

متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبد العزيز*

المستخلص

تحاول الدراسة الحالية الكشف عن المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (٢٣١) معلما ومعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة اهتمام معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن ووعيهم بمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه هذا المحور (٤,٠٥). واحتلت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى من حيث وعي أفراد العينة بأهمية تطبيقها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٩١١)، تلتها المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩١)، ثم المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨٥٩)، تلتها المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٢٥)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغير (النوع) لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الإناث في المحورين (٣,٨٢، ٣,٧٤) على الترتيب، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الحاصلين على مؤهل تربوي من أفراد عينة الدراسة في المحورين (٤,٠٦، ٣,٨٤) على الترتيب، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المحورين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات - استراتيجية كايزن - التحسين المستمر - المدارس المتوسطة - حفر الباطن.

• مقدمة:

يشهد العصر الحالي تقدما متزايدا ومتسارعا في مجال الابتكار والتطوير والإبداع في كافة المجالات، نتيجة لاتباع دول العالم نظما ومعايير دولية تحكم عملية تقديم كافة المنتجات والخدمات من حيث الجودة والدقة، ولانتهاجها أساليب التفكير السليم، والعمل الممنهج، والتجارب الناجحة، وتدريب الكوادر بأفضل الأساليب، والحرص على المتابعة والتحسين المستمر لهذه المنتجات والخدمات، وتركيزها على العملاء والمستفيدين أثناء

*أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة سوهاج.

البريد الإلكتروني: ahelkan@yahoo.com

عمليات التحسين. وفي ظل هذه الظروف تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز في أدائها وتقديم خدماتها بطريقة تؤدي إلى كسب رضا المستفيدين، من خلال تبني مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على التطبيق المنهجي للمفاهيم الأساسية للجودة، مثل التركيز على العملاء والمستفيدين، تمكين العاملين، التحسين المستمر للأنشطة والعمليات، والتزام القيادة العليا بالتطبيق، وتقليل الهدر، وغيرها.

وقد أكد (جاينانث مورثي) مدير معهد كايزن بالهند والشرق الأوسط، - أنه وفي ظل ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي ومعلوماتي، وتنافسية شديدة، ونمو معرفي، وتطور كبير في العمليات في مختلف القطاعات والمؤسسات أصبح أمراً حتمياً على المؤسسات - التي تريد البقاء والاستمرارية مع قدر عال من التنافسية - أن تتبع استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في عملياتها من أجل رفع كفاءة وفعالية أداء كافة العاملين من خلال توظيف أحدث التقنيات والاستراتيجيات العالمية، فالمؤسسات التي لا تحقق مستويات مرتفعة من رضا العملاء والمستفيدين لن تكون قادرة على المنافسة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة والأزمات المتلاحقة (قمر وطربية، ٢٠١٩، ١٢٦).

وترتكز استراتيجية كايزن للتحسين المستمر على إدخال تحسينات مستمرة وتدرجية قد تكون صغيرة في حجمها، ولكن كبيرة في تأثيرها، فهي تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة، وتقلص من تكاليف التشغيل، وتقلل الهدر بكافة أنواعه، وتسهم في زيادة وتحسين القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين (أبو النصر، ٢٠١٥، ٦٤). فهي استراتيجية فلسفتها تقوم على أساس أن التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي بمجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات ودون الحاجة إلى تحمل أي تكاليف عالية. وتشمل عملية التحسين الأشخاص والعمليات والمعدات والمواد وأساليب العمل وطرق الإنتاج وتقديم الخدمة، بحيث يتم ذلك من خلال دعم كبير من قبل الإدارة العليا (صلاح وشيخ، ٢٠٠٩، ١٤).

وتعد عملية نشر ثقافة كايزن بين العاملين من أهم التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث إن إمكانية نقلها وتكييفها مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة عن الثقافة اليابانية أمر غير يسير، فهي تحتاج إلى تعديل لتناسب السياق المؤسسي السائد في المجتمع، فتخصيص السياسات والأدوات أمر أساسي من أجل إنشاء نظام جيد للتحسين المستمر حتى يصبح قابلاً للتنفيذ وفق نوع المؤسسة وطبيعتها، حيث إن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، كما أن نشر ثقافة كايزن في المؤسسة يستدعي مناقشة أهمية بعض الترتيبات المؤسسية من أجل ترسيخ هذه الاستراتيجية وتعزيزها، وتطوير القدرات الأساسية للموارد البشرية لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في العمل (Otsuka et al., 2018, 57-60).

وتأسيساً على ما سبق، يتبين أن وصول مؤسسات التعليم إلى تحقيق الجودة المطلوبة على كافة المستويات يحتاج منها إلى إعادة تقييم ممارساتها وعملياتها الإدارية القائمة، بشكل يتلاءم ومتطلبات استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، خاصة وأن تطبيق هذه الاستراتيجية لا يحتاج لتكاليف عالية. لذا، تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

● مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى المملكة العربية السعودية لتطوير التعليم بكافة مراحله انطلاقاً من رؤية (٢٠٣٠)، والحقيقة أن تطوير المنظومة التعليمية لن يكون إلا بتطوير منظومة الإدارة التربوية، والتي تواجه - بدورها - العديد من التحديات. لذا، كان من الضروري على مؤسسات التعليم في المملكة البحث عن أحدث الأساليب الإدارية المتبعة في الدول

المتقدمة، وتهيئة البيئة المناسبة لاستزراعها في المجتمع المدرسي السعودي بشكل يساعد إدارة تلك المؤسسات على تعظيم قدراتها في ظل ما تمتلكه من إمكانيات. ولعل من أهم الدراسات التي تدعم نتائجها هذا التوجه دراسة كل من: (فايد، ٢٠١٣)، (عبد الرسول، ٢٠١٣)، (عليقات والشديقات، ٢٠١٧) (الحو، ٢٠١٧)، والتي أشارت إلى أن إعادة هندسة الإدارة، وتدريب القيادات المدرسية على الاستراتيجيات الإدارية الحديثة أمر يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها. كما كشفت دراسة (بدير والسبيعي، ٢٠١٨) عن أن تبني الإدارة للنظم الإدارية الحديثة سيساعدها على تحقيق رؤية (٢٠٣٠). كما أوصت دراسة (الشديقات وأرشيد، ٢٠١٥) بضرورة تدريب قائدات المدارس على الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، والذي سيعمل على تحسين ممارساتهن الإدارية. كما كشفت نتائج دراسة (الماضي، ٢٠١٨) عن أن عدم اطلاع الإدارة المدرسية على أحدث الاستراتيجيات العلمية في إدارة الجودة الشاملة – مثل استراتيجية كايزن للتحسين المستمر - يعوقها عن تحقيق الجودة المرجوة، وبالتالي، عدم قدرتها على إنجاز أهدافها.

كما أشار (الدخيل، ١٤٣٣، ٢٠) إلى أن المشكلات التي تضعف أداء المدارس لا تعود غالباً لعدم كفاءة العاملين بها، وإنما تعود لممارسات القيادات المدرسية الخاطئة القائمة على النمط التقليدي. ولهذا، فإن المدارس بحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية ذات كفاءة عالية تمارس المبادئ القيادية بدرجة كبيرة؛ لتستطيع مواجهة التطورات ومواكبتها، وإطلاق الطاقات البشرية (المالكي، ٢٠١٤، ٢). وفي هذا الصدد، أكدت دراسة المعثم (١٤٣٤) وجود قصور في أداء القيادة المدرسية يعود لعدم ممارسة القيادات المدرسية لمفاهيم وأطر إدارية جديدة، نتيجة للقصور في برامج التأهيل القيادية، وضعف البرامج التدريبية على مثل تلك الممارسات والمداخل الإدارية الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يشير الواقع الإداري التعليمي في مجتمعاتنا العربية إلى غياب التنوع في ممارسة الأنماط الإدارية، فإدارة المؤسسات التعليمية غدت إدارة تقليدية، قائمة على علاقة بين رئيس ومرؤوس، والأوامر تأخذ مسار وحيد من أعلى إلى أسفل، وما على الموظفين إلا التنفيذ دون إبداء رأي. في الوقت الذي نجد فيه إدارة التعليم في الدول المتقدمة قد نمت وتطورت، نتيجة لتطبيق عدد من المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، مثل استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الإدارة، والذي يؤدي استخدامها إلى فاعلية وجودة الخدمة والإنتاج (الكسر، ٢٠١٨، ١٥٦). لهذا تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، لتسهم في مساعدة تلك المدارس على توفيرها استعداداً لتطبيق هذه الاستراتيجية.

وعليه، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إجابة التساؤلات الآتية:

- ١- ما المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما المعوقات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية التي تواجه تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

● أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
- الكشف عن المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- تحديد المعوقات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية التي تواجه تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- رصد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها وفقاً لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تفيد في تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها – على حد علم الباحث - من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. ومن ثم تتضح أهمية الدراسة من جانبين هما:

(أ) الأهمية المنهجية:

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يتناول المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحديث الذي أصبح مرتكز اهتمامات المؤسسات التربوية الحديثة، والتي تولي رعاية خاصة بممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- تحاول الدراسة سد جوانب النقص في الدراسات السابقة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية كايزن في مجال الإدارة التعليمية، ومحاولة تحقيق تكامل هذه الدراسات، وإثراء الجوانب النظرية الخاصة بها.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على مؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام، والمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، وقياداتها، وإدارييها، ومعلميها، من خلال تعرف المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
- قد تفيد هذه الدراسة في زيادة دافعية قادة المدارس على الإبداع، والتجديد، ومواكبة التطور، وتبني استراتيجيات خاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.
- تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل مهم من مداخل الجودة الشاملة هو استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، والذي قد يؤدي لفاعلية العمل بالمؤسسات التربوية بشكل عام، وفي المدارس المتوسطة بشكل خاص.
- تزويد القائمين على السياسات التربوية والمسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد في تطبيق استراتيجية كايزن كاتجاه إداري أثبتت فاعلية كبيرة في شتى المجالات.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- (أ) الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين.
- (ب) الحد البشري: تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بالملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم وفقاً لإحصائية العام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ (١٠٨٥) معلمة و (٨٩٠) معلماً (إدارة التعليم بحفر الباطن، ١٤٤٠، ١)، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (٢٣١) معلماً ومعلمة، يمثلون عينة طبقية عشوائية، بنسبة (١١,٧%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.
- (ج) الحد الزمني: تم تطبيق أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤١ هـ - ٢٠٢١/٢٠٢٠ م.

• مصطلحات الدراسة:

١- المتطلبات:

يعرفها (Bateman & McAdam, 2006, 224) بأنها كل ما هو مطلوب لتلبية الاحتياجات. كما عرفها (فليه والزكي، ٢٠٠٤، ٢٠٧) بأنها الحاجات التربوية المختلفة، من ضوابط ومواصفات، والتي ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها جملة ما يمكن للنظام التعليمي عمله، والمواصفات التي يجب أن يمتلكها هذا النظام، لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، والخدمات اللازمة لهذا التطبيق في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

٢- استراتيجية كايزن:

يعرفها (البخيت، ٢٠١٩، ١٦) بأنها عملية تحسين يومي يقوم بها جميع العاملين بالمؤسسة، وتطبق في أي مكان. كما تعرف بأنها استراتيجية لتحسين الأداء، والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة، وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة (قمر وطرييه، ٢٠١٩، ١٣٠). أما أبو النصر (٢٠١٥، ٦٨) فيعرفها بأنها الإدارة من موقع الأحداث، أو إدارة المكان، مع تطبيق لفكر الإدارة بالمشاركة، والأبوية، والمرئية، والتوظيف مدى الحياة.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتبناها المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، والتي تنصب على العمليات والأنشطة التربوية والإدارية في تلك المدارس، وتأخذ شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر، وتضافر كل الجهود المبذولة في كافة المستويات الإدارية، بهدف تخفيض التكلفة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

٣- التحسين المستمر:

ترى (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٧، ٢٤٦) أن عملية التحسين المستمر تعني البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات، وهي تتضمن المقارنة بالتطبيقات المميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.

ويعرفه (جلاب، ٢٠١١، ٩٦) بأنه البحث المستمر عن الأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة. كما يرى (عبدالكريم، ٢٠٠٣، ٥٧) بأنه أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى الإتقان الكامل للأعمال، عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها.

وتعرفه الدراسة الحالية بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين كافة الأنشطة التي تقوم بها المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، والعمليات المرتبطة بها بصورة مستمرة، من أجل خفض العيوب في الخدمات التي تقدمها تلك المدارس، وامتلاك القدرة على المنافسة، ومحاولة الوصول إلى الإتقان من خلال التحسين في العمليات بشكل مستمر.

• الدراسات السابقة:

اكتفى الباحث باستعراض الدراسات التي تناولت استراتيجية كايزن في المجال التربوي. وقسمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغات الأجنبية، مُرتباً إياها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة علي (٢٠١٥)، وعنوانها: تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استراتيجية كايزن. وهدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء أسلوب كايزن. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. واستعانته بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الأدوار يمارسها مديرو المدرسة بدرجة عالية، وأخرى بدرجة متوسطة وثالثة بدرجة ضعيفة. بالإضافة إلى توافر متطلبات تطوير مديري المدارس الابتدائية في ضوء استراتيجية كايزن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية، وأخرى بدرجة متوسطة وثالثة بدرجة ضعيفة.
- دراسة البلشي (٢٠١٦)، وعنوانها: تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري. وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لاستخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دعم مؤسسات التعليم الثانوي العام لعمليتي التعليم والتدريب لجميع العاملين بها بشكل مستمر على تطبيق استراتيجيات كايزن، وضرورة الاهتمام بالتوثيق من خلال تسجيل الأنشطة ووضع معايير الأداء وإجراءات قياس العمليات، والاهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة، والاعتماد على الإدارة المرئية والقيادة من موقع الحدث وعدم الاعتماد على التقارير فقط.
- دراسة جمال الدين وآخرين (٢٠١٧)، وعنوانها: التحسين المستمر باستخدام كايزن الياباني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى أن فلسفة التحسين المستمر ظهرت وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي شعر بها اليابانيون للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية بعد الحرب العالمية الثانية، وأن فلسفة الكايزن لها دور مهم في الحيلولة دون وجود الهدر في الجهد والطاقة والوقت، وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، وإرضاء المستفيدين.
- دراسة الحربي (٢٠١٧)، وعنوانها: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء استراتيجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء استراتيجية جيمبا كايزن، وتعرف الدور الذي يمكن أن تسهم به استراتيجية الجيمبا كايزن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء استراتيجية جيمبا كايزن، أهمها: تبني القيادات الإدارية لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، والالتزام

بتطبيقها، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة الميدانية، والقيادة من موقع الحدث، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين.

- دراسة رشيد وآخرين (٢٠١٧)، وعنوانها: متطلبات مستوى التنمية المهنية لتدريسي طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة في ضوء استراتيجية KAIZEN لجودة التعليم من وجهة نظر طلبتهم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التنمية المهنية للقائمين بتدريس طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر طلبتهم وقد تم تصميم المقياس على وفق إستراتيجية كايزن اليابانية (KAIZEN) لجودة التعليم ودورها في تنمية المستوى المهني للأساتذة في كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية؛ واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في مادة طرائق التدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة لمهارات تنمية مهنية مختلفة في عدة مجالات، بالإضافة إلى وجود عدد قليل من المهارات التنمية المهنية التي يفترقها أعضاء هيئة التدريس ألا إنها كانت بمستوى متوسط أو دون المتوسط.
- دراسة السلمي (٢٠١٧)، وعنوانها: تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء استراتيجية كايزن. وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء استراتيجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء استراتيجية كايزن، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء استراتيجية كايزن كانت بدرجة أهمية كبيرة، كما ذكرت نتائج البحث أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء استراتيجية كايزن كانت كبيرة.
- دراسة الكسر (٢٠١٧)، وعنوانها: متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية: دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء. هدفت الدراسة إلى تعرف آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء حول أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة. ولمعالجة مشكلة البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء. وقد أظهرت نتائج البحث أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عال لدى إجابات عضوات الهيئة الإدارية في جامعة شقراء، وقد كشفت النتائج أيضا أن إمكانية تطبيق متطلبات الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.
- دراسة إبراهيم (٢٠١٨)، وعنوانها: تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجيمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال، وتعرف أساليب حل مشكلات الإدارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية؛ وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستعانت بالاستبانة في جمع البيانات. وقد بينت نتائج الدراسة أهمية تطبيق استراتيجية الجيمبا كايزن للتحسين المستمر والتدريجي لجودة أداء قيادات رياض الأطفال، كما تم وضع تصور للتحسين التدريجي المستمر في أداء قيادات الروضة، وقد شملت عملية التحسين جميع من يعمل بالروضة بالإضافة إلى العمليات والموارد المتاحة والأجهزة والأدوات.
- دراسة آل جعثم (٢٠١٨)، وعنوانها: تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN. وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتنمية

المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر (kaizen)، والكشف عن درجة (توفر - أهمية) ممارسات التنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لمجموع الأهمية ومجموع الفجوة وفقاً لمتغير النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لمجموع التوافر وذلك لصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق بالنسبة لمجموع التوافر فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجموع الأهمية والفجوة لصالح قائد مدرسة؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التخصص، بالنسبة لمجموع الأهمية والفجوة وذلك لصالح علمياً ووجود فروق ذات دلالة بالنسبة لمجموع التوافر وذلك لصالح أدبي.

• دراسة عمر (٢٠١٨)، وعنوانها: تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن. وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع أداء موظفي كلية التربية - جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب (الكايزن) لتحسين وتطوير أداء موظفي الكلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يستند إلى مبادئ أسلوب الكايزن لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية - جامعة المنيا.

