	مرتفعة
7	يسعى المدير إلى متابعة تحسين تنفيذ المنهاج الدراسي.	4.12	0.76	مرتفعة
8	يشارك المدير المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة بناء على أوراق العمل التشخيصية ومتابعة سير تنفيذها.	4.12	0.80	مرتفعة
9	يعقد المدير جلسات حوار مفتوحة حول الإحتياجات لتحسين وتطوير المجتمع المدرسي.	4.11	0.85	مرتفعة
10	يبادر المدير لتحسين جوانب إدارته بخطوات متدرجة.	4.09	0.84	مرتفعة
11	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في وضع أهداف طموحة لتحسين المدرسة.	4.08	0.89	مرتفعة
12	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.	4.05	0.84	مرتفعة
13	يعمل المدير على توظيف البيانات المحللة في اتخاذ القرارات.	4.04	0.80	مرتفعة
14	يوظف المدير نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط المستقبلية.	4.02	0.84	مرتفعة
15	ينظم المدير برامج تدريبية تطويرية لصقل مهارات فريق العمل وتطويره.	3.91	0.85	مرتفعة
16	يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية.	3.66	0.93	متوسطة
	الدرجة الكلية لإستراتيجية ديمنج	4.09	0.60	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن أعلى متوسط حسابي في إستراتيجية ديمنج حصلت عليها الفقرة (يسعى

المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته) حيث بلغ متوسطها الحسابي

(4.38) وانحراف معياري (0.69) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يحرص المدير على تلبية احتياجات

المعلمين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) وانحراف معياري (0.82) بدرجة مرتفعة، بينما أقل

متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية)،

حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.93)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري): تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية معالجة الهدر، من خلال استجاباتهم على فقرات إستراتيجية

معالجة الهدر، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية معالجة الهدر مرتبة

تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة.	4.32	0.73	مرتفعة
2	ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها.	4.27	0.77	مرتفعة
3	يهتم المدير بمناسبة المرافق المدرسية الموجودة لعدد الطلبة.	4.26	0.79	مرتفعة
4	يفعل المدير الاتصال والتواصل بين المدرسة ومديرية التربية لتنسيق الجهود.	4.21	0.79	مرتفعة
5	يفوّض المدير الصلاحيات على أساس الاختصاص.	4.20	0.81	مرتفعة
6	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات عند حدوثها.	4.19	0.83	مرتفعة
7	يهتم المدير لانسجام وتناغم المعلمين في المدرسة.	4.16	0.85	مرتفعة
8	يحرص المدير على استثمار المساحات المدرسية غير المستخدمة.	4.13	0.78	مرتفعة
9	يوظف مدير المدرسة مصادر التعلم بفاعلية.	4.11	0.68	مرتفعة
10	يُوظّف المدير تطبيقات الشبكة العنكبوتية التي تلبّي مختلف أنماط التعلم لدى الطلبة في التعليم.	4.06	0.80	مرتفعة
11	يُفعل المدير الاجتماعات الإلكترونية متى لزم للتقليل من الهدر.	4.03	0.84	مرتفعة
12	يتعاون المدير مع مديري المدارس المجاورة في تقاسم أجور نقل ما يلزم للمدرسة لتقليل الهدر.	4.02	0.93	مرتفعة
13	يُفعل المدير التعاملات الإلكترونية لعلاج الهدر.	4.01	0.83	مرتفعة
14	يتيح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة.	3.96	0.82	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإستراتيجية معالجة الهدر	4.14	0.58	مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن أعلى متوسط حسابي في إستراتيجية معالجة الهدر حصلت عليها الفقرة (يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.32) وانحراف معياري (0.73) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27) وانحراف معياري (0.77) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يتيح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.82)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية الخطوات الخمسة S5، من خلال استجاباتهم على فقرات إستراتيجية الخطوات الخمسة S5، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية الخطوات الخمسة

S5 مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة.	4.36	0.75	مرتفعة
2	ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم.	4.35	0.69	مرتفعة
3	يعمل المدير على أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استخدامها في أي وقت.	4.27	0.78	مرتفعة
4	يشجع المدير المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي.	4.26	0.82	مرتفعة
5	يهتم المدير بصيانة الأثاث في المدرسة باستمرار.	4.25	0.84	مرتفعة

جدول (4.4- ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية الخطوات الخمسة

S5 مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يشرف المدير على تنفيذ حملات توعوية تشجع على التزام الطلبة بالنظافة.	4.24	0.78	مرتفعة
7	يصنف المدير الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع فريق العمل.	4.21	0.80	مرتفعة
8	يتابع المدير تخزين الأشياء في المدرسة بطريقة منظمة.	4.16	0.82	مرتفعة
9	يتابع المدير وضع الأجهزة في المدرسة بطريقة تسهل الرجوع إليها.	4.12	0.84	مرتفعة
10	يتلف المدير الأجهزة غير الصالحة للاستخدام أولاً بأول لمنع تراكمها في المخزن وفق قوانين الوزارة.	4.09	0.84	مرتفعة
11	يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة.	4.08	0.89	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإستراتيجية الخطوات الخمسة S5	4.22	0.61	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن أعلى متوسط حسابي في إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 حصلت عليها

الفقرة (يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36)

وانحراف معياري (0.75) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس

أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.35) وانحراف

معياري (0.69) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يُخرج المدير الأثاث

غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.08)

وبانحراف معياري (0.89)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: إستراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية جيمبا، من خلال

استجاباتهم على فقرات إستراتيجية جيمبا، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية جيمبا مرتبة تنازلياً

حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم.	4.46	0.77	مرتفعة
2	يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية.	4.36	0.86	مرتفعة
3	يعمل المدير على تحقيق الرقابة الفعالة من خلال وجودة المستمر في موقع العمل.	4.28	0.81	مرتفعة
4	يشارك المدير فريق العمل في إعداد خطة طوارئ لمواجهة التحديات.	4.24	0.84	مرتفعة
5	يهتم المدير بتصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تراكمها.	4.23	0.84	مرتفعة
6	يسعى المدير إلى البحث عن الأسباب الرئيسية للمشكلات لمنع تكرارها.	4.23	0.89	مرتفعة
7	يوفر المدير المساحة الآمنة للمعلمين للتعبير عن آرائهم دون خوف.	4.20	0.86	مرتفعة
8	يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالتجوال (التجوال بين جميع العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وتدرسية وطلبة).	4.19	0.91	مرتفعة
9	يحرص المدير على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من وصف الحلول المناسبة لها.	4.18	0.94	مرتفعة
10	يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية	4.03	0.91	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإستراتيجية جيمبا	4.24	0.68	مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن أعلى متوسط حسابي في إستراتيجية جيمبا حصلت عليها الفقرة (يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.46) وانحراف معياري (0.77) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.86) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

2.1.4. نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات

الخبرة في الإدارة المدرسية، التخصص، المرحلة التعليمية، المديرية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين استجابات

أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن

لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المتغيرات	جنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
إستراتيجية ديمنج	ذكر	100	4.07	0.63	188	0.599-	0.550	غير دال إحصائياً
	أنثى	90	4.12	0.58				
إستراتيجية معالجة الهدر	ذكر	100	4.13	0.61	188	-0.209	0.835	غير دال إحصائياً
	أنثى	90	4.15	0.54				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5	ذكر	100	4.16	0.65	188	-1.317	0.190	غير دال إحصائياً
	أنثى	90	4.28	0.57				
إستراتيجية جيمبا	ذكر	100	4.26	0.64	188	0.316	0.75	غير دال إحصائياً
	أنثى	90	4.23	0.73				
الدرجة الكلية	ذكر	100	4.15	0.58	188	-0.473	0.637	غير دال إحصائياً
	أنثى	90	4.19	0.55				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.637)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الأولى.

الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية".
 للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والنتائج يوضحها الجدول (7.4).

جدول (7.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	المتغيرات
0.69	4.01	56	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية ديمنج
0.49	4.03	41	5-10 سنوات	
0.58	4.16	93	أكثر من 10 سنوات	
0.60	4.09	190	المجموع	
0.65	4.08	56	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية معالجة الهدر
0.45	4.09	41	5-10 سنوات	
0.57	4.19	93	أكثر من 10 سنوات	
0.7	4.13	190	المجموع	

جدول (7.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	المتغيرات
0.63	4.16	56	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية الخطوات الخمسة S5
0.52	4.16	41	5-10 سنوات	
0.63	4.27	93	أكثر من 10 سنوات	
0.61	4.21	190	المجموع	
0.81	4.16	56	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية جيمبا
0.63	4.14	41	5-10 سنوات	
0.60	4.32	93	أكثر من 10 سنوات	
0.68	4.24	190	المجموع	
0.66	4.10	56	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.46	4.11	41	5-10 سنوات	
0.54	4.23	93	أكثر من 10 سنوات	
0.56	4.17	190	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (7.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
إستراتيجية ديمنج	بين المجموعات	0.888	2	0.444	1.220	0.298	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	68.102	187	0.364			
	المجموع	68.990	189				
إستراتيجية معالجة الهدر	بين المجموعات	0.541	2	0.271	0.811	0.446	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	62.392	187	0.334			
	المجموع	62.934	189				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5	بين المجموعات	0.603	2	0.301	0.800	0.451	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	70.452	187	0.377			
	المجموع	71.055	189				
إستراتيجية جيمبا	بين المجموعات	1.320	2	0.660	1.421	0.244	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	86.824	187	0.464			
	المجموع	88.143	189				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.807	2	0.404	1.261	0.286	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	59.823	187	0.320			
	المجموع	60.630	189				

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (8.4) إلى أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الصفرية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن

لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة إحصائياً
إستراتيجية ديمنج	علوم إنسانية	132	4.12	0.56	188	0.788	0.432	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.04	0.69				
إستراتيجية معالجة الهدر	علوم إنسانية	132	4.14	0.54	188	-0.025	0.980	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.14	0.65				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5	علوم إنسانية	132	4.24	0.55	188	0.728	0.468	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.17	0.74				
إستراتيجية جيمبا	علوم إنسانية	132	4.25	0.68	188	0.171	0.865	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.23	0.69				
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	132	4.19	0.53	188	0.452	0.652	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.14	0.64				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند

الدرجة الكلية بلغت (0.652)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية

الثالثة.

الفرضية الصفرية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

المتغيرات	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
إستراتيجية ديمنج	علوم إنسانية	132	4.08	0.59	188	- 0.444	0.658	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.12	0.63				
إستراتيجية معالجة الهدر	علوم إنسانية	132	4.12	0.58	188	- 0.616	0.539	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.17	0.57				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5	علوم إنسانية	132	4.21	0.60	188	-0.137	0.891	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.23	0.64				
إستراتيجية جيمبا	علوم إنسانية	132	4.26	0.65	188	0.422	0.673	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.22	0.73				
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	132	4.17	0.56	188	-0.185	0.854	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	58	4.18	0.59				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.854)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

الفرضية الصفرية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية".

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، والنتائج يوضحها الجدول (11.4).

جدول (11.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.72	3.99	45	الخليل	إستراتيجية ديمنج
0.54	4.18	39	شمال الخليل	
0.60	4.07	35	جنوب الخليل	
0.55	4.11	71	يطا	
0.60	4.09	190	المجموع	
0.70	4.05	45	الخليل	إستراتيجية معالجة الهدر
0.57	4.19	39	شمال الخليل	
0.58	4.13	35	جنوب الخليل	
0.48	4.16	71	يطا	
0.57	4.13	190	المجموع	

جدول (11.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
0.65	4.15	45	الخليل	إستراتيجية الخطوات الخمسة S5
0.59	4.22	39	شمال الخليل	
0.58	4.19	35	جنوب الخليل	
0.62	4.26	71	يطا	
0.61	4.21	190	المجموع	
0.78	4.16	45	الخليل	إستراتيجية جيمبا
0.59	4.28	39	شمال الخليل	
0.68	4.19	35	جنوب الخليل	
0.66	4.29	71	يطا	
0.68	4.24	190	المجموع	
0.67	4.09	45	الخليل	الدرجة الكلية
0.51	4.22	39	شمال الخليل	
0.56	4.15	35	جنوب الخليل	
0.52	4.20	71	يطا	
0.56	4.17	190	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (11.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية

لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
إستراتيجية ديمنج	بين المجموعات	0.774	3	0.258	0.704	0.551	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	68.216	186	0.367			
	المجموع	68.990	189				
إستراتيجية معالجة الهدر	بين المجموعات	0.498	3	0.166	0.494	0.687	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	62.436	186	0.336			
	المجموع	62.934	189				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S5	بين المجموعات	0.316	3	0.105	0.277	0.842	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	70.739	186	0.380			
	المجموع	71.055	189				
إستراتيجية جيمبا	بين المجموعات	0.620	3	0.207	0.439	0.725	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	87.523	186	0.471			
	المجموع	88.143	189				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.495	3	0.165	0.511	0.675	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	60.135	186	0.323			
	المجموع	60.630	189				

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (12.4) إلى أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

2.4 ملخص نتائج الدراسة

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.57)، كما جاءت تقديرات مجتمع الدراسة (مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل) بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي يقع بين القيمتين (4.10، 4.24).

2. لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة في الإدارة، التخصص، المرحلة التعليمية، والمديرية).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5. مناقشة نتائج الدراسة

1.1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول

2.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني

1.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

3.5. التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. 5 مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

1. 1. 5. مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.57). مما يعني أن تطبيق منهجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة

الخليل مرتفع. وبناء على قيم المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.68)، يليه إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.61)، يليه إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.58)، يليه إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

يدل ذلك على أن بالرغم من أن درجة تطبيق منهجية كايزن جاءت مرتفعة في جميع المجالات، إلا أن هذا التطبيق لم يكن كاملاً عند الجميع، وفي نفس الوقت يشير ذلك إلى وجود كايزن في مدارس محافظة الخليل الحكومية، ويتم تطبيقها عند الأغلب ولديهم معرفة و خبرة وثقافة واسعة بمحتويات ومجالات منهجية كايزن دون أن يكون لديهم معرفة مسبقة بمفهومها ومفهوم مجالاتها كون التسمية و المنهجية حديثه.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك مديري مدارس محافظة الخليل شخصية تمتاز بالثقة بالنفس والآخرين، ولها قدرة على التأثير على الطلبة والعاملين داخل المدرسة، وعلى المجتمع المحلي وغيره، بالإضافة للخبرات والمهارات الإدارية المختلفة التي حصلوا عليها من خلال عملهم، وإلى الدورات التدريبية التي زودتهم بها وزارة التربية والتعليم، فكل ذلك ساعد وساهم في سهولة تطبيق منهجية كايزن اليابانية (التحسين والتطوير التدريجي المستمر داخل المدرسة).

وترى الباحثة أن وجود الدعم والتحفيز المستمر من قبل وزارة التربية والتعليم ومديري تربية محافظة الخليل لمديري المدارس الحكومية لديهم مما يعزز لدى المديرين السعي للإنجاز والتفوق في مجال إدارتهم لمدارسهم من خلال التحسين والتغيير المستمر لمدارسهم وبالتالي العمل على تطوير أدائهم الإداري.

و تعزو الباحثة تصدر مجال إستراتيجية جيما بالمرتبة الأولى إلى وجود كوادر بشرية متميزة رائدة وذات صفات قيادية وخبرات عالية في مدارس محافظة الخليل الحكومية تم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة تمتلك مهارات وضع تعليمات واضحة للجميع، والوقوف على المشاكل في حال حدوثها وحلها من جذورها ومنع تكرارها، ونشر الأمن والسلام في مدارسهم، وتواجدهم في مواقع عملهم باستمرار مع الرقابة المستمرة، وإشراك جميع العاملين في وضع خطط الطوارئ، والعمل على الالتزام بالنظام والانضباط في مدارسهم.