• دراسة الكسر (٢٠١٨)، وعنوانها: نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. وهدفت الدراسة إلى تعرف إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة؛ واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء. وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء، كما أظهرت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير أقل من المرتفع.

• دراسة محمد (٢٠١٨)، وعنوانها: متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen. وهدفت الدراسة إلى رصد الواقع الحالي لدور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد، والكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ضعف دور إدارة الروضات محل الدراسة في وضع وتفعيل رؤيتها ورسالتها، وفي القيادة والحوكمة، وفي دورها تجاه مبنى الروضة وتجهيزاته، وفي تفعيل المشاركة المجتمعية، وفي ضمان الجودة والمساءلة.

• دراسة آل حمود (٢٠١٩)، وعنوانها: التحسين المستمر باستراتيجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. سعت الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر باستراتيجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمعة والتعرف على أبرز معوقات نجاح تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الكليات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر باستراتيجية جيمبا كايزن من وجهة نظر أفراد الدراسة متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمعة في الجوانب التالية: إيجاد مناخ تنظيمي، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، الاعتماد على القيادة الميدانية، دعم الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين،

وتوفير نظام اتصالات فعال، بينما كان توافر المقومات بدرجة متوسطة في مجالي ثقافة التحسين والتأهيل والتدريب.

- دراسة رحمه وآخرين (٢٠١٩)، وعنوانها: متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لاستراتيجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم، وتحديد ملامح تطبيق استراتيجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة استراتيجية (كايزن) للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات استراتيجية (كايزن)، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، وفهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين.

ثانياً: دراسات باللغات الأجنبية

- دراسة توبوز وأرسان (Topuz & Arsan, 2013)، وعنوانها: كايزن - التعليمي: نموذج إرشادي لتوعية مجموعة زيادة الوعي والتحفيز. وهدفت إلى بناء نموذج قائم على المشورة الجماعية لزيادة الوعي وتعزيز مجموعة الطلاب التحفيزيين بالجامعة باستخدام مدخل كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن نجاح استراتيجية الكايزن في توفير بيئة تعاونية خلقت هدفاً مشتركاً، وأدت إلى زيادة الوعي، وعملت على إكساب الأفراد معلومات عن ذواتهم، ودافعيتهم نحو التغيير الذي يتم من خلال العمل الجماعي.
- دراسة فيجو وآخرين (Feijoo, et. al, 2014)، وعنوانها: تحسين إدارة الجودة في التعليم العالي من خلال تقنية سينات كايزن الخمس (5S). وهدفت إلى إلقاء الضوء على تقنيات الكايزن وأساليب توظيفها في إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى تطبيق سينات الكايزن الخمس للتطوير المستمر، وهي: الانضباط الشخصي، والعمل بروح الفريق، والمعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التحسين والتطوير المستمر لتغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، مع التحسين المستمر بلا توقف.
- دراسة سابونجان وكورتيروس (Sapungan & Cuarteros, 2017)، وعنوانها: تحسين التدريس والتعلم من خلال كايزن والعادة السابعة. وهدفت الدراسة إلى مناقشة أساليب تطبيق استراتيجية كايزن في بيئة التدريس والتعلم. حيث تركزت الفكرة الرئيسية للدراسة على مبادئ كايزن التي تبناها خبير كايزن (ماساكي إيماي)، والكشف عن طبيعة السينات الخمسة لاستراتيجية كايزن 5S، وكيفية تطبيقها في بيئة التدريس والتعلم من قبل المدرسين وقادة المدارس والجامعات في محاولة لتحسين جودة التعلم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتوصلت إلى أن لاستراتيجية كايزن أهمية وفاعلية كبيرة في مختلف مجالات تسهيل التعلم، وضرورة تكييف مبادئ كايزن لتلائم عمليات التدريس للحفاظ على التحسين المستمر للجودة في جميع مشروعات التعلم، سواء على مستوى التطبيق العملي لمبادئ كايزن في مجال التدريس، أو موثوقيتها في التعلم بين المتعلمين المختلفين، أو فعاليتها في القيادة التربوية، هذا إلى جانب أهمية الكايزن في تنفيذ التحسين المستمر للجودة لتحقيق واستدامة فعالية وكفاءة التعلم الجيد.

- دراسة ناجاراجا وآخرين (Nagaraja, et al., 2012)، وعنوانها: كايزن لوضع معايير للمؤسسات التعليمية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الابتكارات العلمية والتكنولوجية في وضع معايير لأنماط المؤسسات التربوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: من الضروري مراقبة كافة الجوانب الخاصة بالمؤسسات التربوية لتحقيق جودتها الشاملة، كما يمكن تحقيق التحسينات الشاملة لهذه المؤسسات، وتحقيق التدريس الفعال، وجودة عملية التعلم وإدارة الموارد والتحسينات الأخرى في فترة زمنية قصيرة باستخدام استراتيجية كايزن، بالإضافة إلى وجود أسلوب لإشراك الموظفين الإجمالي (TEI) يجمع كل موظفي المؤسسة التربوية من الإدارة العليا إلى العاملين لتحقيق التحسين المستمر.
- دراسة ريدي وكارم (Reddy & Karim, 2013)، وعنوانها: مدخل كايزن لتحسين ممارسات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وهدفت الدراسة إلى أثر تطبيق مدخل الكايزن الياباني في إدارة عملية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فقد أصبحت الجودة تحتل مركز الصدارة بسبب استمرار المنافسة بين المؤسسات، وظهور التقنيات الجديدة والاقتصاد القائم على المعرفة. حيث يحتاج قطاع التعليم - الذي يعتبر من أكثر القطاعات ديناميكية اليوم - إلى أداة لإنشاء ومراقبة وتحسين جودة كل عملية تسليم وتنفيذ؛ وتتمثل هذه الأداة في إدخال مفهومي كايزن وسيكس سيجما في قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي خاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسواق التنافسية تتطلب أشخاصا داخل المؤسسة على جميع المستويات قادرين على التفكير في طرق التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات التي تُقدّم للعملاء. كما أنه وبينما يدعم معظم المديرين والموظفين الفكرة العامة للتحسين المستمر، تميل المناهج المحددة للتحسين المستمر إلى أن تكون مخصصة أو معقدة. في حين أن هذه الأساليب للتحسين المستمر قد تكون ناجحة في بعض الأحيان، إلا أنها لا تستجيب عادةً للتغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات العميل.
- دراسة كريجل (Kregel, 2019)، وعنوانها: كايزن في التدريس الجامعي: التحسين المستمر للمقررات الدراسية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية جيما كايزن في تحسين جودة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الألمانية، وتقييم كل وحدة دراسية تقدم للطلاب لتشجيع التغذية المرتدة منهم باستمرار، وتكثيف عملية تبادل المعلومات والخبرات والمهارات مع المحاضرين. واستخدمت الدراسة منهج البحث الإجرائي للجمع بين فلسفة كايزن للتحسين المستمر وتقييمات المقررات الدراسية (٤ مقررات دراسية). ومن أهم نتائج الدراسة ترحيب المتعلمين بإدخال تحسينات على عناصر المقررات الدراسية مثل مفاهيم المقرر، ومواده، وأسلوب العرض التقديمي والمحتوى أو اختيار التفاصيل. كما انخفض معدل المشاركة خلال كل فصل دراسي وتأثر بشدة بمحفزات مثل الاختبار، ومدى الصلة بالدرجات. كما استطاعت استراتيجية جيما كايزن أن تحسن جودة المقرر الدراسي، خاصة في السنتين الأوليين من المقررات المطورة حديثاً.
- دراسة كلايتون (Clayton, 2010)، وعنوانها: تشجيع منهج كايزن للجودة في الجامعة. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن ملامح تجربة جامعة أستون في تبني مفهوم كايزن للتحسين التدريجي المستمر في الجودة، وفي عملية التخطيط على المدى الطويل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستنتجت الدراسة أن التجربة الآن في مرحلة التجريب على مستوى الجامعة. ويستند هذا إلى فرضية أن مبادئ وممارسات إدارة الجودة، كما يمارسها ويدرسها جوران وديمينغ وآخرون، تنطبق على التعليم العالي كما تنطبق على أي صناعة أو خدمة.

- دراسة خايوم (Khayum, 2017)، وعنوانها: جودة التعليم العالي: تطبيق فلسفة كايزن. وهدفت الدراسة لتنفيذ مجموعة من الأدوار والتوقعات والخبرات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجامعات والأقسام الشاملة ذات العلاقة بالنموذج الياباني للتحسين المستمر "كايزن" بشكل متراكم. وهو ما قد يؤدي إلى جعل جميع الأفراد في الجامعة يؤدون بشكل أفضل ويواصلون عملية التحسين في جميع جوانب عملياتهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن فلسفة كايزن يمكن أن تساعد مصادر التعليم العالي على التحسين والتنافس بشكل أكثر فاعلية من خلال التركيز على ما تمتلكه من موارد بشرية. كما قدمت الدراسة لمؤسسات التعليم العالي وطلابها وكلياتها، على وجه الحصر، الفرصة لتحديد وتحليل ممارسات وأساليب إدارة الجودة الخاصة بهم مقارنة مع استراتيجية وفلسفة كايزن.
- دراسة بارازا وجونزاليز (Barraza & González, 2015)، وعنوانها: جلب كايزن إلى حجرة الدراسة: الدروس المستفادة في مقرر إدارة العمليات. وهدفت الدراسة إلى وصف التطبيق المنهجي لاستراتيجية 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؛ وقد تم إجراء دراسة نوعية استكشافية. واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي. وقد أظهرت نتائج الدراسة تحسناً في نتائج الطلاب في كل مرحلة من مراحل تدريس المقرر باستخدام استراتيجية كايزن، بالإضافة إلى تحسن نتائجهم في درجات الاختبار النهائي والتقارير المكتوبة. كما أسهمت الدراسة في إثراء الأدبيات التي تتناول استراتيجية كايزن في التعليم. وقد تم نشر هذه النتائج لاحقاً من أجل توفير الزخم والتوجيه والدعم نحو تحسين جودة التدريس في كليات إدارة الأعمال.
- دراسة كريجل (Kregel, 2017)، وعنوانها: تطبيق كايزن على التدريس الجامعي من خلال التقييم الأسبوعي للمقرر. وهدفت الدراسة إلى إجراء تقييم نقدي للدور الذي يمكن أن تقوم به استراتيجية كايزن لتحسين جودة التدريس على مستوى المقررات الدراسية، وتكثيف التبادل والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين. واستخدمت الدراسة نهجاً نظرياً للجمع بين فلسفة التحسين المستمر لاستراتيجية كايزن وتقييم الطلاب، كما تم استخدام بيانات التقييم الخاصة بمقررين دراسيين لوصف نتائج التطبيق التجريبي. ومن أهم نتائج الدراسة قبول المتعلمين المشاركة المكثفة في المقررات الدراسية، ورضاهم عن التحسينات التي تشير بشكل رئيس إلى مفهوم المقرر الدراسي، واختيار المحتوى (والتفاصيل)، ومواد المقرر الدراسي، وأسلوب العرض، كما انخفض معدل المشاركة خلال الفصل الدراسي، وتأثر بشكل كبير بمحفظات مثل: الامتحان ومدى الصلة بالدرجات.
- دراسة سوبريانو (Supriyanto et al., 2019)، وعنوانها: كايزن: تحسين جودة التعليم العالي والابتكار في الثورة الصناعية ٤.٠، وهدفت الدراسة إلى زيادة فاعلية وجودة مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني استراتيجية مبتكرة، هي استراتيجية كايزن، والتي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي (عيب صفري) في عملية إدارة التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن كايزن تركز على التحسين المستمر للجودة، والموجه نحو تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية، وجودة الإنتاجية كشكل من أشكال التحسين والفاعلية وتحسين جودة التعليم.
- دراسة شريف (Sherif, 2019)، وعنوانها: تحسين إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر في ضوء نموذج جيمبا كايزن: دراسة نوعية. وهدفت الدراسة إلى استعراض خصائص وخطوات نموذج جيمبا كايزن لتحقيق الجودة والتحسين المستمر، ومدى فاعليته في الوصول إلى التطوير الشامل للجامعات المصرية، والقضاء على مشكلاتها المزمنة، ومدى قدرته على استخدام الموارد المتاحة، وتطوير إدارة الجودة وإدارة التغيير المؤسسي في المؤسسات الجامعية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وكشفت نتائج الدراسة عن المميزات التي يتمتع بها نموذج جيما كايزن لضمان وتحقيق الجودة، ومدى التطوير الذي أدخله على نموذج ديمينج الشهير (PDCA)، وكذلك تركيزه الشديد على نشر ثقافة التغيير في بُني الجامعات كمدخل للتطوير المتكامل، واعتماده على العلاقات الإنسانية وأساليب القيادة الديمقراطية في الإدارة، وتناول التصور المقترح الضمانات والإجراءات التي ترحح تطبيق نموذج جيما كايزن في الجامعات المصرية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

١- كشفت نتائج الدراسات السابقة عن الدور المهم لاستراتيجية كايزن اليابانية، وتأثيرها الواضح في التحسين المستمر لأداء المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وفي جودة عملياتها المتنوعة، خاصة ما يتعلق بدورها في تطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر (دراسة علي، ٢٠١٥)، وفي تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده بالمملكة العربية السعودية (دراسة السلمي، ٢٠١٧)، وفي التنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية (دراسة آل جعثم، ٢٠١٨)، وفي تطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا (دراسة عمر، ٢٠١٨)، وفي التحسين المستمر في كليات جامعة المجمعة (دراسة آل حمود، ٢٠١٩)، وفي توعية مجموعة زيادة الوعي والتحفيز بالجامعة (دراسة Topuz & Arsan, 2013)، وفي تحسين إدارة الجودة في التعليم العالي (دراسة Feijoo, et. al, 2014)، (دراسة Clayton, 2010)، (دراسة Khayum, 2017)، (دراسة Reddy & Karim, 2013)، (دراسة Supriyanto et al., 2019)، ودراسة (Sherif, 2019)، وفي تحسين التدريس والتعلم بالجامعة (دراسة Sapungan & Cuarteros, 2017)، (دراسة Barraza & González, 2015)، (دراسة Kregel, 2017)، (دراسة Kregel, 2019)، وفي وضع معايير للجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (دراسة Nagaraja, et al., 2012).

٢- حاولت بعض الدراسات السابقة الوقوف على أهم متطلبات استراتيجية كايزن، مثل دراسة الحربي (٢٠١٧)، والتي هدفت للكشف عن متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء استراتيجية جيما كايزن، ودراسة رشيد وآخرين (٢٠١٧)، والتي حاولت تحديد متطلبات مستوى التنمية المهنية لتدريسي طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة في ضوء استراتيجية KAIZEN لجودة التعليم من وجهة نظر طلبتهم، ودراسة السلمي (٢٠١٧)، والتي حاولت الكشف عن متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء استراتيجية كايزن. ودراسة الكسر (٢٠١٧)، والتي سعت لتعرف متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء، ودراسة محمد (٢٠١٨)، والتي حاولت الكشف عن متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن، ودراسة رحمة وآخرين (٢٠١٩)، والتي هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٣- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها العام، والمتمثل في الاستعانة باستراتيجية كايزن اليابانية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، والعاملين بها، وتحقيق معايير الجودة الشاملة المرجوة، وتقليل الهدر، وتحسين أساليب العمل بدون زيادة في النفقات. بينما اختلفت معها في

- هدفها الخاص، والمتمثل في الكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي بمختلف مداخله. في حين اختلفت مع دراسة الكسر (٢٠١٨)، والتي استخدمت منهج دراسة الحالة؛ ومع دراسة (Topuz & Arsan, 2013)، والتي استخدمت المنهج التجريبي؛ ومع دراسة (Kregel, 2019)، والتي استخدمت منهج البحث الإجمالي؛ ومع دراسة (Barraza & González, 2015)، والتي استخدمت المنهج شبه التجريبي.
 - من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عيناتها، فيما عدا الدراسات السابقة التي لم تستعن بأي أدوات لجمع البيانات.
 - من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تختلف الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث نوع مجتمعها وأفراد عينتها، فلا توجد أي دراسة من بين تلك الدراسات طبقت على مجتمع معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن. في حين تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة من حيث تطبيقها في المجتمع التربوي بشكل عام، غير أن بعضها تم تطبيقه في المجتمع التربوي قبل الجامعي، وبعضها الآخر تم تطبيقه في المجتمع التربوي الجامعي.
 - ٤- استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه، أهمها:
 - إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - اختيار منهج الدراسة المستخدم، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
 - تحديد أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وتصميمها، والوقوف على الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للموضوع.
 - ٥- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها - على حد علم الباحث - الأولى من نوعها التي حاولت الوقوف على متطلبات ومعوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

● الإطار النظري للدراسة:

استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الأدبيات المعاصرة
أولاً - نشأة استراتيجية كايزن للتحسين المستمر وتطورها:

كان أول ظهور لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد الفيلسوف الياباني تاييشي أونو Taiichi ohno، والتي كان لها الدور الأكبر في صنع المعجزة اليابانية، ويمكن استخدامها في ظل أوضاع ذات موارد محدودة. ففي الحرب العالمية الثانية تعرضت اليابان لقصف نووي أمريكي في هيروشيما ونجازاكي؛ أدى لتداعيات خطيرة على المجتمع الياباني على كافة المستويات، إلا أن اليابان منذ انتهاء الحرب ركزت على إعادة البناء، وسعت لتنفيذ استراتيجية (كايزن) في جميع المجالات خلال عمليات الإصلاح، والتي كان لها فضل كبير في تحويل اليابان من بلد مدمر فقير الموارد الطبيعية إلى بلد متقدم (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٤).