بينما تعزو الباحثة حصول الفقرة والتي نصها (يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صافية مستمرة لتقديم الدعم اللازم) على أعلى متوسط حسابي في إستراتيجية جيما حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.46) وانحراف معياري (0.77) بدرجة مرتفعة إلى الدورات المتخصصة التي خضع لها مديري مدارس محافظة الخليل في بداية تعيينهم وأثناء عملهم كمديرين والتي تتضمن أن يكون المدير مشرفاً مقيماً في مدرسته، بحيث يكون من واجباته كمدير ومشرف مقيم الإشراف على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صافية مستمرة لجميع المعلمين في مدرسته لتقديم الدعم اللازم لهم وللطبة، ومعرفة مستوياتهم من خلال اطلاعه على قدراتهم، والوقوف على السلبيات في حال ظهورها لمعالجتها والتصدي لها، ومكافأة المتميزين منهم، وتزويد المحتاجين منهم للدورات التدريبية.

فالمدير يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، يعزز ويدعم التغيير والتحسين الإيجابي ويعمل على التطوير المهني للمعلمين من خلال متابعتهم وملاحظة أدائهم ومعالجة السلبيات و تنفيذ ورش

عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية مهاراتهم وطاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة لتحفيز الطلبة للتعلم ومواجهة المشكلات التي تواجههم لذلك يزورهم في صفوفهم لمتابعة أدائهم وتفاعلهم أثناء الحصة، وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم الذي يعتبر المحور الفاعل والبناء، والطالب الذي يعتبر محور العملية التعليمية التعلمية، فنجاح المؤسسة تنبع من نجاحهم.

أما حصول الفقرة والتي نصها (يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية)، على أقل متوسط حسابي في إستراتيجية جيمبا، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.91)، وبالرغم من أنها جاءت بدرجة مرتفعة إلا أن يعزى ذلك لعدم انتشار ثقافة الإدارة المرئية ومفهومها لدى بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، واقتناعهم بإدارة المكتب، فيعتبرون مكتب مدير المدرسة هو المقر الرئيسي للإدارة المدرسية ومهامها، ومن خلال تواجد مدير المدرسة في مكتبه يستطيع أن يباشر ويدير عمله ويتابعه دون حاجته للتنقل خارج المكتب، عن طريق حصوله على الأخبار والمعلومات من قبل من يقومون بنقل الأخبار له، أو من قبل من يكلفهم بذلك، بالإضافة لاكتفاء بعض مديري المدارس حصولهم على المعلومات من خلال متابعتهم الكاميرات التي تحيط بالمبنى المدرسي من الداخل والخارج.

وقد يعزى ذلك إلى صعوبة التغيير من نظام إداري تقليدي قديم لآخر متطور، بحيث لا يمكن قبوله من قبل بعض مديري وعاملي المدارس الحكومية في محافظة الخليل بسهولة لخشيتهم من أن يحد ذلك من صلاحيتهم.

أما حصول مجال إستراتيجية ديمنج على المرتبة الرابعة، فيشير ذلك إلى عدم وعي بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بطرق التحسين، وعدم اهتمامهم بتطبيق ديمنج، إذ يمثل التحسين المستمر

جوهر إستراتيجية ديمنج، كما تعزو الباحثة ذلك إلى التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و غياب الغاية الثابتة و الهدف المستقر للتحسين المدرسي، والتنقل الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد، والتركيز على الخبرة في عملية اتخاذ القرار وعدم استخدام مهارات وأساليب علمية يؤثر في درجة تطبيق إستراتيجية ديمنج.

في حين تعزو الباحثة حصول الفقرة والتي تنص على (يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية) على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.93)، وجاءت بدرجة متوسطة. إلى تجنب بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل إشراك ومعرفة آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية بسبب قناعات المديرين بأن الطلبة غير قادرين على المشاركة في التخطيط المدرسي والتخطيط للأنشطة المدرسية لعدم وجود المعرفة والخبرة الكافية لدى الطلبة حول التخطيط، والحاجات والضرورات والأهمية التي ترتبط به، وحاجتهم إلى دورات وورش خاصة بالتخطيط والأنشطة التعليمية لإكسابهم المعرفة حول ذلك، كما يعزى ذلك إلى مركزية اتخاذ القرارات لدى بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو بكر والشطناوي (2022) التي أظهرت نتائج الدراسة فيها أن منهجية كايزن تتطبق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ودراسة الجولان (2019) والتي أشارت إلى تطبيق مديري مدارس البادية الغربية لنظرية كايزن مرتفع.

بينما تختلف مع دراسة عباينة وعاشور (2023)، والتي أظهرت أن إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن جاءت بدرجة متوسطة. ودراسة العنيزي (Alenezi, 2022)، التي كشفت عن ضعف تطبيق منهجية كايزن وعدم وجود ثقافة نهج كايزن لدى القيادات الجامعية في جامعات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي جرت عليها الدراسة.

5. 1. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، التخصص، المرحلة التعليمية، المديرية؟

حيث تم عرض نتائج هذا السؤال من خلال الفرضيات المنبثقة عنه:

5. 1. 2. 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تقديم وزارة التربية والتعليم خططها الإستراتيجية، وبرامجها التطويرية والتأهيلية لجميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل دون تمييز بينهم، حيث يخضع المديرين والمديرات لنفس ورش العمل والتدريبات التي تقرها وزارة التربية والتعليم، والالتزام بتعليمات وقوانين وزارة التربية مطلوب من جميع مديري محافظة الخليل بغض النظر عن الجنس. بالإضافة إلى تأثير مديري ومديرات محافظة الخليل ببيئة الخليل وعاداتها التي تتميز بالكرم والشهامة والتعاون وحب

الآخرين والإنسانية وغير ذلك مما ساعدهم على سهولة تطبيق منهجية كايزن التي تدعو إلى التعاون وإشراك الجميع في وضع خطط الإصلاح والتطوير، والتشبيك مع المجتمع المحلي وإتاحة الفرصة له للاستفادة من ساحات المدرسة، ومساعدة المدارس المحتاجة عن طريق تخريج الأثاث والأجهزة الزائدة عن حاجة المدرسة، والاشتراك مع المدارس المجاورة في نقل الكتب والأثاث وغيره إذا دعت الحاجة لذلك وتقاسم أجور النقل، بالإضافة لتوحيد الامتحانات بين المدارس المجاورة لتوفير الحبر، ولتحقيق التعاون بين المعلمين والاستفادة من خبراتهم المختلفة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عباينة وعاشور (2023)، بينما اختلفت مع دراسة الجولان (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين منفتحين على المهمات والواجبات الإدارية، ومواكبين لتطورات الإدارة المدرسية، فهم قريبين من الإدارة المدرسية ولديهم خبرة مسبقة عن الإدارة المدرسية من خلال ملاحظتهم قيام مديري مدارسهم بالأعمال والمهام الإدارية المدرسية المختلفة، وتنفيذهم للتعليمات التي يتلقونها من قبل وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية، بالإضافة لإكتساب معلمي المدارس الخبرة

الإدارية من خلال تكليفهم بتنفيذ مهام وأعمال مختلفة تخص الإدارة المدرسية من قبل مديري المدارس مع إشراف ومسؤولية مديري المدارس، وبالتالي أصبح لديهم خبرة بالعمل الإداري قبل أن يصبحوا مديري مدارس مما زاد من خبرتهم الإدارية حتى وإن كان عدد سنوات الإدارة لديهم قليل، كذلك الأغلب ممن يتقدمون للإدارة المدرسية عملوا في السابق نائب مدير وملمين بجميع المهام والواجبات الإدارية ولديهم خبرة كافية.

و تعزو الباحثة النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحديث خبراتهم التعليمية باستمرار، والتزامهم بخطة النهوض التعليمي التي أقرتها وزارة التربية والتعليم عام (2009)، والخطط الإستراتيجية وخطط الإصلاح والتطوير التعليمي عام (2013)، فحسب علم الباحثة تلقى جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل الخبرات التعليمية المطلوبة لعملية التحسين والتطوير بشكل متساوي بغض النظر عن حصيلة خبراتهم السابقة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عباينة وعاشور (2023)، ودراسة الجولان (2019).

3.2.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن علم الإدارة لا يخضع لأي تخصص علمي أو إنساني، وإنما يعتمد على علم يتفاه الجهتين بالتساوي، ومفتوح أمامهم نفس المجال لذلك لم تظهر فروق تعزى لمتغير التخصص.

وممكن تفسير ذلك أيضاً إلى خضوع مديري المدارس الحكومية لمحافظة الخليل عند تقدمهم لوظيفة مدير مدرسة في وزارة التربية والتعليم لسلسلة من الاختبارات والمقابلات والشروط التي تتضمن أن يكون معلماً متميزاً في عمله، وأن يكون تقديره جيد جداً إلى متميز خلال السنوات السابقة لتقديمه للوظيفة بغض النظر عن تخصصاتهم، بالإضافة لخضوعهم لامتحان تحريري يكشف عن مدى اطلاعهم على مفاهيم الإدارة التربوية ورؤيته إلى مهمته الجديدة، ثم يتبع الامتحان خضوعهم لمقابلة مع مجموعة من المتخصصين التربويين والإداريين بعيداً عن الوساطة والمحسوبية ووجود رقابة شديدة على عمل لجنة المقابلة، كل ذلك يساهم في اختيار مديرين يمتلكون مهارات إدارية وإشرافية متميزة، إلى جانب تركيز مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة والمصداقية ليسهل عملهم وتواصلهم المهني معهم لكي تكون الإدارة في خدمة المدرسة والمنظومة التربوية ككل.

أي حصلوا على الترقية لمدير مدرسة بناءً على كفاءاتهم وخبراتهم التي تؤهلهم لهذا المنصب، كما خضعوا لنفس التدريب والتأهيل من قبل وزارة التربية والتعليم دون اعتبارات لتخصصاتهم.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن منهجية كايزن تعمل على خلق رؤية مشتركة بين جميع مديري مدارس محافظة الخليل على اختلاف مراحل مدارسهم التعليمية حيث تتيح لهم سهولة تطبيقها دون قيود.

كما يعزى ذلك إلى أن تحسين وتطوير جميع مجالات الإدارة المدرسية مطلب للجميع بغض النظر عن المرحلة التعليمية، ومجالات التحسين وجودة التعليم تشمل الجميع، ورؤية وزارة التربية والتعليم في عملية تطوير وتحسين المنظومة التربوية شاملة لجميع مراحل المدارس الحكومية في محافظة الخليل بغض النظر عن المرحلة التعليمية.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين على اختلاف المرحلة التعليمية للمدرسة يخضعون للقوانين واللوائح نفسها، ولديهم تصور واضح لتطبيق منهجية كايزن في مدارسهم، إلى جانب إدراكهم أهمية تطبيق منهجية كايزن في مدارسهم للنهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيق أهداف التحسين المطلوبة للوصول إلى الأفضل.

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

تعزو الباحثة ذلك إلى تشابه بيئة مديريات تربية محافظة الخليل، بالإضافة إلى تشابه عاداتهم وتقاليدهم، حيث عاش الجميع على الأغلب نفس الظروف البيئية والجغرافية والتعليمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتلقى الجميع نفس التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وخضع جميع مديري المدارس الحكومية لقوانين وزارة التربية والتعليم لذلك نجد تقارب على الأغلب بينهم بالأفعال والصفات والأفكار، كما تساعد بيئة محافظة الخليل على توفير فرصاً للتغيير وتحسين الأداء من خلال معرفة الهيكل التنظيمي للمدرسة، والطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل، ومدى سهولة ووضوح خطوط الاتصال وفعاليته مع مديري المدارس الأخرى والمجتمع المحلي المستفيد من خدمات المدرسة.

3.5 التوصيات والمقترحات:

1.3.5. التوصيات:

- ❖ توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم العالي تبني منهجية كايزن كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين.
- ❖ كما توصي الباحثة مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزيز التحسين والتغيير في إستراتيجياتهم وخططهم بشكل مستمر ومتناسق وجماعي.
- ❖ عقد وزارة التربية والتعليم العالي بالتعاون مع مديري مديريات التربية والتعليم في فلسطين دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية حول مفهوم منهجية كايزن، واستراتيجياتها ومتطلبات تطبيقها.
- ❖ عقد مديريات التربية والتعليم ورش عمل وتدريب لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لتوعيتهم بأهمية تطبيق منهجية كايزن في المدارس.
- ❖ إثراء مديري المدارس الحكومية في فلسطين المكتبة المدرسية بالكتب التي تتحدث عن مفهوم كايزن ونشأته واستراتيجياته وأهمية تطبيقه.
- ❖ العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء منهجية كايزن من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ❖ إشراك مديري المدارس المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في وضع خطط التحسين والتطوير المدرسي.

❖ عمل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دورات وورش عمل للطلبة لتتقنهم حول الخطط التطويرية والأنشطة المدرسية، ليسهل على مديري المدارس إشراكهم في وضع خطط التحسين والتطوير المدرسي.

2.3.5. المقترحات:

❖ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول تطبيق إستراتيجية كايزن في المدارس من قبل مديري المدارس والباحثين، والتطرق إلى جوانب لم يتم تناولها في هذه الدراسة مثل:

- العلاقة بين درجة تطبيق منهجية كايزن وتحقيق الفاعلية والتميز الإداري في المدارس.

- درجة تطبيق معلمي المدارس الفلسطينية لمنهجية كايزن.

❖ توفير تدريب لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حول تطبيق منهجية كايزن في المدارس الفلسطينية.

❖ تقترح الباحثة على مديري مديريات التربية والتعليم عمل مبادرات تربوية وبحوث إجرائية على مستوى المدارس حول أهمية تطبيق مديري المدارس لمنهجية كايزن في الإدارة المدرسية.

❖ اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وهناك ضرورة لتطبيق هذه الدراسة في جميع مدارس فلسطين من قبل وزارة التربية والتعليم.

❖ تقترح الباحثة على طلبة الدراسات العليا والباحثين عمل دراسة حول درجة تطبيق منهجية كايزن في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

4.5 المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو باقي، عطية حسين عطية؛ والكساسبة، محمد مفضي. (2017). أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1)، 69-93.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2015). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو بكر، نيفين؛ شطناوي، نواف. (2020). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة الإبداع للأبحاث(العلوم الإنسانية)، 36(12)، 2542-2509.

أبو داود، سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السجستاني. (د. ت): سنن أبي داود، المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد، المكتبة العصرية، صيدا.

أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

أبو طربوش، سامية عبد الله. (2014). التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

أبو علي، خالد. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2009). إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو الوفاء، جمال؛ عبد العظيم، سلامة. (2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أحمد، إبراهيم أحمد. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

الأخضر، خراز. (2018). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

باعمر، محسن بن حفيظ. (2017). منهجية كايزن اليابانية. ط (1)، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

بدوي، أحمد زكي. (1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة: دار الكتاب المصري.

البرعي، محمد عبد الله، والتويجري، محمد إبراهيم. (1993). معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان.

برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصوّرها مديري الجامعات ووكلائهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (2018). مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، ص، ص239-260.

البكري، رياض، وإسماعيل، محمد. (2001). العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (28)، ص، ص270-288.

البلوي، محمد سليمان. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن. (2000). منهج المدير الفعال: تطوير المنظمات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جوان، سامح. (2008). موقع العمل المرئي. Visual Workplace، الإدارة والهندسة الصناعية، علم الإدارة. زيارة 8 كانون الثاني، 2024، الساعة الخامسة مساءً على شبكة الإنترنت:

<https://samehar.wordpress.com/2008/06/01/a300508>

جودة، محفوظ أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط 6). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجولان، فريال علي. (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

الحربي، محمد محمد أحمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مج (2)، ع (1)، كلية التربية-قسم العلوم التربوية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خليل، فتحي صالح. (2015). كايزن كمنهج للتحسين المستمر. منتدى السودان الفكري.

الدايل، عبد الرحمن. (1988). الإدارة المدرسية-مفهومها-ودورها في العملية التعليمية والتربوية. ع (29)، مجلة التوثيق التربوي، نشرة نصف سنوية، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.

درويش، إبراهيم. (1978). الإدارة العامة في النظرية والممارسة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

رحمة، عزة يوسف سلامة. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء

إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(8)، 691-713.