وترتكز فلسفة استراتيجية كايزن على تحويل العملية إلى الأفضل باستمرار، وبدون أي مشكلات من أول مرة، وقد تم التطبيق الأول للفكرة في شركة تويوتا TOYOTA عام ١٩٤٨م والتي طبقت الاستراتيجية وما زالت في

جميع عملياتها، ولنجاح التطبيق تبعثها في ذلك العديد من الشركات، مثل شركة توشيبا TOUSHIBA عام ١٩٥٢م، دايملر كرايسلر Daimler Chrysler، فورد FORD، بي إس إف BSF، و يونيليفر Unilever، وغيرها. وتمثل الهدف من تطبيقها في تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية والمالية، بالاعتماد على التحليل والعمليات؛ كما تمثل المجال الأساسي لتطبيق الاستراتيجية في أماكن العمل داخل الشركات، والمعروف بـ (جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN). وقد كان للسيد ماساكي إيماي Masaaki Imai دور كبير في تطوير استراتيجية كايزن، عندما أسس معهد كايزن عام ١٩٨٥م من أجل نشر مفاهيم ومبادئ التحسين المستمر في كبرى الشركات اليابانية. كما قام بإصدار كتاب كايزن عام ١٩٨٦م، ثم كتاب جيمبا كايزن عام ١٩٩٧م. وقد استطاعت الشركات اليابانية التي طبقت تلك الاستراتيجية الوصول إلى أعلى مستويات الجودة مقارنة مع منافسيها في نفس المجال على مستوى العالم. إذ تمحورت رسالة ماساكي المتعلقة باستراتيجية كايزن حول "أنه من غير الممكن مرور يوم على المؤسسة بدون تطبيق نوع من التحسين في أي قسم أو جزء من أجزائها" (قمر وطريبة، ٢٠١٩، ١٣٠). وذلك من خلال جراءة الإدارة على التغيير، وحذف كل ما من شأنه إعاقة الإبداع، سواء كان نظم أم قوانين أم قواعد، كما يحدث التغيير المرغوب من خلال تغيير عقلية المديرين والمشرفين أو تغييرهم أنفسهم.

ثانياً - مفهوم استراتيجية كايزن للتحسين المستمر:

يتكون مصطلح كايزن (KAIZEN) 改善 من كلمتين يابانيتين، الأولى هي: كاي (KAI) 善، وتعني التغيير Change، والثانية هي: زن (ZEN) 改، وتعني للأفضل For the Better أو للأحسن For the Good، أي: التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن. وأحياناً يتم ترجمة كايزن KAIZEN إلى التحسين المستمر Continual Improvement، أو التحسين المستمر في موقع الحدث أو العمل. ولذلك تُعتبر كايزن عملية التحسين عملية مستمرة لا تتوقف (أبو النصر، ٢٠١٥، ٦٧).

ويشير (Ishiwata, 2009, 13) إلى أن لكايزن تعريفيين، التعريف الأشمل ويتضمن شتى نواحي الإنتاج وإدارة الجودة، وما تتضمنه من فلسفات وممارسات إدارية وأدوات ووسائل للتحسين، وتعد كايزن من أهم تلك الفلسفات. أما التعريف الأضيق فيهتم بتحسين مكان العمل المستمد من مقترحات العمال، على أساس دائرة مراقبة الجودة، ونظم الاقتراحات.

وتعرف استراتيجية كايزن بأنها نظام للتحسين المستمر في الجودة وثقافة المؤسسة والإنتاجية والتكنولوجيا والسلامة والقيادة والعمليات (الحربي، ١٤٣٦، ٧)، كما تعني التطوير الدائم الشامل للأداء، بهدف تقليل الهدر في التكلفة والأخطاء وزمن التشغيل والمساحة المستخدمة للعمل (برهمن، ٢٠١٢، ٥٢-٥٣).

وكايزن عبارة عن استراتيجية يقوم فيها جميع العاملين - على كافة مستويات المؤسسة - بالعمل على تحقيق زيادة تدريجية منتظمة لتحسين المنتج وجودته؛ بمعنى أن استراتيجية كايزن تقوم على جمع كل المواهب الجماعية داخل المؤسسة لتأسيس قوى تدفع عملية التطوير والتحسين. وعند تنفيذ إجراءات استراتيجية كايزن بشكل صحيح فإننا في الواقع نمح عملية الإنتاج سمة بشرية، ونقل من المشقة الجسدية والعقلية للعمل، وتعليم الأفراد سبل إجراء التجارب السريعة بطرق علمية، وكيفية التعلم للتخلص من الهدر في محيط العمل. وتركز خطة كايزن العملية على الاهتمام بالتحسين في قطاعات محددة داخل المؤسسة، وإشراك جميع العاملين في كافة المستويات. وتقوم فلسفة استراتيجية كايزن على بناء ثقافة المشاركة، حيث يحرص جميع العاملين على المشاركة في تقديم مقترحات تحسين الجودة، كما يشاركون في تطبيق هذه المقترحات (Tilfarlioglu & Anwer, 2017, 231).

والحقيقة أن عملية التحسين المستمر التي تسعى كايزن لتحقيقها لا تقتصر فقط على القطاع الصناعي، ولكنها تتعدى ذلك لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، والحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة التربوية، والحياة العملية؛ فهي تشمل كل أوجه الحياة الإنسانية تقريباً.

ثالثاً - أهداف تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر:

تهدف المؤسسات التعليمية من تطبيقها لاستراتيجية كايزن إلى تحقيق ما يلي:

١- تخفيض التكلفة:

تسعى استراتيجية كايزن لتخفيض التكاليف لأدنى درجة ممكنة، من خلال تقليل الهدر أو التخلص منه، بمعنى التخلص من الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للعمل، وتخفيض أي تكلفة لها علاقة بالهدر في الأنشطة أو العمليات (Hilton, 1999, 20). فمع ظهور استراتيجية كايزن لأول مرة في اليابان أضحى ترشيد الإنفاق من خلال أسلوب التكلفة المستهدفة من أهم أولويات المؤسسات الخدمية، بما فيها المؤسسات التعليمية.

ويتم تخفيض التكلفة باستخدام استراتيجية كايزن في المدارس عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للخدمة من وجهة نظر المستفيد، وتقليل التكلفة من وجهة نظر المدرسة، مع مراعاة جميع مقترحات التحسين المقدمة من العاملين، وهو ما من شأنه تحسين زمن أداء العملية وتكلفتها وجودتها (Kaplan & Atkinson, 2008, 229). وهو ما يحقق فلسفة كايزن القائمة على أن التحسينات الدائمة - حتى ولو كانت بسيطة - فهي في مجملها ذات صافي تأثير يفوق إجمالي تلك التحسينات، مع عدم الحاجة لتحمل أي تكاليف إضافية.

٢- تحسين الجودة:

تسعى عملية التحسين المستمر إلى تمكين المؤسسة التعليمية من تقديم خدمات عالية الجودة، حيث تطورت الجودة لتنتقل من مرحلة التفتيش على الجودة إلى مرحلة ضبط الجودة، تلا ذلك الانتقال إلى مرحلة توكيد الجودة، ثم إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة ثم إلى مرحلة الابتكار والتميز. فقد هدفت الجودة في الماضي إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وأرخص، أما حالياً فالجودة تسعى لتقديم الخدمات بشكل أفضل (قمر وطربية، ٢٠١٩، ١٣٢). ومن ثم، فالجودة تشير إلى مقدار الفجوة بين توقعات المستفيد لجودة الخدمة من جهة وطبيعة الخدمة المقدمة بالفعل من جهة أخرى، وأن الالتزام بالجودة يُفرضي إلى الوفاء بمتطلبات المستفيدين، والقضاء على أي خلل في نوعية الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى تقديم خدمة ذات جودة من أول مرة وفي كل مرة، مع ضرورة ملاءمة الخدمة للغرض أو الاستخدام.

٣- إرضاء المستفيدين:

تهتم استراتيجية كايزن بالمستفيد، وتسعى لإرضاء رغباته وإشباعها، بالإضافة إلى اهتمامها بالاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين من خدمات المؤسسة التعليمية، وجذب مستفيدين جُدد. كما تؤمن استراتيجية كايزن بأن خدمة المستفيد من أهم العوامل التي تؤدي لكسب رضاه وتعزيز العلاقة معه (McNair & Leibfried, 2012, 101). ومن ثم، فمن الضروري استبعاد هدر الوقت، والتخلص من أي تعطيل قد يؤثر في تقديم الخدمة للمستفيدين، وهو ما يسهم - وبصورة فاعلة - في تحقيق الميزة التنافسية الزمنية للمدرسة.

رابعاً - فوائد استخدام استراتيجية كايزن:

هناك مجموعة من الفوائد تعود على المؤسسات التعليمية والعاملين فيها من تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، يمكن إجمالها في الآتي (العقباوي، ٢٠١٥، ٢٤؛ يوسف، ٢٠١٣، ٣٦١؛ البلشي، ٢٠١٦، ٢٢٨؛ باسيلي، ٢٠٠١م، ١٠٩؛ أبو طربوش، ٢٠١٤، ٩٣):

- تشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم.
 - تعزيز رضا العاملين عن أعمالهم، وتأكيد انتمائهم للمؤسسة، وزيادة إنتاجيتهم.
 - تحقيق السرعة في اتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية للأخطاء والمشكلات الكامنة في العمل.
 - التخلص من الهدر والفاقد في كل من: العمليات والمكان والجهد والموارد والوقت.
 - تخفيض التكلفة، وزيادة الكفاءة.
 - زيادة التفكير الإيجابي نحو إنجاز العملية.
 - الاستمرار في إحداث التغيير والتقدم والتعلم المرغوب.
 - استثمار الموارد المتاحة بطريقة مثلى، والحد من المساحات المستخدمة.
 - القضاء على الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير للأحسن.
 - التخلص من العشوائية والتداخل في العمل، وتقليل نسبة الأخطاء.
 - تحقيق انسيابية تدفق العمل، والتخلص من الاختناقات التي تعطل العمل، وخفض زمن تقديم الخدمة.
 - الرقابة المستمرة لكافة الوظائف والأنشطة وبيئة العمل داخل المؤسسة.
 - التغيير التدريجي لثقافة العمل داخل المؤسسة، من خلال الاستغناء عن اللوم والتأكيد على البحث عن الحلول، واستدامة العمل، بالإضافة إلى العمل بروح الفريق الواحد.
 - الوصول لتحقيق الانضباط الشخصي والمؤسسي وزيادة الكفاءة داخل المؤسسة.
 - تشجيع العاملين على المشاركة، والاستفادة من أفكارهم وخبراتهم.
- بالإضافة إلى ذلك، تزايد أهمية تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال الخطوات الخمس الآتية (العثماني، ٢٠٢٠):

- ١- التصنيف: بمعنى القضاء على كل ما هو غير ضروري، ولا يقدم أي قيمة حقيقية للموظف أو للمؤسسة، وذلك بعد التفريق بين ما هو ضروري وغير ضروري.
 - ٢- الترتيب: عبارة عن خطوة تتضمن قاعدة الـ (٣٠) ثانية، وتشير إلى أن أي شيء لا يمكن إيجاده خلال ٣٠ ثانية يحتاج إلى إعادة ترتيب؛ والترتيب يتطلب حلول مبتكرة للتخزين والترتيب، ومن ثم فهذه الخطوة تقضي على عملية البحث عن الأشياء.
 - ٣- النظافة: بمعنى نظافة المكان كمياري ينظر إليه الآخرون.
 - ٤- المعايرة: وتتم المعايرة من خلال وضع علامات ولوحات إرشادية وتحذيرية، حيث يتم وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرئية ونظيفة، سواء على الصعيد الشخصي أم البيئي.
 - ٥- الالتزام: ويعني أن يتم أداء العمل الصحيح - بشكل مستمر - كمنهج تؤمن به المؤسسة.
- خامساً - خصائص التحسين المستمر باستخدام استراتيجية كايزن:

تعد كايزن عملية تحسين دائمة يتحمل مسئوليتها الإدارة والعاملون معاً، فهي مسئولية كل شخص في المؤسسة، وتشمل كافة مجالات العمل داخل المؤسسة. وهي عبارة عن توليفة متكاملة من الأفكار الإدارية، وأنظمة العمل، وأدوات وأساليب تحليل المشكلات واتخاذ القرار بالتأثير الواضح. وهي عملية تركز على

الأمكان ذات الأهمية الاستراتيجية، كما تهتم بتحقيق نتائج سريعة، والمحافظة على استمراريتها، وعلى التغيير والتحسين المؤثر والتدريجي للأداء، وتسعى للتقليل من التكاليف (بكر، ٢٠١٦، ٢٤٢).

ويكشف (الشريف والسحت، ٢٠١٤، ١٧) عن مجموعة من الخصائص لعملية التحسين المستمر باستخدام استراتيجية كايزن على النحو الآتي:

- يتضمن التحسين المستمر باستخدام استراتيجية كايزن جميع عمليات المؤسسة.
- تهدف استراتيجية كايزن لتنمية ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تؤكد على التحسين والتحديث والتطوير والابتكار.
- يتحمل العاملون والإدارة - وفي جميع المستويات - مسؤولية التطوير المستمر للمؤسسة.
- تتبنى الكايزن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة.
- تتكامل استراتيجية كايزن للتحسين المستمر مع فلسفة الابتكار والاختراع، فهما عنصران رئيسان لنمو المؤسسة وتميزها.
- تترابط استراتيجية كايزن للتحسين المستمر مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM، والإدارة في الوقت الصحيح Just-in-time، والإدارة بالعمليات Process-based Management.
- كما يمكن حصر خصائص استراتيجية كايزن والتي تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات في النقاط الآتية (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٦٤):

- البساطة: من السهل استخدام استراتيجية كايزن للتحسين المستمر وتطبيقها دون الاستعانة بأي أساليب إحصائية.
- الفاعلية: تسهم استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في التفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها.
- الشمولية: تساعد استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في تحديد العلاقات بين جميع أسباب المشكلة.
- المرونة: يمكن استخدام استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بصورة منفردة أو مع من خلال اقترانها بالأساليب والاستراتيجيات الأخرى لتحسين الجودة ومعالجة المشكلات.
- محفزة للمشاركة: تعمل استراتيجية كايزن على تحفيز جميع أصحاب المصلحة سواء كانوا من داخل المؤسسة أم من خارجها على المشاركة وتكوين فريق عمل.
- خفض التكلفة: تركز استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بصفة خاصة على فريق العمل، ولا تحتاج لتوفير أي متطلبات أخرى.

سادساً - مبادئ استراتيجية كايزن:

تتعدد المبادئ التي تستند إليها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، لتشمل خمسة مبادئ رئيسة يطلق عليها السينات الخمس، نظراً لبدئها بحرف (S) عند نطقها باللغة اليابانية، يمكن عرضها على النحو التالي (يحيى، ٢٠١١، ٢٦؛ السمان، ٢٠٠٨، ١٣٤؛ برهمين، ٢٠١٢، ب-٦٧؛ Abdullah, 2003, 2; Skaggs, 2003, 2):

١- مبدأ الفرز Straighten Up: ويطلق عليه باليابانية (Seiri)، ويتم من خلاله يتم التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية. ويقصد بالفرز - عملياً - التخلص من الأشياء غير المفيدة وغير المستخدمة، حتى لا تؤثر على تقديم الخدمة.

- ٢- مبدأ الترتيب المنهجي Put Thing in Order: يطلق عليه باليابانية (Sciton)، ويشير إلى إعادة ترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة وحسب ترتيبها داخل المؤسسة، وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها، بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة إليها، وقابلة للاسترجاع.
- ٣- مبدأ تنظيف مكان العمل Clean Up: يسمى باليابانية (Sciso)، ويعني التنظيف الدائم لمكان العمل باستمرار، حيث تقوم المؤسسات اليابانية بتنظيف شامل لأماكن العمل خلال أول وآخر خمس دقائق عمل من كل يوم.
- ٤- مبدأ التعقيم الشامل Being Clean Hygienic: ويلفظ باليابانية (Sciketsu)، ويعني حرص المؤسسة على ضرورة محافظة أفرادها على نظافتهم الشخصية، وارتدائهم للملابس الواقية والخاصة بالعمليات الإنتاجية.
- ٥- مبدأ الانضباط الذاتي Discipline: يسمى باليابانية (Shitsuke)، ويعني تشجيع الأفراد داخل المؤسسة على الانضباط والالتزام بتعليمات وقوانين النظافة والنظام، بالإضافة إلى اللين واللفظ مع كافة الأفراد، والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة.
- وهناك من يرى أن مبادئ استراتيجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل في الآتي (الشهريلي وداود، ٢٠١٧، ٤١-٤٢؛ الشريف والسحت، ٢٠١٤، ١٧-١٩؛ جمال الدين وآخرون، ٢٠١٧، ٢٥٣؛ خليل، ٢٠١٧، ٢٩):
- التطوير المستمر مسؤولية يتحملها كل فرد داخل المؤسسة.
 - لا يقتصر التحسين المستمر على عملية دون غيرها، بل يمتد ليشمل جميع إدارات وأقسام وأنشطة وعمليات المنظمة.
 - تتحسن النتائج بتحسين العمليات.
 - التركيز على تصحيح الأخطاء، ومنع تكرار المشكلات، وتجنب لوم المخطئين.
 - جعل المستفيدين على رأس الأولويات، والتركيز على تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم.
 - استخدام أفضل طريقة للأداء من المرة الأولى.
 - التركيز على الجودة، والتخلص من العيوب في كل المراحل بشكل كامل.
 - البدء بالتنفيذ ثم التطوير.
 - تفضيل العمل الجماعي على العمل الذكي.
 - منح أولوية لآراء جميع العاملين.
 - الأعمال التي يتم تنفيذها يمكن تحسينها، وكل العمليات تتضمن هدراً ينتج عن التخلص منه قيمة مضافة للعملية وللمستفيد.
 - البدء بالعمليات السهلة لتحقيق نتائج سريعة يؤدي لسهولة قبول التغيير.
- سابعاً – مداخل استراتيجية كايزن:

تعتمد استراتيجية كايزن على عدد من المداخل التي تسعى لتحقيق التحسين المستمر، والقضاء على الهدر بكل صورته، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي، أو بشكل فردي تبعاً لظروف وإمكانيات كل مؤسسة ومدى التحسين والتطوير المستهدف فيها، ومن تلك الإستراتيجيات ما يلي:

١- مدخل معالجة الهدر - مودا (Muda)

من أهم أشكال الهدر في المؤسسات التربوية: هدر الإنتاج الزائد عن الحد (كتخريج أعداد من الطلاب دون استيفائهم لمتطلبات سوق العمل وكفاياته، وهدر الانتظار (كإهدار وقت العمل)، وهدر التشغيل، وهدر النقل، وهدر

الحركة، وهدر التخزين، وهدر إصلاح المرفوضات (كالتأخير في إصلاح أجهزة الحاسب الآلي، أو استبدالها أو إتلافها)، وهدر الطاقات (برهمن، ٢٠١٢-أ، ٤١).