- زهراوي، عفاف. (2015). حجم المخزون الضروري لتحسين العملية الإنتاجية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 2(26)، ص 282-263. <http://www.myqalqilia.com/five-s.htm> شوهدت على موقع الإنترنت الإلكتروني بتاريخ 2023/10/22 الساعة 8 مساءً.
- السبعي، سعيد فايز محمد. (2016). آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس. *عالم التربية*، 17(53)، المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية.
- السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي. (2016). *التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة)*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، عائض بن عويد. (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 2(5). ص، ص 22-210.
- سليمان، عرفات عبد العزيز. (2001). *إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشريف، راشد بن مسلط؛ والسحت، مصطفى زكريا. (2014). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء إستراتيجية كايزن KAIZEN للتحسين المستمر. *مجلة كلية التربية*، ع (56)، ص، ص 1-38.
- الشريف، ريم منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الشمري، ذهب نايف مظهر. (2004). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الشبية، مراد علي عبد الله؛ و النجار، عبد الله صالح. (2022). متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (Kaizen). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(39)، ص، ص1- 28.

الشيخ ، محمود يوسف. (2007). مشكلات تربوية معاصرة مفهوما - مظاهرها - أسبابها - علاجها، القاهرة: دار الفكر العربي.

صادق، أمال؛ وأبو حطب، فؤاد. (1994). علم النفس التربوي. ط (4)، القاهرة: مكتبة الأنجلو الأمريكية.

الصعيدي، هند أحمد محمد سعيد. (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، 37(178)، ص، ص 228- 315.

الصيرفي، محمد. (2000). إدارة الإنتاج و تنافسية المنظمة، القاهرة: دار النهضة العربية.

الطيب، أحمد محمد. (1999). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. (2008). الإدارة والأعمال. ط (2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عائش، شادي. (2005). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبابنة، مريم محمد؛ وعاشور محمد. (2023). إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية* 39(2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

عبد العزيز، سعيد؛ عطوى، جودة عزت. (2004). *التوجيه المدرسي: مفاهيمه النظرية- أساليبه الفنية- تطبيقاته العملية*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، عبد العاطي. (2021). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(7)، ص، ص 1-55.

عبد العظيم، سلامة. (2005). *ديناميات وأخلاقيات صنع القرار*، القاهرة: دار النهضة العربية. عبد الله، رجاء. (2011). فلسفة يابانية تحقق المعجزات كايزن والتغيير المستمر، *مجلة معلوماتية*، دراسات العدد (61).

عبودي، زيد. (2006). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: كنوز المعرفة. العتيبي، سارة ذعار. (2023). متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في إدارات التدريب التربوي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع96، 175-191،

913. 2023. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.913>، شوهد في 2- 3- 2024

الساعة الثامنة مساءً.

العجمي، فلاح سعد طامي. (2006). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الриаة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العقباوي، عبير محمد. (2014). كايزن، جدة: كنوز المعرفة.

علي، أسماء كمال حسن. (2015). تطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن. مجلة التربية، 4 (163)، جامعة الأزهر، مصر.

عمر، علاء محمد. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء العاملين بكلية التربية في جامعة المنيا على ضوء أسلوب كايزن. مجلة كلية التربية، 34(4)، ص، ص 195 - 196.

العمرى، عوض بن سعيد. (2002). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية: مفهوم الإبداع وعناصره ومقوماته وعوائقه. مجلة كلية الملك خالد العسكرية، 71، ص، ص 83-87.

عيشوني، محمد أحمد. (2015). دليل العمل للتحسين المستمر للعمليات. الرياض: المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية)، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

الغزاوي، سليمان داود. (1981). كفاءة الإدارة المدرسية. مجلة التوثيق التربوي، ع (8)، الرياض.

غني، أحمد. (2015). المدخل الياباني للتحسين المستمر، مكتبة المدينة.

الفرّاج، لؤلؤة بنت صالح. (2021). متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية " دراسة ميدانية". مجلة التربية - جامعة الأزهر، 3(190)، 307-339.

الفقي، إبراهيم. (2015). كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان. مكتبة المنارة العالمية

(Arab cast. Org).

فوكس، جيمس هارولد؛ وبش، تشارلز إدوارد؛ وآخرون. (1983). الإدارة المدرسية، مبادئها وعملياتها. ط (3)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

القحطاني، عبد المحسن عايض، والرشيدي، نوف علي، والمسعود، شيماء عبّيد، والعميري، شيخة عدنان. (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. مجلة عالم التربية، 13(38)، ص، ص 175-210.

قدار، طاهر رجب. (1997). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو. بغداد: دار الحصار.

كاربنتر، جون. (2001). مدير المدرسة ودورة في تطوير التعليم (ترجمة أحمد عبد الله شحاتة)، القاهرة: الناشر المترجم.

الكسر، شريفة بنت عوض. (2018). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(5)، 58-86.

مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فتوح. (2013). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.

مركز الإحصاء الفلسطيني. (2017). إحصائيات سنوية: <https://www.pcbs.gov.ps> شوهده

بتاريخ 15-10-2023 الساعة الخامسة مساءً.

مساده، عمر حسن. (2005). الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

منصور، بثينة محمد قاسم؛ و الوشاحي، غادة السيد؛ ومحمد، بهاء الدين عربي. (2021). تصور

مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3،

(3)، جامعة أسيوط، مصر.

المنيف، إبراهيم عبد الله. (1998). إستراتيجية الإدارة اليابانية، (ط1) الرياض: مكتبة العبيكان.

مورير، روبرت. (2006). خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة كايزن، مجلة

الابتسام، مكتبة جرير، السعودية.

هاشم، نهلة عبد القادر. (2001). نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية.

مجلة كلية التربية، 5(25)، ص، ص 33-83.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2022). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2021-

2022، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2020). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية دائرة

الإدارات المدرسية، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية دائرة

الإدارات المدرسية. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). **المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم،**

وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alenezi, O, Y. (2022). **University Leadership Styles Using The Kaizen Approach.**

Amazonia Investiga, 11(50), 109-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.11>.

Alukal, George. (2015). **Kaizen or How We Beat.** Divers us. com.

Barraza, M, & González, F. (2015). **Bringing Kaizen To The Classroom: Lessons**

Learned in an Operations Management course. Total Quality Management and

Business Excellence, 26 (9), P P 1- 15.

Bennett, C. B; Lewis, L. K. (2001). **Genes Required For Ionizing Radiation Resistance**

.in Yeast. Nat. Genet. 29, PP. 426-434

Borris, S. (2006). **Total Productive Maintenance.** New York: Megraw-hill.

Caraan. H. S.,& Caraan,L.G.A (2024). **Understanding Kaizen in Basic Educational**

Institutions in Metro Manila, Philippines. Review of Integrative Business and

Economics Research, 13(2), 239-250. De La Salle University.

Castañeda. E. D. C, & Galeano, J. J. G, & Rodríguez. K. J. O. (2024). **Lean-Kaizen**

Startup In Pana Production Processes: The Case Of A Trapiche, Cogent

Engineering, 11:1, To link to this article: [https://doi.org/10.1080/23311916.2024.](https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2322834)

[2322834](https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2322834).

Chen, J. K. (2018). A novel Kaizen Technique For Service Quality: Case Study In

Educational Organization. **The TQM Journal**, School Of Management, Xiamen

University, Zhangzhou, China. <http://doi.org/10.1108/TQM-10-2017-0109>.

Cwikla, G;& Gwiazda, A;& Banas, W; Monica, Z;& Foit, K. (2018). **Assessment of the**

Efficiency of the Continuous Improvement System Based On Kaizen In An Example

Company. Poland, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, JOP Publishing, PP. 1-12.

Davis, Ma;& Heineke, J. (2003). **Managing Services(using technology to create value)**, McGraw-Hill, Inc, Usa.

Dawdle, J. (2007). **The Knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the state of Alabama**. Ed. D, University of Alabama. Dissertation Abstracts international, Vol. 41, No. 3, PP. 33- 43.

Dysko, D. (2012). Gemba Kaizen: Utilization Of Human Potential To Achieving Continuous Improvement Of Company, **The International Journal Of Transport & Logistics**.12(24), 1-10.

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.

Fullan, M. (2001). **The New Meaning of Educational Change**. Columba University, New York, Teacher College Press.

Gravin, D. (2012). **Managing Quality through Knowledge Management**, the Free Press, N. Y.

Imai, M. (1986). **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, McGraw Hill, New York, USA.

Imai, M. (1997). **Gemba Kaizen: A Common Sense, Low-Cost Approach to Management**, McGraw Hill.

Imai, M. (2012). **Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to A Continuous Improvement Strategy**, Second Edition, Megraw Hill, New York.

International Labour Organization. (2017). **Promoting Workers' Rights and Competitiveness In Egyptian Exports Industries (2017) Lean Manufacturing Techniques for Food Industries**, North Africa.

Jaap, V. L. (2003). **Self-Evaluation: About Pitfalls And Pudding**, Paper Presented at the International Conference of Self Evaluation, Slovenia.

Janjic et al. (2019):" **kaizen As a Global Business Philosophy for Continuous Improvement of Business Performance**".

Jones, Daniel T. (2015). **Kaizen is Approach To Productivity Improvement** AGiletrail. Com.

Joshi. A. (2013). Implementation of Kaizen as A Continuous Improvement Tool: A Case Study. **International Journal of Management Research and IT**.(40), 1-29.

Karkoska, T. & Szewieczet, D. (2007). "Risk of The Prioresses In The Aspect Of Quality, Natural Environment And Occupational Safety", **Journal of Achievements in Material .And Manufacturing Engineering**, Vol. 20.

Khayum, H. (2017). Quality of Higher Education: Implementation of Kaizen Philosophy. - **World Journal of Social Sciences**. 7 (1), 10-18.

Kregel, I. (2017). **Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation**. 4th international conference on love six sigma for higher education

Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size For research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30, 607- 610.

Lorraine, B. (2004). **Schools Speak for Themselves**, Paper Presented at International Conference of Self Evaluation, Graz, Austria.

Lubica, K. (2012). **The Development of Models and Methods KAIZEN**. Technical University of Kosice.

Manuel. Suárez- Barraza José Á. Miguel- Dávila. (2014). "**Assessing The Design, Management and Improvement of Kaizen Projects in Local Governments**", **Business Process Management Journal**, Vol. 20, Iss 3.

Martin, D. (1993). **Towards Kaizen Management**, :The Quality Improvement, Library. 14-4, 4-12, <https://doi.org/10.1108/01435129310038712>.

Martin, K. Osterling, M. (2007). **The Kaizen Event Planner Achieving Rapid Improvement in Office**, New York, productivity press.

Medina, J. C. , López, N. A. S. , Terrón, M. E. P. , Córdoba, J. V. M. V. (2024). Kaizen: Improving Productivity and Reducing Waste in a Manufacturing Company: a Practical Case Study. **International Journal of Professional Business Review**. Iss 2525- 3654.

O'Reilly, S, Healy, J; & murphy, T, & O 'Dubhghaill, R. (2017). **A Continuous Improvement Journey In The Higher Education Sector: A Case Study Of A University In Ireland**. 4 th international conference on lean six sigma for higher education, may 25, 2024. Retrieved from https://www.research.gate.net/publication/319277289_a_journey_in_the_higher_education_sector_a_case_study.

Otsuka, K. Jin, K. & Sonobe, T. (2018). **Applying the Kaizen in Africa, A new Avenue for Industrial Development Palgrave Macmillan**, Springer Nature Switzerland AG DOI: <http://doi.org/10.1007/978-3-319-91400-8>.

Owens, R. G. (2004). **Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform**, New York. Allan & Bacon.

Prošić, S. (2011). Kaizen Management Philosophy, **I International Symposium Engineering Management and Competitiveness**, Serbia.

Rokman, T. (2017). Improving Managerial Performance through. Participation Role of Budget Preparation: A Theoretical and Empirical Overviews. **Journal of Economics and Finance**,8(11).

Sapungan,R. M., & Cuarteros, J. B. (2016). Improving Teaching And Learning Through Kaizen And 7th Habit. **International journal advances in social science and humanities**, 4 (1), 01-07.

Schein, Ellis. (1993). **Organizational Psychology Prentice Hill**, London: Lucie Press.

Senol, H. (2019). **Professional Development Of Educational Leaders**, Retrieved Feb 10, 2024. Available at: <http://Creative, Commons.Org /Licenses /by /3.0. B d>.

Sherif, A. M. (2019). Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model "A Qualitative Study". **Journal of the (AARU)**, 39 (1).

Singh, J; Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: A Review of Literature. **IUP Journal of Operations Management**, 8 (2).

Skaggs, T. (2003). Essential in the Lean Manufacturing Structure is the 5S-Philosophy, the 5S Philosophy to Improve the Work Place, London.

Suárez- Barraza, I, M. & Lingham, T. (2008). Kaizen within Kaizen Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality, **Asian Journal on Quality**. 9(1).

Supriyanto, A, Rochmawati & Benty, D. (2019). **Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in the Industrials Revolution 4. 0. Advances in Social Science**, Education and Humanities Research, Vol. 381, 108-113.

Thessal, O. (2006). **Kaizen Definition & Principles in Brief: Aconcept & Tool For Employees Invivement.**

Titu, M. A. (2010). **Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post- Sale Services in the Knowledge-Based Organization**, International Multi. Conferences of Engineers and Computer Scientists 2010, Vol. 3, Hong Kong.

Yin, R. (2014). **"Case study research: design and methods"(5th Ed)**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yerkes, David, And Others. (1989). **Webster's Encyclopedi Unabridged Dictionary of the English Language**, New York Gramercy Books.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم).

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التحكيم).

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي - وزارة التربية

والتعليم - لمديريات محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية

جنوب الخليل، مديرية يطا).

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية

حضرة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

تروم الباحثة بإجراء دراسة موسومة بـ "درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات بدقة، والإجابة عنها بموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أنّ المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

شاكرًا حسن تعاونكم

الباحثة: نسرين وحيد محمد مخامرة

المشرف: د. حنان موسى سمير

تتكون هذه الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني يتكون من أربعة مجالات هي 1- إستراتيجية ديمنج 2- إستراتيجية معالجة الهدر 3- إستراتيجية الخطوات الخمس نظام (5S) 4- إستراتيجية جيمبا كايزن.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية

المرحلة التعليمية: مرحلة أساسية مرحلة ثانوية

المديرية: الخليل شمال الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

منهجية كايزن: هي منهجية يابانية تقوم على إدخال العديد من عمليات التحسين المستمرة بطريقة بسيطة ومتدرجة، يستفاد منها في تطوير أداء مديري المدارس، في جوانبها الإدارية والفنية من خلال جهد إداري مستمر تدريجياً، وتقليل التكاليف، ونسبة الهدر، ومن ثم زيادة العائد والأداء التربوي بأعلى إنجاز.

يشمل هذا القسم على (51) فقرة، تتضمن مؤشرات عن درجة تطبيق منهجية كايزن، الرجاء وضع إشارة (x) أمام الخيار الأكثر ملاءمة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المجال الأول: إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)						
1.	يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته.					
2.	يشارك المدير المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة بناء على أوراق العمل التشخيصية ومتابعة سير تنفيذها.					
3.	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في وضع أهداف طموحة لتحسين المدرسة.					
4.	يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية.					
5.	ينظم المدير برامج تدريبية تطويرية لصقل مهارات فريق العمل وتطويره.					
6.	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.					
7.	يسعى المدير إلى مواكبة التطور باستمرار.					
8.	يعزز المدير انتماء المعلمين لعملم من خلال تحفيزهم المستمر.					
9.	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يعزز العمل بروح الفريق.					
10.	يعمل المدير على توظيف البيانات المحللة في اتخاذ القرارات.					
11.	يوظف المدير نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط المستقبلية.					
12.	يعقد المدير جلسات حوار مفتوحة حول الإحتياجات لتحسين وتطوير المجتمع المدرسي.					
13.	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.					
14.	يسعى المدير إلى متابعة تحسين تنفيذ المنهاج الدراسي.					
15.	يبادر المدير لتحسين جوانب إدارته بخطوات متدرجة.					
16.	يحرص المدير على إعطاء التغذية الراجعة للمعلمين أولاً بأول.					
المجال الثاني: إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري) إستراتيجية يابانية تُعنى بمعالجة أي هدر يحدث في المال والوقت والجهد، والهدر الناتج من عدم التناغم والانسجام بين أركان المؤسسة وعدم التوافق بين الأهداف والموارد						
1.	ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها.					
2.	يوظف مدير المدرسة مصادر التعلم بفاعلية.					
3.	يُفَعِّل المدير التعاملات الإلكترونية لعلاج الهدر.					