ويكشف (أبو النصر، ٢٠١٥، ٧٦) عن ثلاثة أنواع من الهدر في استراتيجية كايزن تسمى (3M's)، وهي:

- مودا (Muda): ويعني الهدر الذي يمكن أن يحدث في الوقت أو المال.
- مورا (Mura): ويقصد به عدم التناغم (التضارب) في الأعمال أو النماذج أو الصلاحيات.
- موري (Muri): أي زيادة إجهاد العمال والموظفين بدنيا، وعملهم في بيئة غير مريحة.

٢- مدخل جيما كايزن Gemba kaizen:

جيما كايزن مدخل ياباني يشير إلى موقع العمل Workplace، أو المكان الفعلي للعمل Real Place، وبمعنى آخر تهدف الجيما كايزن لتعرف مواقع حدوث العمليات التي تضيف قيمة حقيقية، إلى جانب تعرف مواقع المشكلة في الواقع الميداني. وتؤمن استراتيجية كايزن بضرورة تواجد الإدارة في موقع الحدث أو العمليات الفعلية وفي مكان المشكلة فور وقوعها (أبو النصر، ٢٠١٥، ٧٣). وهما في الأصل كلمتان يابانيتان، حيث تشير كلمة "جيما" إلى إدارة المكان، فالإدارة يجب أن تكون في الموقع الفعلي للأحداث ولا تتفصل عنه، أما كلمة "كايزن" فتشير إلى إدارة الزمان، وتعني التطوير والتحسين المستمر للعمل، وتخفيض التكاليف، ورفع جودة الخدمة. ويمكن ترجمة الكلمتين إلى الإدارة من موقع الأحداث (برهمن، ٢٠١٢-أ، ٤٣). وتشير (العقباوي، ٢٠١٤، ٢١) إلى أنها تشمل مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمية، أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً.

٣- مدخل السينات الخمسة (5S):

يشير مدخل السينات الخمسة إلى وجود خمسة أركان رئيسة لمكان العمل المثالي لتطبيق استراتيجية كايزن. وهو نظام تم تصميمه لتأسيس مكان عمل مرئي، ولإنشاء بيئة عمل ذاتية التفسير والتوضيح، ذاتية التحسين والتطوير، ذاتية الترتيب. ويركز مدخل (5S) على النظافة والنظام؛ واللذان يمثلان أهم ركائز التحسين والتطوير في العمل (برهمن، ٢٠١٢-أ، ٤٦). ويتضمن هذا المدخل خمس خطوات بسيطة تبين أساليب جعل مكان العمل نظيفاً منظماً خالياً من الفوضى تسهل الحركة فيه، ويسهل العثور داخله على الأشياء بكل سهولة وسرعة دون تعطيل، مع توفر عنصري الأمن والسلامة. وكما هو واضح فإن كل خطوة من الخطوات الخمسة تبدأ في اللغة اليابانية بحرف (S) لذلك سميت (5S). ويعد المهندس الياباني (هيروكي هيراتو) أول من تناول هذا المدخل، وطرح تطبيقه في شركة تويوتا في عام ١٩٩٩م (أبو طربوش، ٢٠١٤، ٧٤).

ويشتمل هذا المدخل على الخطوات الآتية (الشريف والسحت، ٢٠١٤، ١٨):

- أ- الفرز Straighten Up، وتلفظ باليابانية Seiri: أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، ويتم تطبيق هذه الخطوة - بصورة عملية - من خلال مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة غير المفيدة، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة.
- ب- الترتيب المنهجي Put Thing in Order، وتلفظ باليابانية Seiton: أي وضع الأشياء في أماكنها، وبحسب تسلسلها، بحيث يمكن الحصول عليها أو استرجاعها أو استخدامها بدون إضاعة الوقت.
- ج- تنظيف مكان العمل Clean Up، وتلفظ باليابانية Seiso: أي قيام العاملين والموظفين بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم بالمؤسسة.

- د- التعقيم الشامل Being Clean Hygienic، وتلفظ باليابانية Seiketsu: وتعني اهتمام الموظف أو العامل بنظافته الشخصية، وظهوره بمظهر يليق بوظيفته.
- هـ- الانضباط الذاتي Discipline، وتلفظ باليابانية Shitsuke: أي تدريب الجهاز الإداري في المؤسسة على متابعة الانضباط الذاتي، والالتزام بتعليمات النظافة والنظام. كما تشير هذه الخطوة إلى ضرورة استخدام اللطف والكرامات مع الآخرين، واحترام قوانين العمل وأنظمتها، وتحويلها إلى عادات حياتية.
- ٤- مدخل (في الوقت المحدد "JIT" Just-in-Time):

تعود جذور مصطلح (JIT) إلى الصناعات اليابانية، ويرجع سبب ظهور هذا المصطلح إلى عدم امتلاك اليابان مساحات واسعة للتخزين، والرغبة في تحقيق جودة متميزة في الإنتاج وبأقل تكلفة، من أجل تحقيق المزايا التنافسية المرغوبة (أبو طربوش، ٢٠١٤، ٥٢). ويسعى هذا المدخل إلى تدعيم التحسين المستمر وحل مشكلات العمل، كما أنه يهدف إلى تخفيض كلفة الإنتاج أو تقديم الخدمة من خلال التخلص من تأخيرات الإنتاج والمخزون قدر الإمكان، والتخلص ضياع الموارد بداية من تصميم الخدمة حتى تسليمها للمستفيد (البكري وإسماعيل، ٢٠٠١، ٢٠٥).

٥- مدخل وضع قواعد التشغيل:

يشير هذا المدخل إلى مجموعة الإجراءات التي تُتخذ من قبل المؤسسة، سعياً منها لتقديم منتج أو خدمة للمستفيدين، والتي تتحقق بعد عمليات تطوير مستمرة للتوصل لإنجاز الأهداف بأعلى جودة ممكنة دون أي هدر في الموارد أو الوقت أو الجهد (يوسف، ٢٠١٣، ٣٦٧).

وتتميز قواعد التشغيل الفعالة بالخصائص الآتية (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٤٢-١٤٣):

- أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز المهمة.
- تؤدي إلى زيادة خبرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، دون أن تؤدي للكسل.
- توفير معايير واضحة لقياس الأداء، فبدون ذلك لن يمكن تحديد ما إذا كان التقصير في الموظف أم في أسلوب الأداء نفسه.
- توضيح خط السير الواقعي للعمليات: حيث تُبنى القواعد - عادة - على الخبرات السابقة في الأداء وممارسة نفس المهام؛ فإذا تم التعرف على خط السير (أو تدفق) العمليات، فإن ذلك سيمكن من تحديد سبب التقصير ومكانه بمجرد دراسة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي.
- من السهل تطبيقها وتطويرها: يجب أن تكون إجراءات وقواعد التشغيل ملائمة لاستيعاب العمال ووعيهم، دون تعقيد، كما يجب أن تتميز بقابليتها للتطوير وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك.
- تؤدي إلى زيادة وضوح أهداف الإنتاج والخدمات.
- تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون ويتعلمونها.
- توفر أساساً للمراجعة والتقييم، بمعنى أنها توضح للمدير إذا ما كان العمل يتم بالطريقة السلمية، وما إذا كان كل فرد يؤدي عمله بالإخلاص والجودة المطلوبين.
- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ، والتغلب على نقاط الاختناق.

٦- مدخل حلقة ديمينج Demning Cycle:

يعد مدخل حلقة ديمينج من أبرز مداخل استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، ويطلق عليها اختصاراً (PDCA) بسبب الخطوات الأربع التي يتكون منها (Plan, Do, Check, Act)، والمتمثلة في (الحميد، ١٤٣٧، ٥٤؛ أبو طربوش، ٢٠١٤، ٤٤؛ عثمان، ٢٠١٧، ٧٢).

أ- حَظَّ Plan: وفي هذه الخطوة يتم تحديد أهداف عملية التحسين، وإجراءات تحقيق تلك الأهداف خلال مدة زمنية معينة.

ب- نَقَّ Do: وفي هذه الخطوة يتم تنفيذ ما تم التخطيط له.

ج- راجع Check: وفي هذه الخطوة يتم فحص إذا ما كانت النتائج مطابقة لما تم التخطيط له مسبقاً من أهداف ومواصفات أم أن هناك قصوراً.

د- حَسَّن Act: في حالة تحقق أهداف عملية التحسين، يتم تسجيل الطول واعتبارها حلاً معيارية، وتعميمها والتدريب عليها. أما في حالة عدم تحقق أهداف عملية التحسين فيتم تحديد جوانب القصور أو الفجوة، وتعاد العمليات الأربع مرة أخرى (PDCA) حتى يتم الوصول للنتائج المنشودة.

ثامناً - محاور كايزن:

تتعدد محاور استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، لتشمل ما يلي (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٠٧-١٣٠):

١- موقع الأحداث: وفيها تتخلص الإدارة من الممارسات الورقية، وتبدأ في النزول إلى موقع الأحداث، وهو ما يساعدها في الإحاطة بكل العيوب الموجودة بالمؤسسة، والتحديات التي تواجهها، ومن ثم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، وتقسيمها إلى خطوات يتم توزيعها على فريق العمل بالمؤسسة من أجل التخلص من تلك العيوب، والتغلب على أي تحديات، واقتراح التعديلات التي يمكن أن تمنع تكرار مثل هذه العيوب والأخطاء.

٢- إلغاء الهدر: تركز استراتيجية كايزن على إلغاء الهدر أو الفاقد داخل المؤسسة، سواء تمثل هذا الفاقد في الوقت أو الجهد أو المال، حيث يؤدي إلغاء الهدر إلى زيادة قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها.

٣- الإدارة بالمشاركة: تؤكد استراتيجية كايزن على أهمية مشاركة كافة العاملين في أي تغييرات بالمؤسسة؛ حيث إن مشاركتهم ستؤدي إلى الحد من مقاومتهم للتغيير، والعكس صحيح تماماً. لذا، فاستراتيجية كايزن تؤمن بأن اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات تمثلان أهم طرق تحقيق النجاح.

٤- التوظيف مدى الحياة: تسعى استراتيجية كايزن إلى توفير الأمان الوظيفي للعاملين؛ لأن شعور العاملين بالأمان الوظيفي يؤدي لتحقيق التزامهم وولائهم للمؤسسة؛ وإطلاق طاقاتهم الكامنة، والعكس صحيح تماماً.

٥- التعلم والتعليم والتدريب المستمر: تحرص استراتيجية كايزن على أن يتلقى جميع العاملين بالمؤسسة التعليم والتعلم والتدريب المتواصل، من أجل رفع مستواهم وزيادة إنتاجيتهم، كما تحرص كايزن أيضاً على تهيئة بيئة العمل التي تسمح للعاملين بتطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه.

٦- الإدارة الأبوية الحنونة: وفيها يتعامل المدير الذي يطبق استراتيجية كايزن مع جميع العاملين بالمؤسسة كما يتعامل الأب مع أبنائه، فيحيطهم بعطفه، ويحرص على حل بعض مشكلاتهم الاجتماعية.

٧- الإدارة المرئية: تعد الإدارة المرئية أحد الأساليب الإدارية، وتقوم فلسفتها على أساس جعل المشكلات محسوسة، وقريبة من الواقع، بالإضافة إلى ممارسة الإدارة من موقع الأحداث، وعلاجها أيضاً من موقع الأحداث.

تاسعًا - أدوات استراتيجية كايزن:

هناك أساليب وأدوات عديدة يمكن الاستعانة بها عند تطبيق استراتيجية كايزن لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتحليل مشكلاتها، والوقوف على جذورها، تمهيدا لإيجاد حلول منطقية لها، ومن أهمها ما يلي (آل جعثم، ٢٠١٨، ١٩٧-١٩٨؛ محمد، ٢٠١٨، ٣٩-٤٢؛ آل حمود، ٢٠١٩، ٦٣٢-٦٣٣؛ أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥١-١٧٤):

١- المقابلة الشخصية Personal Interview:

تستند المقابلة الشخصية على آراء العاملين ومقترحاتهم ذات العلاقة بأساليب تحسين أدائهم، ومن ثم، فهذه الأداة تسهم في تحديد المشكلات وجمع المعلومات اللازمة عنها. فمن البديهي أن اتخاذ أي قرار أو حل أي مشكلة أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المؤسسة يحتاج لجمع معلومات كافية تسهم في بيان رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة، وما يمكن أن يتخذ من قرارات بهدف التحسين والتطوير.

٢- استمارة استبيان كايزن Kaizen Check List:

تستخدم استمارة كايزن لتحليل المشكلة على أنها فرصة للتحسين؛ وفيها يتم استخدام قائمة تدقيق تركز على اهتمام أو انتباه المستخدمين للعوامل التي قد تحتاج إلى تحسين مستمر، وتتضمن هذه القائمة العناصر الآتية: الأفراد في كل المستويات، وأساليب العمل، وتقنياته، وإجراءاته، والوقت اللازم لأدائه، والنماذج، والتسهيلات الخدمية، ومستويات الإنتاج، والتخزين، والأجهزة، والأنظمة، وهيكل العمل، والبرمجيات والأدوات، والمواد.

٣- المقارنة المرجعية Benchmarking:

تشير المقارنة المرجعية في مجال التعليم إلى تلك العملية المستمرة التي تهدف لقياس الأنشطة والخدمات في ضوء مستويات الأداء الأفضل التي يمكن أن تتوفر سواء داخل المدرسة أم خارجها، فمن خلال المقارنة المرجعية يتم تشخيص عوامل نجاح المدرسة، ومقارنتها بالمعايير العالمية لاعتماد المؤسسات التعليمية.

٤- مخطط إيشيكوا Ishikawa Diagrams (السبب والأثر - تحليل عظام السمكة):

تقوم فكرة هذا المخطط على وجود عدد من الخطوط والرموز المصممة لتوضيح العلاقة بين الأسباب الرئيسية للمشكلة والمشكلة المراد دراستها والتي تنتظر حلا، فالمخطط عبارة عن أسلوب بياني يصف سبب حدث معين. وهو أداة مهمة تفيد في عرض الأسباب المحتملة للمشكلة، ومعاونة فريق العمل في حل المشكلات، وتحديد الأسباب التي تحتاج إلى الفحص، وتحليل علاقة السبب بالنتيجة، بالإضافة إلى تبسيط المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن علاجها.

٥- أسلوب العصف الذهني Brain Storming:

تستعين استراتيجية كايزن بأسلوب العصف الذهني في توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة، ويستند هذا الأسلوب على مهارة فريق العمل، وجرأته، وقدرته على الإبداع.

٦- أسلوب دلفاي Delphi Technique:

يتم من خلال هذا الأسلوب اختيار أحد الأفراد كمنسق، شريطة أن يكون على علم ودراسة كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب. كما يتم انتقاء مجموعة من الخبراء في نفس الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. بعدها يستلم المنسق إجابات الخبراء بصورة منفردة، ويفرغها في جداول أو رسوم بيانية توضح مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء هؤلاء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض. ثم يتولى المنسق مسؤولية إعداد ملخص

لكافة النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير منهم، ويسأله بشأن استمراره في التمسك بوجهة نظره السابقة تجاه الفكرة أو المشكلة أم أنه قد غير رأيه، واما إذا كانت لديه تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق. وبالتالي، يكرر المنسق هذه العملية مرات عديدة حتى يصل إلى درجة من الثبات النسبي في إجابات الخبراء، ومن ثم يبدأ - بدوره - في استخدام هذه الإجابات للوصول إلى علاج المشكلة المعروضة أو تقييم موضوعي للفكرة المطروحة.

٧- القائمة المعدة مسبقا Pre-Prepared List:

تُنسب فكرة القائمة المعدة مسبقا لـ (أسبورن أليكس Osborn Alex)، وهي عبارة عن طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، تقوم على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تشتمل على مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، بحيث تتسم هذه البنود بطابع الأسئلة المحفزة للتفكير في إجاباتها، أو النظر في إمكانية تطبيقها بصورة عملية.

٨- منهجية أسئلة لماذا الخمسة 5WHYS:

تساعد هذه الأداة في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلات المدرسية، ويتم من خلالها طرح خمسة أسئلة تبدأ جميعها بـ (لماذا Why)؛ مثل لماذا حدثت المشكلة؟ ولماذا حدثت الآن؟ ولماذا حدثت بهذا الشكل؟ ولماذا لم تتمكن من منعها؟ ولماذا لم تتمكن الإدارة المدرسية من التجاوب مع الموقف. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يشترط استخدام أسئلة (لماذا) خمس مرات فقط للوصول لسبب المشكلة الرئيس، فقد يزيد عدد استخدام السؤال (لماذا) أو ينقص وفقا لعمق المشكلة وصعوبتها.

٩- منهجية 5W and 1H:

عند تحليل أي مشكلة تتعلق بعمليات التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية يجب طرح الأسئلة الآتية: who, what, why, when, where, how؟، وتساعد هذه المنهجية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة المشكلة وفهمها بطريقة سليمة، مما يساعد في تشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها.

١٠- تحليل باريتو Pareto Analysis:

يستخدم تحليل باريتو في مجال جودة التعليم لتحديد المشكلات التي يجب منحها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها من المشكلات الأخرى، فمن خلال هذه الأداة يمكن ترتيب المشكلات ترتيبا تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل، ومن ثم تحديد أهم هذه المشكلات وأكثرها تأثيرا في الجودة، وبالتالي التركيز على حلها قبل غيرها.

١١- خرائط التدفق Flow Charts:

عبارة عن مخطط يحاول وصف طبيعة المسار الذي تسلكه العمليات الحالية التي يمر بها الإنتاج أو تقديم الخدمة، وانتظامها، وهو ما يساعد في توضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم أحد الخدمات أو إنتاج سلعة معينة، ومن ثم التمكن من تحديد نقاط عملية اتخاذ القرارات، وإجراءات التصحيح الملائمة في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية.

١٢- قوائم الاختبار:

تستخدم قوائم الاختبار في تسجيل وجمع البيانات المتعلقة بإحدى العمليات بطريقة بسيطة وفعالة، سواء كانت جيدة أم غير جيدة، سلبية أم إيجابية مقبولة فيها أم غير مقبولة، لأي عملية تتكرر خلال فترة زمنية، حيث

يمكن تحليل هذه البيانات بعد تنظيمها، وهو ما يساعد في حل مشكلات العملية، وتنفيذ التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية أو الخدمة المراد إنجازها.

١٣- حلقات الجودة Quality Circles:

تهدف حلقات الجودة إلى تمكين المؤسسة من جمع أفكار التحسين بشكل جيد؛ ويصل عدد أعضاء فريق الجودة إلى (١٣) فرداً في ذات التخصص. ويناط بهم عقد لقاءات دورية خلال ساعات العمل الرسمية لمناقشة مشكلات الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها. وعليه، يتم عرض الحلول المقترحة على الإدارة أو يقوم أعضاء الفريق بتطبيقها بأنفسهم إن أمكن.

١٤- المدرج التكراري:

عبارة عن تمثيل بياني يتيح - بطريقة مبسطة - تحليل البيانات المجمعة عن كافة العمليات الإنتاجية والخدمية خلال فترات العمل، وتحويل هذه البيانات إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس، مثل: الوزن، ودرجة الحرارة، والطول، بطريقة توضح مقدار التشتت، والاختلافات الموجودة في العملية، من أجل دراسة مدى جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها.

١٥- مخطط التشتت (التبعثر):

يعد مخطط التشتت أحد أدوات تحسين الجودة، ويستخدم بهدف تحليل بيانات العمليات بأسلوب بياني يساعد على البحث عن العلاقة المحتملة أو المتوقعة بين متغيرين، مثل استخدامه للوقوف على مدى وجود علاقة بين سرعة إنجاز العمل وعدد الأخطاء في الخدمة المقدمة. ومن ثم فمخطط التشتت يستخدم في علاج المشكلات من أجل اكتشاف علاقة السبب - الأثر، والوصول للأسباب الجذرية للمشكلة.

١٦- خرائط المراقبة (التحكم):

عبارة عن رسم بياني يوضح التغيرات والانحرافات في خصائص الجودة، حيث يتم من خلال هذه الخرائط إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات التي تحدث في العملية من أجل مراقبة جودة المنتج أو الخدمة، وضبطها، وتحسين أداء العملية، من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الإنتاج، أو الخدمات، بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو المتغير، واللذان يعكسان جودة المنتج أو الخدمة.

عاشراً - الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة باستخدام استراتيجية كايزن:

تختلف الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن عن الإدارة التقليدية من عدة أوجه، أهمها ما يلي (العثماني، ٢٠٢٠):

- تمنح الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن العاملين الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات الملائمة في مجال عملهم، وتمنحهم المكافآت حال نجاحهم في تقليل الهدر، بينما تتسم بيئة العمل في الإدارة التقليدية بالروتين، حيث يقتصر دور العاملين على تنفيذ المهام المكلفين بها فقط.
- تطبق الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن أفكار الموظفين وتمنح المكافآت لمن تمكن من تطبيق تلك الأفكار؛ أما الإدارة التقليدية فتتناول إمكانية تطبيق أو عدم تطبيق أفكار التطوير والتحسين المرفوعة لها من العاملين.

- تمنح الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن العاملين في المؤسسة صلاحيات كبيرة للإبداع في عملهم اليومي، في حين يقتصر الإبداع في الإدارة التقليدية على الإدارة العليا فقط سواء على مستوى العمليات أم على مستوى السياسات التنظيمية.
 - يقتصر دور العاملين في الإدارة باستخدام استراتيجية كايزن على تقديم الاقتراحات المتعلقة بعملهم للحد من العوامل التي تؤدي لتشتيتهم؛ أما في الإدارة التقليدية فيمكن للعاملين التقدم بأفكارهم التطويرية في مختلف المجالات الإدارية والعملية في المؤسسة.
- حادي عشر - خطوات تطبيق استراتيجية كايزن:

أشار (آل حمود، ٢٠١٩، ٦٣٤) إلى مجموعة من الخطوات اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، تمثل في جوهرها الخطوات الرئيسية لحلقة ديمنج (PDCA)، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: التخطيط (١)

وفيها يتم جمع البيانات عن الحالة الراهنة، ودراسة الواقع من خلال المعاينة ومناقشة العاملين، بهدف تعرف مقدار الهدر والفاقد في الموارد والأنشطة، ومن ثم، يتم تحديد المشكلات التي يجب حلها، وأولويات فرص التحسين. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: الملاحظة المباشرة، التوزيع التكراري، خرائط المراقبة، خرائط التدفق، قوائم الاختبار، المقابلة الشخصية، مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة.

الخطوة الثانية: التخطيط (٢)

ويتم فيها تحليل العمليات الحالية وتوثيقها؛ بما في ذلك تحديد مدخلات العملية، وأنشطتها الرئيسية، ومخرجاتها، بهدف قياس مدى تطابقها مع توقعات المستفيدين ورغباتهم. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: خرائط التدفق، المدرج التكراري، مخطط التبعثر، مخطط السبب والنتيجة، خرائط المراقبة.

الخطوة الثالثة: التخطيط (٣)

يتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف المأمول تحقيقها، بالإضافة إلى استعراض البدائل المتاحة واختيار أنسبها، وبالتالي تحديد العمليات اللازمة لإنجاز تلك الأهداف، وتحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالوضع المأمول. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: الأسئلة الستة، العصف الذهني، مخطط باريتو.

الخطوة الرابعة: التخطيط (٤)

وفيها يتم اختيار استراتيجية كايزن المراد تطبيقها، حيث يمكن تطبيق أكثر من استراتيجية. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: منهجية السينات الخمسة (5S)، نظام المقترحات، نظام منع الأخطاء، تنميط وتوحيد العمل.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

في هذه الخطوة يقوم فريق العمل بتنفيذ خطة التحسين، مع الاستمرار في توثيق المعلومات والبيانات من أجل قياس التقدم وتحديد مواضع الخلل.

المرحلة السادسة: الفحص

في هذه الخطوة يتم التركيز على قياس النتائج، ومراقبة مستوى التحسن وفقا للمعايير ومؤشرات الأداء المحددة. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: مخطط السبب والنتيجة، خرائط التدفق، قوائم الاختبار، مخطط التبعض، التوزيع التكراري، خرائط المراقبة.

المرحلة السابعة: التحسين

(أ) إذا كانت النتائج محققة للأهداف المرسومة من عملية التحسين، يتم تدوين الحلول التي أدت إلى تحقيقها واعتبارها حولا معيارية، وتعميم هذه الحلول على الجميع. كما يتم تدريب الموظفين على تطبيقها. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: خرائط التدفق، الرسوم التوضيحية.

(ب) إن كانت النتائج غير محققة للأهداف يتم رصد وتحديد جوانب الفجوة أو القصور، على أن تُعاد المراحل السابقة مرة أخرى (PDCA) حتى يتم الوصول للنتائج المرغوبة. ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بالأدوات الآتية: الرسوم التوضيحية، قوائم التدقيق، خرائط التحكم، مخطط التدفق، مخطط التبعض.

ثاني عشر - أدوار الإدارة المدرسية عند تطبيق استراتيجية كايزن:

عند تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر تضطلع الإدارة المدرسية بمجموعة من الأدوار، تتمثل في الآتي (علي، ٢٠١٥، ٢٠٤-٢٠٥):

- الاستمرار في طرح أسئلة بسيطة لتبديد الخوف واستلهاام الإبداع.
- تبني الأفكار الإدارية والفنية الصغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- القيام بتحركات وأفعال بسيطة وصغيرة من شأنها ضمان النجاح الإداري والفني.
- القيام بحل المشكلات الإدارية والفنية الصغيرة تباعا، كي لا تتفاقم وتتحول إلى مشكلات أكبر.
- منح المكافآت الصغيرة للجهاز الإداري وللآخرين لإحراز نتائج أفضل.
- امتلاك مهارة إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة والتي يتجاهلها الآخرون.
- عدم الانشغال بتبرير الماضي بقدر اهتمامهم بطرح الأسئلة المتعلقة بالأفكار الراسخة.
- امتلاك تفكير إيجابي، من خلال التفكير في سبل حل المشكلات الإدارية والفنية، والتخلص من الأفكار المحبطة.
- التركيز على استخدام الحقائق والبيانات لا صنع النظريات.
- التركيز على استخدام العقل والحكمة في الإدارة وليس المال.
- التصرف في الأمور الفنية والإدارية بطريقة أذكى وليس بجهد أكبر.
- وضع معايير ومواصفات عالية يمكن إنجازها على الصعيدين الإداري والفني.
- تصحيح نواحي القصور والانحرافات بصورة فورية.
- العناية بإنجاز الأعمال من خلال تكوين فرق عمل، وليس بصورة فردية.
- البحث عن جذور المشكلة وعدم الاكتفاء بمتابعة أعراضها.

في ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بحفر الباطن يحتاج من إدارة المدرسة أن تحقق وحدة الهدف والتوجه، وإيجاد بيئة داخلية إيجابية، وصيانتها، بحيث يشارك فيها العاملون مشاركة تامة يتحقق من خلالها هدف المدرسة، وإنجاز الجودة المرجوة. كما

يجب على الإدارة المدرسية استثمار المشاركة الكاملة للعاملين، واستغلال إمكانياتهم لاستخدامها لصالح المدرسة، من خلال تحديد وفهم وإدارة مختلف العمليات المدرسية المترابطة كنظام. كما يجب أن تضع المدرسة التحسين المستمر ضمن أهداف جودة عملياتها المختلفة.

• إجراءات الدراسة: أولاً- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لما له من دور في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وما يوفره من حقائق دقيقة، إضافة إلى قدرته على استنباط علاقات مهمة بين متغيرات الدراسة، وإسهامه في الكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي هذه المدارس. وقد سارت الدراسة باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.
- الدراسة الميدانية، وفيها يتم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها اللازمة لتطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

ثانياً - مجتمع الدراسة وعينتها:

تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم وفقاً لإحصائية العام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ (١٠٨٥) معلمة و (٨٩٠) معلماً (إدارة التعليم بحفر الباطن، ١٤٤٠، ١)، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (٢٣١) معلماً ومعلمة، يمثلون عينة طبقية عشوائية، بنسبة (١١,٧%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة اعتماداً على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم.

وقد وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لرفع نسبة الاستعادة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل (٢٣١) استبانة. والجدول (١) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ- ذكر	102	44.16%
	ب- أنثى	129	55.84%
	الإجمالي	231	100%
المؤهل العلمي	أ- تربوي	181	78.4%
	ب- غير تربوي	50	21.6%
	الإجمالي	231	100%
عدد سنوات الخدمة	أ- أقل من (5) سنوات	76	32.9%
	ب- من (5) إلى أقل من (10) سنة	94	40.7%
	ج- (10) سنوات فأكثر	61	26.4%
	الإجمالي	231	100%

ثالثاً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإعداد استبانة، استفاد في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحث في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

- ١- استعان الباحث بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- ٢- تم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزأين: الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني فشمل محورين رئيسيين، أحدهما خاص بمتطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر بالمدارس المتوسطة بحفر الباطن (٢٨) عبارة، والثاني خاص بمعوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر بالمدارس المتوسطة بحفر الباطن (٢٨) عبارة. حيث بلغ مجموع العبارات في جميع الأبعاد (٥٦) عبارة، وُزعت على تلك المحاور، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بُعد

عدد العبارات	أبعاد محور معوقات تطبيق استراتيجيات كايزن	عدد العبارات	أبعاد محور متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن
(7) عبارات	المعوقات الإدارية	(7) عبارات	المتطلبات الإدارية
(7) عبارات	المعوقات المادية	(7) عبارات	المتطلبات المادية
(7) عبارات	المعوقات البشرية	(7) عبارات	المتطلبات البشرية
(7) عبارات	المعوقات التقنية	(7) عبارات	المتطلبات التقنية

- ٣- لقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات، والذي يتراوح مدى درجاته بين (١-٥)، وتمثل الدرجتان (٥، ٤) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للعبارة المطروحة. أما الدرجتان (٢-١) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (٣) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.

- ٤- تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (٣) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:
طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1,33 = 3/4 = 3 / (5-1)$$

جدول (٣) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى أقل من 5

١- صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة والتأكد من أنها بالفعل تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على (١٠) محكمين من أساتذة التربية والإدارة التربوية لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن ٩٠%.

ب) صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت (٠,٩١٦) في محور متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، و (٠,٩٠٥) في محور معوقات تطبيق استراتيجية كايزن، ومن ثم يمكننا القول إن جميع عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول (٤).

٢- ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٠) فرداً، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول (٤):

جدول (٤) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	العبارات	محاور الاستبانة
0.916	0.927	1-28	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن
0.922	0.732	1-7	المتطلبات الإدارية
0.781	0.885	8-14	المتطلبات المادية
0.801	0.845	15-21	المتطلبات البشرية
0.902	0.764	22-28	المتطلبات التقنية
0.905	0.910	29-56	معوقات تطبيق استراتيجية كايزن
0.900	0.822	29-35	المعوقات الإدارية
0.836	0.911	36-42	المعوقات المادية
0.881	0.854	43-49	المعوقات البشرية
0.797	0.942	50-56	المعوقات التقنية

يتضح من الجدول (٤) تمثُّع أداة الدراسة بنسبة عالية من الثبات، إذ بلغت نسبة ثباتها (٠,٩٢٧) في محور متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، و (٠,٩١٠) في محور معوقات تطبيق استراتيجية كايزن، ومن ثم، فإن معاملات الثبات لكلا المحورين ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض الدراسة، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج. كما يتضح أيضاً أن قيمة ثبات محور متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن كانت أكبر من قيمة ثبات محور معوقات تطبيق استراتيجية كايزن.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل من محوري متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، ومعوقات تطبيق استراتيجية كايزن.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
- اختبار (T)، واختبار تحليل التباين الأحادي Anova one Way.
- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- الجذر التربيعي لـ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى صدق العبارات.
- تحليل الانحدار، لإجابة أسئلة الدراسة.

• نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المرتبطة بإجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة

وينص علي : ما المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد محور متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
1	المتطلبات الإدارية	4.15	0.911	*0.000	1	مرتفعة
2	المتطلبات المادية	3.91	0.825	*0.000	4	مرتفعة
3	المتطلبات البشرية	3.99	0.891	*0.000	2	مرتفعة
4	المتطلبات التقنية	3.98	0.859	*0.000	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	4.05	0.879	*0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول (٥) أن أهمية متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بمستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٩) مما يؤكد اتفاق معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن على أهمية هذه المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في مدارسهم. وقد جاءت المتطلبات الإدارية في الرتبة الأولى من حيث أهميتها، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) بدرجة أهمية مرتفعة، ثم المتطلبات البشرية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩) بدرجة أهمية مرتفعة، تلاها في الترتيب المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) بدرجة أهمية مرتفعة، وأخيراً جاءت المتطلبات المادية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١) وبدرجة أهمية مرتفعة. وقد تراوحت الانحرافات

المعيارية لمتطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن في المدارس المتوسطة بحفر الباطن ما بين (٠,٨٢٥) إلى (٠,٩١١)؛ وهو ما يدل على اتفاق تقديرات أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات.

وقد يعود السبب في وجود المتطلبات الإدارية في الرتبة الأولى إلى أهمية العملية التنظيمية والإدارية في تطبيق استراتيجيات الكايزن اليابانية، نظراً لقيام الاستراتيجية في الأصل على فكرة إدارة الجودة الشاملة وما يرتبط بها من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة لممارسات إدارة الجودة في المؤسسات، بالإضافة إلى القيادة من موقع الحدث. أما سبب وجود المتطلبات المادية في الرتبة الأخيرة فقد يعود إلى تركيز استراتيجيات كايزن على المستفيد أولاً، وعلى تقليل الهدر، وتقديم الحوافز الصغيرة للعاملين، وعدم إرهاق المؤسسة بمزيد من النفقات.

وقد اتفقت نتائج دراسة (السلمي، ٢٠١٧) مع نتائج الدراسة الحالية في تأكيدها على ضرورة توافر متطلبات تطوير القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، إلا أنها اختلفت معها في ترتيب أهمية تلك المتطلبات. كما أشارت دراسة (الكسر، ٢٠١٧) إلى أهمية متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء. وأكدت دراسة (محمد، ٢٠١٨) على مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجيات كايزن. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (رحمه، ٢٠١٩) والتي كشفت عن مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر.