					4. يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة.
					5. يهتم المدير بمناسبة المرافق المدرسية الموجودة لعدد الطلبة.
					6. يُوظف المدير تطبيقات الشبكة العنكبوتية التي تلبى مختلف أنماط التعلم لدى الطلبة في التعليم.
					7. يفوض المدير الصلاحيات على أساس الاختصاص.
					8. يحرص المدير على استثمار المساحات المدرسية غير المستخدمة.
					9. يتعاون المدير مع مديري المدارس المجاورة في تقاسم أجور نقل ما يلزم للمدرسة لتقليل الهدر.
					10. يفعل المدير الاتصال والتواصل بين المدرسة ومديرية التربية لتنسيق الجهود.
					11. يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات عند حدوثها.
					12. يتيح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة.
					13. يهتم المدير لانسجام وتناغم المعلمين في المدرسة.
					14. يفعل المدير الاجتماعات الإلكترونية متى لزم للتقليل من الهدر.

المجال الثالث: إستراتيجية الخطوات الخمسة 5S (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)

					1. يصنف المدير الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع فريق العمل.
					2. يتابع المدير وضع الأجهزة في المدرسة بطريقة تسهل الرجوع إليها.
					3. يتلف المدير الأجهزة غير الصالحة للاستخدام أولاً بأول لمنع تراكمها في المخزن وفق قوانين الوزارة.
					4. يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة.
					5. يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة.
					6. يشجع المدير المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي.
					7. يتابع المدير تخزين الأشياء في المدرسة بطريقة منظمة.
					8. يعمل المدير على أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استخدامها في أي وقت.
					9. ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم.
					10. يهتم المدير بصيانة الأثاث في المدرسة باستمرار.

					يشرف المدير على تنفيذ حملات توعوية تشجع على التزام الطلبة بالنظافة.	11.
المجال الرابع: إستراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)						
					يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم.	1.
					يشارك المدير فريق العمل في إعداد خطة طوارئ لمواجهة التحديات.	2.
					يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية.	3.
					يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالتجوال (التجوال بين جميع العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وتدرسية وطلبة).	4.
					يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية	5.
					يوفر المدير المساحة الآمنة للمعلمين للتعبير عن آرائهم دون خوف.	6.
					يهتم المدير بتصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تراكمها.	7.
					يسعى المدير إلى البحث عن الأسباب الرئيسية للمشكلات لمنع تكرارها.	8.
					يعمل المدير على تحقيق الرقابة الفعالة من خلال وجوده المستمر في موقع العمل.	9.
					يحرص المدير على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من وصف الحلول المناسبة لها.	10.

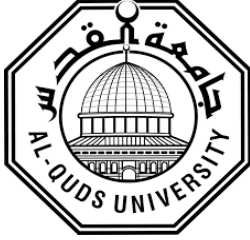
شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

بيانات المحكمين حسب المؤهل العلمي ثم الأبجدي.

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د فؤاد طه الطلافحة	علم نفس تربوي	جامعة مؤتة
2.	أ. د محمود أحمد أبو سمرة	إدارة تربوية	جامعة القدس
3.	أ. د منيرة محمود الشрман	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
4.	أ. د نبيل وحيد الجندي	علم نفس تربوي	جامعة الخليل
5.	د. أشرف محمد أبو خيران	إدارة تربوية	جامعة القدس
6.	د. إبراهيم أبو عقيل	مناهج وطرق تدريس	جامعة الخليل
7.	د. جعفر وصفي توفيق أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
8.	د. جمال محمد حسن بحيص	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. خليف الطراونة	إدارة تعليمية	رئيس الجامعة الأردنية سابقاً
10.	د. شلبي محمود العزة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
11.	د. عماد محمد شحادة المصري	تاريخ	جامعة القدس المفتوحة مديرية التربية والتعليم - يطا
12.	د. عيسى محمود سميرات	الإدارة الإستراتيجية	جامعة الخليل
13.	د غانم يوسف يونس إخليل	مناهج الرياضيات وطرق تدريسها	المعهد الوطني للتدريب التربوي - وزارة التربية والتعليم - فلسطين
14.	د. كمال خليل يونس مخامرة	إدارة تعليمية	جامعة الخليل
15.	د. منذر أمين ربيعي	علم نفس	جامعة الخليل - جامعة البوليتكنك
16.	د. نبيل أمين حسن المغربي	النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة
17.	د. يوسف فهمي حرفوش	إدارة تربوية	جامعة القدس
18.	أ. خالد يونس عيسى	ماجستير إدارة تربوية	مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل
19.	أ. مصعب يوسف عيسى عبد ربه	ماجستير لغة إنجليزية	مديرية التربية والتعليم - يطا
20.	أ. أسهمان محمد محمود الشواهين	بكالوريوس أدب لغة عربية	مديرية التربية والتعليم يطا

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية

حضرة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

تروم الباحثة بإجراء دراسة موسومة بـ "درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات بدقة، والإجابة عنها بموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أنّ المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

شاكراً حسن تعاونكم

الباحثة: نسرين وحيد محمد مخامرة

المشرف: د. حنان موسى سمير

تتكون هذه الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني يتكون من أربعة مجالات هي 1- إستراتيجية ديمنج 2- إستراتيجية معالجة الهدر 3- إستراتيجية الخطوات الخمس نظام (5S) 4 - إستراتيجية جيما كايزن.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية

المرحلة التعليمية: مرحلة أساسية مرحلة ثانوية

المديرية: الخليل شمال الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني: مجالات وفقرات الاستبانة

منهجية كايزن: هي منهجية يابانية تقوم على إدخال العديد من عمليات التحسين المستمرة بطريقة بسيطة ومتدرجة، يستفاد منها في تطوير أداء مديري المدارس، في جوانبها الإدارية والفنية من خلال جهد إداري مستمر تدريجياً، وتقليل التكاليف، ونسبة الهدر، ومن ثم زيادة العائد والأداء التربوي بأعلى إنجاز.

يشمل هذا القسم على (51) فقرة، تتضمن مؤشرات عن درجة تطبيق منهجية كايزن، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
المجال الأول: إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة).						
17.	يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته.					
18.	يتابع المدير المعلمين أثناء بناء الخطط العلاجية للطلبة بناء على أوراق العمل التشخيصية وسير تنفيذها.					
19.	يشرك المدير العاملين في المدرسة في وضع أهداف طموحة لتحسين المدرسة.					
20.	يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية.					
21.	ينظم المدير برامج تدريبية لتطويرة لصقل مهارات فريق العمل وتطويره.					
22.	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.					
23.	يسعى المدير إلى مواكبة التطور باستمرار.					
24.	يعزز المدير انتماء المعلمين لعملهم من خلال تحفيزهم المستمر.					
25.	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يعزز العمل بروح الفريق.					
26.	يعمل المدير على توظيف البيانات المحللة في اتخاذ القرارات.					
27.	يوظف المدير نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط المستقبلية.					
28.	يعقد المدير جلسات حوار مفتوحة حول الإحتياجات لتحسين وتطوير المجتمع المدرسي.					
29.	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.					
30.	يسعى المدير إلى متابعة تحسين تنفيذ المنهاج الدراسي.					
31.	يبادر المدير لتحسين جوانب إدارته بخطوات متدرجة.					
32.	يحرص المدير على إعطاء التغذية الراجعة للعاملين أولاً بأول.					
المجال الثاني: إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري) إستراتيجية يابانية تُعنى بمعالجة أي هدر يحدث في المال والوقت والجهد، والهدر الناتج من عدم التناغم والإنسجام بين أركان المؤسسة وعدم التوافق بين الأهداف والموارد.						
15.	ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها.					
16.	يوظف مدير المدرسة مصادر التعلم بفاعلية.					