وللتعرف على المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وكانت النتيجة مرتفعة، على النحو الموضح في الجداول الآتية:

١- المتطلبات الإدارية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق استراتيجيات كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
1	ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي.	4.01	0.821	*0.000	4	مرتفعة
2	اعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي.	3.62	0.759	*0.000	6	مرتفعة
3	تبنى القيادات الإدارية لاستراتيجيات كايزن للتحسين المستمر، والالتزام بتطبيقها.	4.21	0.671	*0.000	1	مرتفعة
4	الاعتماد على مبدأ القيادة الميدانية من موقع الحدث.	4.03	0.721	*0.000	3	مرتفعة
5	تصحيح الأخطاء فور وقوعها.	4.08	0.861	*0.000	2	مرتفعة
6	وضع قواعد وإجراءات عملية لتنفيذ المهام والعمليات.	3.88	0.828	*0.000	5	مرتفعة
7	توفير معايير واضحة لقياس الأداء.	3.55	0.764	*0.000	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.15	0.911			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تقدير المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٥)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,٥٥ - ٤,٢١)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٦٧١ - ٠,٨٦١) وهو أمر يؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المتطلبات الإدارية، وكان أعلاها العبارتين (٣, ٥). حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تبني القيادات الإدارية لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، والالتزام بتطبيقها" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٢١). وهي نتيجة تؤكد أهمية قناعة قيادات المدرسة بالاستراتيجية الجديدة، وبأهميتها في تحسين أداء المدرسة. فبدون تلك القناعة لن يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل جيد، ولن تجد من يخطط لها، وينفذها، وينظم عملها، ويتابعه، ويقوم به، ومن ثم فلن توتي ثمارها. وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تصحيح الأخطاء فور وقوعها" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٨). حيث إن نجاح تطبيق استراتيجية كايزن في أي مؤسسة يعتمد على جاهزية أفراد فرق العمل داخل تلك المؤسسات، وعلى قدرتهم على اكتشاف مشكلات العمل فور وقوعها، وعدم التأخير في علاجها وتصحيحها، حيث إن التأخير في تصحيح تلك المشكلات أو التهاون في ذلك يؤدي إلى تفاقمها، ومن ثم صعوبة العلاج أو استحالتة.

٢- المتطلبات المادية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمتطلبات المادية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
8	استخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير أداء المدرسة في ضوء استراتيجية كايزن.	4.19	0.738	*0.000	3	مرتفعة
9	الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكلفة عالية الجودة.	3.56	0.601	*0.000	5	متوسطة
10	تجهيز مرافق المدرسة لممارسة الطلاب للأنشطة غير الصفية.	3.14	0.688	*0.000	7	متوسطة
11	التركيز على تحسين الأوضاع المادية للمدرسة.	4.09	0.801	*0.000	4	مرتفعة
12	تصميم المبنى المدرسي وتوزيع مرافقه بما يحقق معايير الجودة.	4.28	0.961	*0.000	1	مرتفعة
13	وضع خطة سنوية لتحديد احتياجات الإدارة المدرسية من أجهزة ووسائل تعليمية.	3.17	0.720	*0.000	6	متوسطة
14	وضع خطة لتقليل الهدر في الموارد المالية المتاحة.	4.23	0.954	*0.000	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.825			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تقدير المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩١١)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,١٤ - ٤,٢٨)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٦٠١ - ٠,٩٦١) وهو أمر يؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المتطلبات المادية، وكان أعلاها العبارتين (١٢، ١٤). حيث جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تصميم المبنى المدرسي وتوزيع مرافقه بما يحقق معايير الجودة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٢٨). حيث يعد المبنى المدرسي بمرافقه وتجهيزاته وتصميمه من أهم العوامل التي تؤدي لنجاح برامج واستراتيجيات الجودة الشاملة، ومنها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، فكم من مؤسسة لديها الرغبة في تطبيق برامج الجودة الشاملة غير أن مبانيتها ومرافقها القديمة وغير المجهزة لا تعينها على ذلك. وجاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "وضع خطة لتقليل الهدر في الموارد المالية المتاحة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢٣). فعلى الرغم من تأكيد استراتيجية كايزن على عدم تحميل المؤسسة مصروفات إضافية فهي تهتم بشكل كبير بتقليل الهدر في مواردها، وعدم توجيهها لمناشط غير مفيدة، والاهتمام بدعم الأنشطة المفيدة التي تحقق جودة الخدمة المقدمة.

٣- المتطلبات البشرية:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
15	تغيير ثقافة العاملين لتمكينهم من تحديد أهدافهم والوصول إليها بأنفسهم.	4.27	0.728	*0.000	2	مرتفعة
16	تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين.	3.52	0.754	*0.000	6	متوسطة
17	تدريب القيادات المدرسية على العمل من موقع الحدث.	4.49	0.851	*0.000	1	مرتفعة
18	تحفيز العاملين في المدارس التي تطبق استراتيجية كايزن.	4.01	0.901	*0.000	5	مرتفعة
19	إعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتطوير أداء المدرسة في ضوء استراتيجية كايزن.	4.18	0.861	*0.000	3	مرتفعة
20	اختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر.	4.17	0.828	*0.000	4	مرتفعة
21	زيادة مشاركة أولياء الأمور/المجتمع المحلي في بناء وتفعيل خطة المدرسة.	3.44	0.751	*0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.99	0.891			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تقدير المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٩١)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,٤٤ - ٤,٤٩)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٧٢٨ - ٠,٩٠١) وهو أمر يؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المتطلبات البشرية، وكان أعلاها العبارتين (١٧، ١٥). حيث جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "تدريب القيادات المدرسية على العمل من موقع الحدث" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٤٩). حيث تقوم استراتيجية كايزن على مبدأ القيادة الميدانية من موقع الحدث، ففي ظل هذه الاستراتيجية لا ينبغي لفائد المدرسة البقاء بعيداً عن العاملين وأماكن العمل وأحداثه ومشاكله، فهو قائد ملم بكل صغيرة وكبيرة في مؤسسته، يعيش الأحداث بنفسه، ويواجه بالتعامل الملائم معها. وجاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تغيير ثقافة العاملين لتمكينهم من تحديد أهدافهم والوصول إليها بأنفسهم" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢٧). وهي نتيجة تؤكد أهمية نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة مثقفة واعية تدعم وتحافظ على التطوير المستمر للعملية التعليمية، وذلك من أجل تحسين وتطوير نوعية المخرجات بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.

٤- المتطلبات التقنية:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
22	استخدام التقنية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة.	4.08	0.828	*0.000	3	مرتفعة
23	استثمار التقنية الحديثة في تلبية حاجات العملاء.	3.53	0.850	*0.000	5	متوسطة
24	توظيف التقنية الحديثة في الرقابة البصرية على مواقع العمل.	4.31	0.953	*0.000	1	مرتفعة
25	الاستفادة من التقنية الحديثة في تقليل الهدر داخل المدرسة.	3.68	0.721	*0.000	4	مرتفعة
26	تحسين موقع العمل من خلال دمج التقنية الحديثة في عمليات الاتصالات الإدارية.	2.23	0.861	*0.000	7	مرتفعة
27	توظيف التقنية الحديثة في دعم التعليم.	3.17	0.733	*0.000	6	متوسطة
28	استثمار التقنية الحديثة في تنفيذ عمليات جودة التعليم.	4.20	0.754	*0.000	2	ضعيفة
	الدرجة الكلية	3.98	0.859			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة تقدير المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"،

وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٥٩)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٢,٢٣ - ٤,٣١)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٧٢١ - ٠,٩٥٣) وهو أمر يؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المتطلبات التقنية، وكان أعلاها العبارتين (٢٤, ٢٨). حيث جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "توظيف التقنية الحديثة في الرقابة البصرية على مواقع العمل" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٣١). حيث يؤدي ذلك إلى تقديم المدرسة خدماتها للمستفيدين بصورة مرضية خلال أقصر فترة ممكنة، وبتكلفة مالية مناسبة، وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة، هذا بالإضافة إلى تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها، والانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي ومن الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له إلى الرقابة المباشرة الآنية. وجاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "استثمار التقنية الحديثة في تنفيذ عمليات جودة التعليم" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢٠). حيث يسهم استثمار التقنية الحديثة في تنفيذ عمليات جودة التعليم في بناء مهارات التفكير الإبداعي لدى المتعلم وإشعاره بأنه المسؤول عن التعلم، وترسيخ مبدأ التعلم طوال الحياة، كما يؤدي إلى إكساب المتعلم مهارات تعلم التقنيات الحديثة وتمكينه من عمليات البحث والنفذ والاستكشاف العلمي، كما يسهم ذلك في التنوع في إيصال المعلومات للمتعلم بتعدد طرق واستراتيجيات التدريس، وإدخال جو من النشاط والتفاعل في البيئة التعليمية، بالإضافة إلى إدخال عنصري التنوع والتشويق إلى العملية التعليمية.

ثانياً: النتائج المرتبطة بإجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

وينص علي: ما المعوقات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية التي تواجه تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد محور معوقات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
1	المعوقات الإدارية	4.05	0.874	*0.000	3	مرتفعة
2	المعوقات المادية	4.03	0.736	*0.000	4	مرتفعة
3	المعوقات البشرية	4.15	0.825	*0.000	2	مرتفعة
4	المعوقات التقنية	4.55	0.822	*0.000	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور	4.19	0.803	*0.000		مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١٠) أن أهمية معوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بمستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٠٣) مما يؤكد اتفاق معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن على وجود مجموعة من المعوقات (التقنية والبشرية والإدارية والمالية) التي تواجه تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في مدارسهم. وقد جاءت المعوقات التقنية في الرتبة الأولى من حيث أهميتها، بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥) بدرجة أهمية مرتفعة، تلاها في الترتيب المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) بدرجة أهمية مرتفعة، وأخيراً جاءت المعوقات المادية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣) وبدرجة أهمية مرتفعة. وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بحفر الباطن ما بين (٠,٧٣٦ إلى ٠,٨٧٤)؛ وهو ما يدل على اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات.

وقد يعود السبب في وجود المعوقات التقنية في الرتبة الأولى - على الرغم من اهتمام الوزارة بتوفيرها - إلى عدم قدرة العاملين بالمدارس عينة الدراسة على استخدام التقنية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة، أو توظيفها في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من المدرسة. بالإضافة إلى قلة عدد الدورات التدريبية المخصصة والموجهة لتدريب هؤلاء العاملين للاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال التعليم، وفي تنفيذ مشاريع ومداخل إدارية حديثة من خلال الاستعانة بهذه التقنيات. أما سبب وجود المعوقات المادية في الرتبة الأخيرة فقد يعود إلى ما توفره وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من إمكانيات مادية كبيرة للمدارس والعاملين بها. حيث تولي الوزارة عناية كبيرة بتوفير الأجهزة والمعدات والوسائل التعليمية، كما تهتم بالحوافز المادية المقدمة للمعلمين وكافة العاملين في المدارس.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) والتي كشفت عن مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال في مصر باستخدام استراتيجيات الجيمبا كايزن اليابانية. كما اتفقت نتائج دراسة (السلمي، ٢٠١٧) مع نتائج الدراسة الحالية في تأكيدها على وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تطوير القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء استراتيجيات كايزن، إلا أنها اختلفت معها في ترتيب أهمية تلك المعوقات.

وللتعرف على المعوقات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية التي تواجه تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وكانت النتيجة مرتفعة، على النحو الموضح في الجداول الآتية:

١- المعوقات الإدارية:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمعوقات الإدارية لتطبيق استراتيجيات كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
29	قلة عدد النماذج المطبقة لاستراتيجية كايزن يمكن محاكاتها.	4.47	0.921	*0.000	2	مرتفعة
30	عدم اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير.	4.54	0.951	*0.000	1	مرتفعة
31	عدم فاعلية استراتيجيات ضمان جودة التعليم وإجراءاتها التنفيذية.	2.11	0.751	*0.000	7	منخفضة
32	صعوبة إعادة هيكلة المدرسة لتناسب مع استراتيجية كايزن.	4.29	0.811	*0.000	3	مرتفعة
33	إهمال تصحيح الأخطاء فور وقوعها.	4.28	0.791	*0.000	4	مرتفعة
34	عدم الاهتمام بالبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات.	3.19	0.739	*0.000	5	متوسطة
35	عدم اتخاذ إجراءات فورية لمعالجة المشكلات.	2.14	0.799	*0.000	6	منخفضة
	الدرجة الكلية	4.05	0.874			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١١) أن درجة تقدير المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٧٤)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٢,١١ - ٤,٥٤)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٧٣٩ - ٠,٩٥١) وهو ما يؤكد اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المعوقات الإدارية، وكان أعلاها العبارتين (٣٠, ٢٩). حيث جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "عدم اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٥٤). حيث إن قناعة قيادات المدرسة باستراتيجية كايزن، وبأهميتها في تحسين أداء المدرسة، والتزامهم بتطبيقها أمر مهم جداً. فبدون تلك القناعة لن يتم تطبيق هذه الاستراتيجية بشكل جيد، ولن تجد من يخطط لها، وينفذها، وينظم عملها، ويتابعه، ويقوم به، ومن ثم، فلن توتي ثمارها. وجاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "قلة عدد النماذج المطبقة لاستراتيجيات كايزن يمكن محاكاتها" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٤٧). وقد يرجع السبب في ذلك إلى حداثة استخدام استراتيجيات كايزن في الميدان التربوي، وبالأخص في مجال جودة التعليم، وهو ما أدى إلى قلة النماذج المطبقة في هذا المجال والتي يمكن للإدارة المدرسية الاقتداء بها عند محاولتها تطبيق هذه الاستراتيجية، مما يهدد بفشل هذه المحاولات.

٢- المعوقات المادية:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمعوقات المادية لتطبيق استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
36	غياب التركيز على تحسين الأوضاع المادية للمدرسة.	3.81	0.744	*0.000	5	مرتفعة
37	عدم الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكلفة عالية الجودة.	4.63	0.950	*0.000	1	مرتفعة
38	عدم الاهتمام باستخدام الموارد المالية المتاحة لتطوير المدرسة في ضوء استراتيجية كايزن.	3.56	0.683	*0.000	6	متوسطة
39	قصور الخدمات والتجهيزات الفنية المساندة لتطوير المدرسة في ضوء استراتيجية كايزن.	4.05	0.763	*0.000	4	مرتفعة
40	ضعف الحوافز المادية المقدمة للقيادات التربوية المتميزة.	4.28	0.836	*0.000	3	مرتفعة
41	نقص المرافق اللازمة لاحتياجات الطلاب في البرامج والأنشطة غير الصفية.	3.17	0.720	*0.000	7	متوسطة
42	عدم الاهتمام بمنح المكافآت الصغيرة التي تقود لأفضل النتائج.	4.29	0.803	*0.000	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.736			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تقدير المعوقات المادية التي تواجه تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٣٦)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,١٧ - ٤,٦٣)، أما قيم انحرافات المعيارية فتتراوحت بين (٠,٦٨٣ - ٠,٩٥٠) وهو ما يؤكد اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المعوقات المادية، وكان أعلاها العبارتين (٣٧، ٤٢). حيث جاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "عدم الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكلفة عالية الجودة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٦٣). وقد يعود السبب في ذلك إلى الاعتقاد الخاطئ السائد بين القيادات التربوية القائل بأن تقديم الخدمات الجيدة يحتاج إلى تكلفة عالية، على الرغم من أنه يمكن - من خلال الاستعانة باستراتيجية الكايزن اليابانية - دحض هذا الاعتقاد تماماً. وجاءت العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على "عدم الاهتمام بمنح المكافآت الصغيرة التي تقود لأفضل النتائج" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢٩). وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتقاد القيادات التربوية بالمدرسة أن منح الحوافز البسيطة والصغيرة للعاملين لا يشبع طموحهم، ويؤدي إلى عدم رضاهم وشعورهم بالإحباط واللامبالاة. وهو اعتقاد يتنافى تماماً مع جوهر استراتيجية كايزن للتحسين المستمر التي ترى أن الحوافز الصغيرة تُفضي إلى حوافز كثيرة، مما يشعر العاملون بالرضا عن العمل، والإبداع فيه.

٣- المعوقات البشرية:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمعوقات البشرية لتطبيق استراتيجيات كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الرتبة	درجة الأهمية
43	إهمال حل المشكلات الصغيرة للعاملين.	4.40	0.899	*0.000	3	مرتفعة
44	ضعف حماس فريق العمل لخوض التجارب الجديدة.	4.29	0.762	*0.000	4	مرتفعة
45	عدم الاهتمام بدمج وتمكين العاملين.	4.56	0.950	*0.000	2	مرتفعة
46	عدم مشاركة كافة العاملين في عملية التغيير.	4.09	0.711	*0.000	5	مرتفعة
47	التركيز على التخصص دون الاهتمام بخلق موظف شامل متنوع المهارات.	3.83	0.768	*0.000	7	مرتفعة
48	بُعد بعض القيادات التربوية عن الميدان وانفصالها عن أرض الحدث.	4.61	0.829	*0.000	1	مرتفعة
49	قصور في برامج تدريب العاملين بالمدرسة في ضوء استراتيجيات كايزن.	4.04	0.654	*0.000	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.15	0.825			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة تقدير المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٥)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,٨٣ - ٤,٦١)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٦٥٤ - ٠,٩٥٠) وهو ما يؤكد اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المعوقات البشرية، وكان أعلاها العبارتين (٤٨، ٤٥). حيث جاءت العبارة رقم (٤٨) والتي تنص على "بُعد بعض القيادات التربوية عن الميدان وانفصالها عن أرض الحدث" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٦١). وذلك بسبب اتجاه معظم قادة المدارس إلى القيادة من المكتب، والاعتماد في تسيير شؤون المدرسة على التقارير وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، والبعد عن مواقع العمل، وعدم الاهتمام بممارسات القيادة الميدانية، والإدارة بالتجوال. وجاءت العبارة رقم (٤٥) والتي تنص على "عدم الاهتمام وتمكين العاملين" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٥٦). وقد يرجع السبب في ذلك إلى شيوع الأساليب التقليدية في الإدارة، والتي تهتم بالجوانب الفنية على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية؛ بالإضافة إلى رغبة بعض القيادات المدرسية في الاستئثار بعملية صنع القرار دون العاملين بالمدرسة.

٤- المعوقات التقنية:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمعوقات التقنية لتطبيق استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	درجة الأهمية
50	سوء استخدام التقنية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية بالمدرسة.	4.02	0.882	*0.000	4	مرتفعة
51	سوء توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من المدرسة.	3.77	0.716	*0.000	5	مرتفعة
52	صعوبة إدخال التقنية الحديثة في مجال الرقابة على مواقع العمل.	4.47	0.803	*0.000	1	مرتفعة
53	ضعف الاستعمال الأمثل للتقنية الحديثة في تطوير العمل وتنفيذه.	4.09	0.757	*0.000	3	مرتفعة
54	ضعف توظيف التقنية الحديثة في تلبية حاجات العملاء.	3.71	0.661	*0.000	6	مرتفعة
55	عدم الاهتمام بتوظيف التقنية في دعم التعليم.	3.69	0.620	*0.000	7	مرتفعة
56	عدم الاستفادة من التقنية الحديثة في تقليل الهدر.	4.21	0.859	*0.000	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.55	0.822			مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة تقدير المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين جاءت "مرتفعة"، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٢)؛ وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراتها بين (٣,٦٩ - ٤,٤٧)، أما قيم انحرافات المعيارية فتراوحت بين (٠,٦٢٠ - ٠,٨٨٢) وهو ما يؤكد اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتلك المعوقات. كما يوضح الجدول أيضاً العبارات التي لاقت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على بُعد المعوقات التقنية، وكان أعلاها العبارتين (٥٢، ٥٦). حيث جاءت العبارة رقم (٥٢) والتي تنص على "صعوبة إدخال التقنية الحديثة في مجال الرقابة على مواقع العمل" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٤٧). وقد يعود السبب في ذلك إلى صعوبات تطبيق التعليم الإلكتروني بالمدارس، وما يقتضيه تطبيق هذه التقنيات من تكلفة مادية كبيرة، وما تحتاجه من خبرات بشرية قد تكون غير متوفرة، بالإضافة إلى حساسية بعض العاملين من وجود كاميرات أو أجهزة للمراقبة البصرية. وجاءت العبارة رقم (٥٦) والتي تنص على "عدم الاستفادة من التقنية الحديثة في تقليل الهدر" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها، وحصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢١). وقد يرجع السبب في ذلك إلى التكلفة المادية الكبيرة التي تتحملها المدارس من أجل تطبيق هذه التقنيات، وما تحتاجه من خبرات بشرية قد لا تتوفر لديها.

ثالثاً: النتائج المرتبطة بإجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة

وينص علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

طن تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية: (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللتعرف على مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محوري (متطلبات – معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي تم استخدام اختبار (Independent sample T test)، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (١٥) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محوريها تبعاً لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	النوع	ذكر	24.542	0.000	4.012	0.000
		أنثى				
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	المؤهل العلمي	تربوي	21.528	0.000	3.994	0.000
		غير تربوي				
معوقات تطبيق استراتيجية كايزن	النوع	ذكر	21.326	0.000	3.841	0.000
		أنثى				
معوقات تطبيق استراتيجية كايزن	المؤهل العلمي	تربوي	18.344	0.000	3.653	0.000
		غير تربوي				

والقراءة المتأنية للجدول (١٥) توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات – معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغير (النوع) لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الإناث في المحورين (٣,٧٤، ٣,٨٢) على الترتيب وهي أعلى من قيمة المتوسطات الحسابية للذكور (٣,٢١، ٣,٢٧) على الترتيب، كما تؤكد بيانات الجدول السابق أن هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح الإناث. وهي نتيجة تشير إلى اهتمام مدارسهم المتوسطة بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وتحديد معوقات التطبيق بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمات.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات – معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الحاصلين على مؤهل تربوي من أفراد عينة الدراسة في المحورين (٤,٠٦، ٣,٨٤) على الترتيب وهي أعلى من قيمة المتوسطات الحسابية لغير الحاصلين على مؤهل تربوي من أفراد عينة الدراسة (٣,٢١، ٣,٢٧) على الترتيب، كما تؤكد بيانات الجدول السابق أن هذه

الفروق دالة إحصائياً لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي. وهي نتيجة تشير إلى المعلمين والمعلمات ممن يحملون مؤهلاً تربوياً يرون أن مدارسهم المتوسطة تهتم بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وتحديد معوقات التطبيق بدرجة كبيرة.

وللتعرف على مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (١٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على محورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مجموع المربعات		المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
	بين المجموعات	داخل المجموعات				
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	3.361	351.128	2.025	2.025	0.401	غير دالة إحصائياً
	0.984	353.489	--			
	--	--	--			
معوقات تطبيق استراتيجية كايزن	3.256	394.324	2.014	1.984	0.095	غير دالة إحصائياً
	0.891	397.58	--			
	--	--	--			

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة (F) جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، سواء بين المجموعات أم داخلها؛ وهو ما يؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المحورين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. وقد يعود السبب في ذلك إلى اقتناع معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن - بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم - بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في مدارسهم.

الاستنتاجات:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، وأدبيات الدراسة، ونتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن توضيح نتائج الدراسة على النحو الآتي:

١- النتائج النظرية

- لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة على وصف ثابت ومحدد لطبيعة (كايزن)، حيث يطلق عليها البعض (استراتيجية)، في حين يطلق عليها البعض الآخر (منهجية) أو (مدخل) أو (فلسفة إدارية).

- يمتلك معلمو المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعياً ومعرفة عالية بمتطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر.
- يوجد فهم خاطئ لدى العديد من قيادات الإدارة المدرسية لمفهوم الجودة، بأنه عبارة عن مجرد جمع للبيانات والأوراق، وتنظيمها وترتيبها، وأرشفتها بما يحقق معايير الجودة من وجهة نظرهم.
- عدم اهتمام الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بنشر ثقافة التحسين المستمر باستخدام استراتيجيات كايزن اليابانية، وعدم تدريب العاملين بمدارسهم على أساليب تطبيقها.
- يعد اقتناع الإدارة العليا والتزامها بالتغيير والتحسين المستمر هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقوة لباقي العاملين، فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات، وهم من يوفر الموارد للتحسين.
- يعد التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للطلاب أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة.
- يحتاج تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن إلى تصحيح الأخطاء فور وقوعها، بحيث لا تترك فتستفحل ثم تستعصى على العلاج والتصحيح.

٢- نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أعداد المبحوثين (٤٠,٧%) تراوحت سنوات خدمتهم في التربية والتعليم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات؛ في حين بلغت نسبة المبحوثين ممن تجاوزت مدة خدمتهم العشر سنوات (٢٦,٤%)، أما من نقل سنوات خدمتهم عن (٥) سنوات فبلغت نسبتهم (٣٢,٩%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- زيادة نسبة أعداد المبحوثين من الإناث (٥٥,٨٤%) عن نسبة أعداد المبحوثين من الذكور (٤٤,١٦%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- الزيادة الواضحة لنسب أعداد المبحوثين من المعلمين الحاصلين على مؤهل تربوي (٧٨,٤%)، مقابل نسبة أعداد المعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوي (٢١,٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه محور متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن (٤,٠٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من التقييم اللفظي الذي تستند إليه الدراسة، وانحراف معياري (٠,٨٧٩)، مما يشير إلى أن نسبة اهتمام معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن ووعيهم بهذه المتطلبات جاءت بدرجة مرتفعة.
- احتلت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى من حيث وعي أفراد العينة بأهمية تطبيقها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٩١١)، تلتها المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩١)، ثم المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨٥٩)، تلتها المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٢٥)، وهي كلها متوسطات حسابية تقع في الفئة الثالثة من التقييم اللفظي الذي تستند إليه الدراسة، مما يشير إلى أن نسبة اهتمام معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن ووعيهم بكل متطلب من هذه المتطلبات جاءت بدرجة مرتفعة.
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد تجاه محور معوقات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن (٤,١٩)، وانحراف معياري (٠,٨٠٣)، وهو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة قبول مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة لهذا المحور. كما يتضح أن

متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (٤,٠٣-٤,٥٥)؛ وتراوحت انحرافاته المعيارية بين (٠,٧٣٦-٠,٨٧٤)، وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا المحور كان مرتفعاً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقاً لمتغير (النوع) لصالح الإناث، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الإناث في المحورين (٣,٧٤، ٣,٨٢) على الترتيب، وهي أعلى من قيمة المتوسطات الحسابية للذكور (٣,٢١، ٣,٢٧) على الترتيب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات الحاصلين على مؤهل تربوي من أفراد عينة الدراسة في المحورين (٤,٠٦، ٣,٨٤) على الترتيب وهي أعلى من قيمة المتوسطات الحسابية لغير الحاصلين على مؤهل تربوي من أفراد عينة الدراسة (٣,٢١، ٣,٢٧) على الترتيب.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المحورين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. حيث جاءت قيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحوري (متطلبات - معوقات) تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، سواء بين المجموعات أم داخلها.

التوصيات:

- ١- على المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن التخلص من المفاهيم والأساليب والأفكار التقليدية الجامدة لإدارة المرحلة المتوسطة، وتبني استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، لكونها إحدى الفلسفات الإدارية المتقدمة التي تقوم على مبدأ التطوير والتحسين المستمر.
- ٢- التزام إدارة المدارس المتوسطة - في كافة مستوياتها - بالتحسينات التدريجية، واستمراريتها.
- ٣- وضع دليل خاص بالإدارة باستخدام استراتيجية كايزن يتضمن جميع المفاهيم المتعلقة بالإدارة باستخدام هذه الاستراتيجية، وتوزيعه على كل العاملين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- ٤- وضع آلية لنشر وترسيخ ثقافة التحسين المستمر باستخدام استراتيجية كايزن في الإدارة لدى جميع العاملين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من معلمين وإداريين، وتوعيتهم باستمرار، وإقناعهم بأهمية وجدوى استراتيجية كايزن في إحداث التغيير الفعال والمستمر، وحل المشكلات التي قد تواجههم خلال العمل، ورفع معنوياتهم وتقوية دافعيتهم.
- ٥- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في الأنشطة والبرامج باستخدام استراتيجية كايزن.
- ٦- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر باستخدام كايزن، ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك خطوات تنفيذ هذا المنهج، وأساليب تنفيذه، والاستراتيجية المستخدمة لتنفيذ هذه الأهداف.

- ٧- تحديد متطلبات التحسين باستخدام كايزن، سواء كانت إدارية أم مادية أم بشرية أم تقنية في هيئة خطة عمل (خطة للتحسين).
- ٨- تقديم الإدارة العليا للدعم الدائم لجميع الطلاب والعاملين في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- ٩- عند تنفيذ أنشطة استراتيجية كايزن للتحسين المستمر يجب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ عناصر وأنظمة إدارة كايزن في بيئة العمل، ودراسة مدى تمكّن الإدارات والوحدات الداخلية بالمدارس المتوسطة بحفر الباطن من تطبيق هذه الاستراتيجية. كما يجب على مديري الوحدات والإدارات تحديد مجموعة من المؤشرات الخاصة بالمعايير الفنية للوحدة الإدارية، إلى جانب القيمة المضافة المطلوب تحقيقها، بهدف قياس إمكانية التغيير الناجم عن تنفيذ هذه الاستراتيجية.
- ١٠- القضاء على معوقات تنفيذ أنشطة كايزن، من خلال زيادة الاهتمام بالتغيير، واعتماد هذه الأنشطة، وتطوير الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا المنوط بها تطبيق أنشطة كايزن، بالإضافة إلى زيادة القدرة التكنولوجية لتكون قادرة على تنفيذ أنشطة كايزن، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة.
- ١١- زيادة الاهتمام بمحفزات أنشطة كايزن، عن طريق الاهتمام بدراسة التغذية الراجعة من البيئة الخارجية (المستفيدين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي)، وكذلك الاهتمام بدراسة تجارب المؤسسات الأخرى التي تطبق أنشطة استراتيجية كايزن، إلى جانب الاهتمام بجودة الخدمات، وتخفيض التكاليف، وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- ١٢- تشجيع إدارة المدارس المتوسطة وجميع العاملين بها على إيجاد حلول إبداعية لجميع المشكلات التي تواجههم، والبحث عن الأسباب الجذرية لهذه المشكلات، والعمل على حلها.
- ١٣- التحسين ليس له نهاية، فهو مستمر بالنسبة للمعلمين والإدارة المدرسية. ومن ثم، يجب الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم قبل الجامعي وإدارة مؤسساته، وتشجيع إجراء البحوث، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والزيارات العلمية المتبادلة والرحلات.
- ١٤- التحسين عملية شاملة، فالجودة لا يمكن تجزئتها؛ ومن ثم، فهي تتضمن جميع المكونات الخاصة بالمدخلات والعمليات للوصول بالمنتج - وهو الطالب - إلى مستوى عال من الجودة.
- ١٥- مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين باستخدام استراتيجية كايزن، والاهتمام بمقترحاتهم لتطوير العمل بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن لتحقيق التحسين المستمر، والسعي للتحسين المستمر لكل الخدمات المقدمة سواء في البرامج أم الأنشطة لمواكبة ما يستجد من متغيرات مجتمعية.
- ١٦- الحرص على تطبيق المداخل والمنهجيات التي تعتمد عليها استراتيجية كايزن أو بعض هذه المداخل، مثل: مدخل معالجة الهدر - مودا، مدخل جيما كايزن، مدخل السينات الخمسة، مدخل في الوقت المحدد، مدخل وضع قواعد التشغيل، مدخل حلقة ديمنج.
- ١٧- الاعتماد على الإدارة المرئية، والقيادة من مواقع الحدث (العمل)، وعدم الاعتماد - فقط - على التقارير.
- ١٨- الحرص على تطوير الأداء الأكاديمي والمالي والإداري للمدارس المتوسطة، بالقضاء على الهدر أو الفاقد من خلال استخدام استراتيجية كايزن.

- ١٩- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، من خلال تعريف العاملين بوظائف زملائهم الآخرين، واضطلاع المدير بمسؤولية توضيح دور كل عامل أو موظف بدوره داخل الفريق، وأن يكون المدير على دراية كاملة بمهام ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق.
- ٢٠- الاهتمام بفرق عمل استراتيجية كايزن متعددة الوظائف، من خلال تكوين فرق عمل المشروعات الصغيرة والتي تضم العاملين والموظفين من وظائف مختلفة، إلى جانب الاهتمام بالتناوب الوظيفي من أجل ابتكار عمل متعدد الوظائف، وزيادة استخدام هذه الفرق في تصميم الخدمات.
- ٢١- الاهتمام بالتقييم المستمر لنتائج تحسين العمليات باستخدام استراتيجية كايزن في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم، رماز حمدي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، العدد (٦)، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، ١٥٣-١٨٤.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- أبوطربوش، سامية عبدالله (٢٠١٤). التحسين المستمر- كايزن. سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- ٤- إدارة التعليم بحفر الباطن (١٤٤٠). توزيع مدارس - طلاب - معلم/ة ١٤٤٠/١٤٣٩ هـ. حفر الباطن.
- ٥- آل جعثم، مسعود بن مشيب (٢٠١٨). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(١٥)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٨٥-٢٤٠.
- ٦- آل حمود، سعد بن عبدالرحمن (٢٠١٩). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٧)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٦٢٣-٦٦٠.
- ٧- باسيلي، مكرم عبدالمسيح (٢٠٠١). محاسبة التكاليف: الأصالة والمعاصرة. الجزء الأول، ط ٣، الموصل: المكتبة العصرية للطباعة والنشر.
- ٨- البخيت، محمد عبدالله حسن (٢٠١٩). الهدر وفق منهجية الكايزن: دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي ولاية الخرطوم. مجلة إدارة الجودة الشاملة، ٢٠(١)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٤-٢٠.
- ٩- بدير، كريم محمد والسبيعي، هند عبد الله (٢٠١٨). الإدارة الفعالة في رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠. مجلة دراسات الطفولة، ٢١(٧)، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس.
- ١٠- برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن (٢٠١٢-أ). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- ١١- برهمين، أميرة عبد الرحمن (٢٠١٢-ب). تأصيل مبادئ الكايزن ومقارنتها بالمبادئ الإسلامية. مجلة عالم الجودة، العدد (٤).
- ١٢- بكر، نادية عبد الخالق (٢٠١٦). مدخل التحسين المستمر (كايزن) وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، ٣٦(١).
- ١٣- البكري، رياض وإسماعيل، محمد (٢٠٠١). العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٤- البلشي، محمد عبدالسلام (٢٠١٦). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري. مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٧٧)، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢١٩-٢٤٠.
- ١٥- جلاب، إحسان دهشن (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر.
- ١٦- جمال الدين، نادية يوسف والمنوري، زليخا ساعد والطوخي، هيثم محمد (٢٠١٧). التحسين المستمر باستخدام كايزن الياباني. مجلة العلوم التربوية، ٢٥(١)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٤٢-٢٦٥.
- ١٧- الحربي، محمد أحمد (١٤٣٦). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، المؤتمر التربوي الأول "تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية: رؤية استشرافية". في الفترة من ٥-٦ جمادى الأولى، كلية التربية، جامعة الجوف.
- ١٨- الحربي، محمد بن محمد (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. مجلة العلوم التربوية، ٢٥(١)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٣٤-٢٦٢.
- ١٩- الحميد، نور (١٤٣٧). تحسين أداء عمادات التطوير الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كايزن: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٢٠- الحو، إيهاب إبراهيم (٢٠١٧). تطوير إدارة رياض الأطفال على المستوى الإقليمي في ضوء مدخل الهندسة الإدارية. مجلة كلية التربية، ٦٦(٢)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٢١- خليل، أمل (٢٠١٧). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لكايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٢٢- الدخيل، تركي محمد (١٤٣٣). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ٢٣- رحمه، عزة يوسف وبيبرس، أحلام الدمرداش وكمال، نادية يوسف (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٨)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٦٩١-٧١٣.
- ٢٤- رشيد، سلام حنتوش و رجه، ثامر حمود و محمد، شيماء جاسم (٢٠١٧). متطلبات مستوى التنمية المهنية لتدريسي طرائق تدريس التربية البدنية وعلوم الرياضة في ضوء استراتيجية KAIZEN لجودة التعليم من وجهة نظر طلبتهم. مجلة كلية التربية الرياضية، ٢٩(٤)، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، ١٥٠-١٥٩.

- ٢٥- السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، العدد (٥)، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، ١-٧٢.
- ٢٦- السمان، ثائر أحمد سعدون (٢٠٠٨). *التكامل بين استراتيجيات التصنيع الرشيق وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملي: دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٢٧- الشديفات، سمية محمد وأرشيد، طارق محمد (٢٠١٠). *الممارسات الإدارية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر معلماتهن - دراسة ميدانية في محافظة المفرق - الأردن*. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، العدد (٢)، مركز النشر والترجمة، جامعة المجمع.
- ٢٨- الشريف، راشد بن مسلط والسحت، مصطفى زكريا (٢٠١٤). *تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن KAIZEN للتحسين المستمر*. *مجلة كلية التربية*، العدد (٥٦)، كلية التربية، جامعة طنطا، ١-٣٨.
- ٢٩- الشهريلي، إنعام وداود، محمد (٢٠١٧). *أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية*. *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، ٧(٣).
- ٣٠- عبد الرسول، أمل فتحي (٢٠١٣). *تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- ٣١- عبدالكريم، يحيى (٢٠٠٣). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة نعمان، الجزائر.
- ٣٢- عثمان، مزمل على (٢٠١٧). *اختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات: تطبيقاً على جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية*. *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)*. ٨(٢٥)، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ٣٣- العثماني، نزيه (٢٠٢٠). *التحسين المستمر باستراتيجية الكايزن والكايكو اليابانية*. مدونة نزيه العثماني، متاح على: <http://alothmany.me/blog/?p=404>، بتاريخ: ١٢/٠٤/٢٠٢٠م.
- ٣٤- العقباوي، عبير (٢٠١٥). *الكايزن*. جدة: نور المعرفة.
- ٣٥- علي، أسماء كمال حسن (٢٠١٥). *تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن*. *مجلة التربية*، ١٦٣(٤)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٨-٢٣١.
- ٣٦- عليمات، صالح ناصر والشديفات، سمية محمد (٢٠١٧). *فعالية برنامج تدريبي للكفايات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وتحسن ممارساتهن الإدارية من وجهة نظر المعلمات في محافظة المفرق*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية*. ١٨(١).
- ٣٧- عمر، علاء محمد ربيع (٢٠١٨). *تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن*. *مجلة كلية التربية*، ٣٤(٤)، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٨٠-٢٤٨.
- ٣٨- فايد، عبد الستار محروس (٢٠١٣). *تصور مقترح للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٣٩- فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). *معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً*. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

- ٤٠- قمر، شادية داوود وطربييه، آلاء هاشم (٢٠١٩). تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، ١٠ (٣٢)، الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٢٥-١٥٠.
- ٤١- الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠١٧). 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، ١ (٢)، المركز القومي للبحوث بغزة، ٢٩-٥٧.
- ٤٢- الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠١٨). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٢)، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ١٥٤-١٨٧.
- ٤٣- الماضي، أحلام ناصر (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (٧)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ٤٤- المالكي، عمر عبدالله (٢٠١٤). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣ (٨).
- ٤٥- محمد، جيهان لطفي (٢٠١٨). متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen. مجلة الطفولة والتربية، ١٠ (٣٦)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ١٥-٨٠.
- ٤٦- المعثم، بدر عبدالرحمن (١٤٣٤). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ٤٧- يحيى، إبراهيم (٢٠١١). تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر).
- ٤٨- يوسف، داليا (٢٠١٣). كيفية استخدام ألوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٣٥).

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية:

- 49- Abdul Karim, Yahya (2003). *The Application of Total Quality Management in Industrial Enterprises: A Case Study of the National Corporation for Electronic Industries ENIE* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, Nouman University, Algeria.
- 50- Abdul Rasoul, Amal Fathy (2012). *Developing the management of kindergarten institutions in Egypt in light of the strategic management approach* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Education, Minia University.
- 51- Abdullah, Fawaz (2003). *Lean Manufacturing: Tools and Techniques in the Process Industry with a focus on Steel*, Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of School of Engineering in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh.

- 52- Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad Mahmoud (2015). *Total Quality Management: Japan's Kaizen Strategy for Organizational Development* (in Arabic). Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- 53- Abu Tarboush, Samia Abdullah (2014). *Continuous Improvement - Kaizen. Series of publications of the Saudi Quality Council* (in Arabic), Riyadh: Dar Al-Ashab for Publishing and Distribution.
- 54- Al Hammoud, Saad bin Abdulrahman (2019). Continuous improvement of the Gimba Kaizen methodology and the possibility of its successful application in colleges of Majmaah University (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 20 (7), Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 623-660.
- 55- Al Ja'tham, Masoud bin Mushabab (2018). A proposed visualization of the professional development of new teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the Japanese approach to continuous improvement, KAIZEN (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 19 (15), Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 185-240.
- 56- Al-Aqbawi, Abeer (2015). *Kaizen* (in Arabic). Jeddah: The Light of Knowledge.
- 57- Al-Bakhit, Muhammad Abdullah Hassan (2019). Waste according to Kaizen methodology: An applied study on the Health Insurance Authority, Khartoum State (in Arabic). *Journal of Total Quality Management*, 20 (1), Sudan University of Science and Technology, 14-20.
- 58- Al-Bakri, Riyadh and Ismail, Muhammad (2001). The relationship between the on-time production system and the concept of quality control and its effect on reducing costs for the product (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 28 (8), College of Management and Economics, University of Baghdad.
- 59- Al-Balshi, Muhammad Abd al-Salam (2016). A visualization of the use of the continuous improvement approach (Kaizen) in the development of the Egyptian general secondary education (in Arabic). *Reading and Knowledge Magazine*, Issue (177), Ain Shams University - College of Education - Egyptian Society for Reading and Knowledge, 219-240.
- 60- Al-Dakhil, Turki Muhammad (149). *The reality of administrative practices among middle and high school principals in light of knowledge management from the point of view of school principals in Riyadh* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- 61- Al-Hamid, Noor (1437). *Improving the performance of university development deanships in Saudi universities in light of the Kaizen methodology: a suggested model* (in Arabic). Unpublished PhD thesis, College of Education, King Saud University.
- 62- Al-Harbi, Muhammad Ahmad (1436). Requirements for Improving University Leadership Methods in Light of the Gimba Kaizen Methodology (in Arabic), *The First Educational Conference "Developing Academic Performance for Faculties of Education: A Forward-Looking Vision"*. From 5-6 Jumada Al-Awal, College of Education, Al-Jouf University.
- 63- Al-Harbi, Muhammad bin Muhammad (2017). Requirements for improving university leadership styles in light of the GEMBA KAIZEN methodology (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 25 (1), Graduate School of Education, Cairo University, 234-262.
- 64- Al-Haw, Ihab Ibrahim (2012). The development of kindergarten management at the regional level in light of the entrance to management engineering (in Arabic). *Journal of the College of Education*, 66 (2), College of Education, Tanta University.

- 65- Ali, Asma Kamal Hassan (2015). Developing the roles of primary school principals in Egypt in light of the Kaizen methodology (in Arabic). *Journal of Education*, 163 (4), Faculty of Education, Al-Azhar University, 188-231.
- 66- Alimat, Salih Nasser and Al-Shdeifat, Sumaya Muhammad (2012). The effectiveness of a training program for administrative competencies for kindergarten directors and the improvement of their administrative practices from the teachers 'point of view in Mafrag governorate (in Arabic). *The Scientific Journal of King Faisal University, Humanities and Administration Sciences*. 18 (1).
- 67- Al-Kasr, Sherifa bint Awad (2017). The requirements for applying the Kaizen strategy in management for the purpose of improving administrative processes from the point of view of the administrative body: a field study on the College of Education for Girls in Shaqraa (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 1 (2), The National Research Center in Gaza, 29-57.
- 68- Al-Kasr, Sherifa bint Awad (2018). Kaizen theory and its applicability in the College of Education for Girls in Shaqraa, Saudi Arabia, from the point of view of the administrative body (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 26 (2), Scientific Research Affairs and Postgraduate Studies, The Islamic University of Gaza, 154-187.
- 69- Al-Ma`tham, Badr Abdul-Rahman (1434). *The extent of high school principals' practice of human relations in Al-Rass governorate* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- 70- Al-Mady, Ahlam Nasir (2012). The role of kindergarten directors in spreading the culture of total quality in kindergartens, west of Riyadh (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 19 (7), Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.
- 71- Al-Maliki, Omar Abdullah (2014). High school principals 'practice of school leadership styles from the teachers' point of view in Riyadh (in Arabic). *The International Journal of Specialized Education*, 3 (8).
- 72- Al-Othmani, Nazih (2020). *Continuous improvement of the Japanese Kaizen and Kaikaku strategy*. *Nazih Al-Othmani's Blog* (in Arabic), available at: <http://alothmany.me/blog/?p=404>, on: 04/12/2020.
- 73- Al-Samman, Thaer Ahmed Saadoun (2008). *Integration between Lean Manufacturing Strategies and Lean Manufacturing Methods and their Impact on Enhancing Operational Performance: An Applied Study in a Selected Group of Industrial Organizations in the City of Mosul* (in Arabic), Unpublished PhD Thesis, College of Management and Economics, University of Mosul, Iraq.
- 74- Al-Sharif, Rashid bin Musalat and Al-Saht, Mustafa Zakaria (2014). Improving the quality of education at the University of Tabuk in light of the KAIZEN strategy for continuous improvement (in Arabic). *Journal of the College of Education*, Issue (56), College of Education, Tanta University, 1-38.
- 75- Al-Sharrabli, Enaam and Daoud, Muhammad (2012). The impact of the Kaizen strategy on improving the quality of information technology in the ancient and touristic city of Babylon (in Arabic). *Iraqi Journal of Information Technology*, 7 (3).
- 76- Al-Shdeifat, Sumaya Muhammad and Rashid, Tariq Muhammad (2010). Administrative practices of kindergarten directors from the point of view of their teachers - a field study in

- Mafrag Governorate – Jordan (in Arabic). *Journal of Human and Administrative Sciences*, Issue (2), Center for Publishing and Translation, Majmaah University.
- 77- Al-Sulami, Ayed bin Awaid bin Manea Allah (2017). Developing the performance of educational leaders in secondary schools in Jeddah in light of the Kaizen methodology (in Arabic). *Journal of Research in the Fields of Specific Education*, Issue (5), Faculty of Specific Education, Minia University, 1-72.
- 78- Badir, Keriman Muhammad and Al-Subaie, Hind Abdullah (2012). Effective management in kindergartens in light of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 vision (in Arabic). *Journal of Childhood Studies*, 21 (7), Institute of Higher Studies of Childhood, Ain Shams University.
- 79- Bakr, Nadia Abdel Khaleq (2016). Continuous improvement approach (Kaizen) and its impact on organizations' performance: applied to the Egyptian Electricity Holding Company (in Arabic). *Arab Journal of Management*, 36 (1).
- 80- Barhamine, Amira Abdul Rahman (2012-b). Establishing Kaizen principles and comparing them with Islamic principles (in Arabic). *Quality World Magazine*, Issue (4).
- 81- Barhamine, Amira bint Abdul Rahman (2012-a). *The level of performance of Saudi universities in light of visual management with Japanese Kaizen concepts of quality as envisioned by university administrators and their agents* (in Arabic). Unpublished PhD Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
- 82- 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), 1-15.
- 83- Bassili, Makram Abdel-Masih (2001). *Cost Accounting: Originality and Contemporary* (in Arabic). Part 1, 3rd ed., Mosul: Modern Library for Printing and Publishing.
- 84- Bateman, H., McAdam, K. (2006). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. London: A & C Black Publishers Ltd.
- 85- Clayton, M. (2010). Encouraging the kaizen approach to quality in a university. *Total Quality Management*, 6(5), 593-602.
- 86- Education Department in Hafar Al-Batin (1440). *Distribution of schools - students - teacher / education 1439/1440* (in Arabic). Hafr Al-Batin.
- 87- Falih, Farouk Abdo and Zaki, Ahmed Abdel Fattah (2004). *Glossary of education terms verbally and idiomatically* (in Arabic). Alexandria: Dar Al-Wafa for Printing and Publishing.
- 88- Fayed, Abd al-Sattar Mahrous (2012). *A proposed scenario to overcome the obstacles to the application of total quality management in kindergarten institutions in the Arab Republic of Egypt* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Faculty of Education, Fayoum University.
- 89- Feijoo, A.; Arce-Fariña, S. & Alvarez, R. (2014). Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Technique. *6th International Conference on Education and New Learning Technologies*, Spain, Edulearn (14) Proceeding, ISSN: 2340-1117, 915-920.
- 90- Hilton, Ronald W. (1999). *Managerial Accounting*. 4th Ed., New York: McGraw- Hill, Inc.
- 91- Ibrahim, Ramaz Hamdy (2018). A proposed scenario for implementing continuous improvement in the quality of kindergarten leadership performance using the Japanese gymnasium kaizen strategy: a prospective study (in Arabic). *Journal of Studies in Childhood and Education*, No. (6), Faculty of Early Childhood Education, Assiut University, 153-184.
- 92- Ishiwata, A. (2009). *Introducing Kaizen in Africa*. Tokyo: GRIPS Development Forum.

-
- 93- Jallab, Ihssan Dahshen (2011). *Managing Organizational Behavior in an Era of Change* (in Arabic). Amman: Safaa Publishing House.
- 94- Jamal Al-Din, Nadia Yusef and Al-Manouri, Zulikha Saed and Al-Toukhi, Haitham Muhammad (2017). Continuous improvement using Japanese Kaizen (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 25 (1), Graduate School of Education, Cairo University, 242-265.
- 95- Kaplan, R. & Atkinson, A. (2008). *Advanced Management Accounting*, 3rded. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 96- Khalil, Amal (2012). A proposed framework for critical success factors in the effective implementation of Kaizen as an entry point for total quality control in industrial organizations: An empirical study on large-sized companies operating in the field of electrical appliances industry in Egypt (in Arabic). *Journal of Commerce and Finance*, Issue (3), Faculty of Commerce, Tanta University.
- 97- Khayum, H. (2017). Quality of Higher Education: Implementation of Kaizen Philosophy. *World Journal of Social Sciences*. 7(1), 10-18.
- 98- Kregel I. (2017). Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation. *4th International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education*, May 25–26,
- 99- Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: continuous course improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(4), 1-20.
- 100- McNair, C. J. & Leibfried, Kathleen H. J., (2012). *Benchmarking: A Tool for Continues Improvement*. New York: John Wiley & Sons, Ins.
- 101- Muhammad, Jihan Lotfi (2018). Requirements for activating the role of management in maximizing the institutional capacity of kindergartens in Port Said Governorate in light of the Kaizen strategy (in Arabic). *Childhood and Education Journal*, 10 (36), Faculty of Kindergarten, Alexandria University, 15-80.
- 102- Nagaraja, M., Sivakumar, K., Sundaresan, R. & Narayanan, S. (2012). Kaizen for Standardizing Educational Institutions. *Journal of Management and Science*, 2(4), 29-36.
- 103- Omar, Alaa Muhammad Rabee (2018). A proposed scenario for developing the performance of the employees of the Faculty of Education, Minia University, in light of the Kaizen method (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 34 (4), Faculty of Education, Assiut University, 180-248.
- 104- Otsuka K., Jin K. & Sonobe T. (2018). *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*. London: Palgrave Macmillan
- 105- Qamar, Shadia Daoud and Tarabieh, Alaa Hashem (2019). The application of Kaizen methodology in light of information technology and its role in the continuous improvement of performance by application in Islamic banks in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of the American Arab Academy for Science and Technology (Amarapac)*, 10 (32), American Arab Academy of Science and Technology, USA, 125-150.
- 106- Rahma, Azza Youssef and Baybars, Dreams of Al-Demerdash and Kamal, Nadia Youssef (2019). Requirements for applying the Kaizen methodology for continuous improvement to develop the performance of pre-university education departments in Egypt (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 20 (8), Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, 691-713.
-

-
- 107- Rashid, Salam Hantoush and Rajah, Thamer Hammoud and Muhammad, Shaima Jassim (2017). Requirements for the level of professional development for teaching methods of teaching physical education and sport sciences in light of the KAIZEN strategy for quality education from the point of view of their students (in Arabic). *Journal of the College of Physical Education*, 29 (4), College of Physical Education, University of Baghdad, 150-159.
- 108- Reddy, K. & Karim, S. (2013). *Kaizen Approach for Enhancing Quality Management Practices in HEIs*. Available Online at: <https://www.semanticscholar.org>, Retrieved on: 14/09