					17. يُفَعِّل المدير التعاملات الإلكترونية لعلاج الهدر.
					18. يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد العاملين في المدرسة.
					19. يهتم المدير بمناسبة المرافق المدرسية الموجودة لعدد الطلبة.
					20. يُوظَّف المدير تطبيقات الشبكة العنكبوتية التي تلبّي مختلف أنماط التعلم لدى الطلبة في التعليم.
					21. يفوِّض المدير الصلاحيات على أساس الاختصاص.
					22. يحرص المدير على استثمار المساحات المدرسية غير المستخدمة.
					23. يتعاون المدير مع مديري المدارس المجاورة في تقاسم أجور نقل ما يلزم للمدرسة لتقليل الهدر.
					24. يفعل المدير الاتصال والتواصل بين المدرسة ومديرية التربية لتنسيق الجهود.
					25. يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات عند حدوثها.
					26. يتيح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة.
					27. يهتم المدير لانسجام وتناغم المعلمين في المدرسة.
					28. يُفَعِّل المدير الاجتماعات الإلكترونية متى لزم للتقليل من الهدر.

المجال الثالث: إستراتيجية الخطوات الخمسة 5S (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت).

					12. يصنف المدير الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع فريق العمل.
					13. يتابع المدير وضع الأجهزة في المدرسة بطريقة تسهل الرجوع إليها.
					14. يتلف المدير الأجهزة غير الصالحة للاستخدام أولاً بأول لمنع تراكمها في المخزن وفق قوانين الوزارة.
					15. يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة.
					16. يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة.
					17. يشجع المدير العاملين في المدرسة على الانضباط الذاتي.
					18. يتابع المدير تخزين الأشياء في المدرسة بطريقة منظمة.
					19. يعمل المدير على أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استخدامها في أي وقت.
					20. ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم.

					21. يهتم المدير بصيانة الأثاث في المدرسة باستمرار .
					22. يشرف المدير على تنفيذ حملات توعوية تشجع على التزام الطلبة بالنظافة.
المجال الرابع: إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)					
					11. يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة.
					12. يشارك المدير فريق العمل في إعداد خطة طوارئ لمواجهة التحديات.
					13. يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية.
					14. يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالتجوال(التجوال بين جميع العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وتدرسية وطلبة).
					15. يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية
					16. يوفر المدير المساحة الآمنة للعاملين للتعبير عن آرائهم دون خوف.
					17. يهتم المدير بتصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تراكمها.
					18. يسعى المدير إلى البحث عن الأسباب الرئيسية للمشكلات لمنع تكرارها.
					19. يعمل المدير على تحقيق الرقابة الفعالة من خلال وجوده المستمر في موقع العمل.
					20. يحرص المدير على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من وصف الحلول المناسبة لها.

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2024/1/28

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نسرين وحيد محمد مخامرة ورقمها الجامعي(2212616) من تخصص ماجستير ادارة
تربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2024/1/28

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نسرين وحيد محمد مخامرة ورقمها الجامعي (2212616) من تخصص ماجستير ادارة
تربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2024/1/28

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نسرين وحيد محمد مخامرة ورقمها الجامعي (2212616) من تخصص ماجستير ادارة
تربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية



التاريخ: 2024/1/28

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
شمال الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نسرين وحيد محمد مخامرة ورقمها الجامعي (2212616) من تخصص ماجستير ادارة
تربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد البراد

أ.د. محمود أبوسمرة
عميد كلية العلوم التربوية



التاريخ: 2024/1/28

حضرة السادة / مديرة التربية والتعليم المحترمين
يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نسرين وحيد محمد مخامرة ورقمها الجامعي (2212616) من تخصص ماجستير ادارة
تربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر مديري المدارس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي - وزارة التربية والتعليم - لمديريات محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا).



الرقم: و ت / ١٣ / ٦٢
التاريخ: 2 / 18 / 2024 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

تسرين وحيد محمد مخامرة

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية العاملين في المديريات الآتية: " الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا".
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة الباحثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع الباحثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.



د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

عطوفة رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي المحترم.

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون في: " الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا".

السيدة حنان موسى سمير /المحترمة/المشرفة على الدراسة- بريد الكتروني hsameer@staff.alquds.edu

د. مطر / د. س.

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	توضيح المقصود بكايزن	2 .1
25	مظلة كايزن	2 .2
28	دورة ديمنج (PDCA).	2 .3
44	دورة التخطيط المدرسي ومراحلها	2 .4

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	مكونات السينات الخمس لتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل.	46
1.3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المديرين	74
2.3- أ	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات تطبيق منهجية	77
2.3- ب	كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للأداة	78
2.3- ج		79
3.3	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء والدرجة الكلية للأداة.	80
4.3	المقياس الوزني لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة.	81
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لدرجة درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس.	84
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية ديمنج مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.	86
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية معالجة الهدر مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.	87
4.4- أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية الخطوات الخمسة	88
4.4- ب	S5 مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.	89
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لإستراتيجية جيمبا مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.	90

91	نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.	6.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن	7.4- أ
93	لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.	7.4- ب
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.	8.4
95	نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.	9.4
96	نتائج اختبار (T-test) للفروق بين استجابات لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.	10.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن	11.4- أ
98	لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.	11.4- ب
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين استجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية	12.4

فهرس المحتويات

أ	إقرار:
ب	الشكر والتقدير:
ج	الملخص:
د	Abstract:
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها:
2	1.1 المقدمة:
5	2.1 مشكلة الدراسة
7	3.1 أسئلة الدراسة:
8	4.1 فرضيات الدراسة:
9	5.1 أهداف الدراسة:
9	6.1 أهمية الدراسة:
9	1.6.1 الأهمية العلمية:
10	2.6. الأهمية العملية:
10	7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
12	8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:
13	الفصل الثاني:
14	الإطار النظري والدراسات السابقة:
14	1.2 الإطار النظري: المبحث الأول الإدارة المدرسية:
30	2.2 المبحث الثاني منهجية كايزن: (Kaizen methodology)
51	3.2 الدراسات السابقة:
51	1.3.2 الدراسات العربية:

60	2.3.2 الدِّراسات الأجنبيَّة:
66	3.3.2 التعقيب على الدِّراسات السابقة:
71	الفصل الثالث:
72	الطريقة والإجراءات:
72	1.3 منهج الدِّراسة:
73	2.3 مجتمع الدِّراسة:
73	3.3 عينة الدِّراسة:
75	4.3 أداة الدِّراسة:
75	1.4.3 بناء أداة الدِّراسة:
76	2.4.3 صدق أداة الدِّراسة (الاستبانة):
79	3.4.3 ثبات الأداة:
80	5.3 متغيرات الدِّراسة:
82	6.3 إجراءات تنفيذ الدِّراسة:
81	7.3 المعالجة الإحصائية:
83	الفصل الرابع:
83	عرض وتحليل النتائج:
83	1.4 نتائج الدِّراسة:
100	2.4 ملخص نتائج الدِّراسة:
102	الفصل الخامس:
103	مناقشة النتائج والتوصيات:
103	1.5 مناقشة نتائج الدِّراسة:
113	2.5 التوصيات:
114	3.5 المقترحات:
115	قائمة المراجع:
115	أولاً: المراجع العربية:
125	ثانياً: المراجع الأجنبيَّة:

130 فهرس الملاحق:
131 ملحق رقم(1) الإستبانة قبل التحكيم:
136 ملحق رقم(2) أسماء المحكمين:
137 ملحق رقم(3) الاستبانة بعد التحكيم:
141 ملحق رقم(4) كتب تسهيل مهمة باحث من جامعة القدس:
147 ملحق رقم(5) كتاب تسهيل مهمة بحثية من مركز البحث والتطوير التربوي:
148 فهرس الأشكال:
149 فهرس الجداول:
151 فهرس المحتويات: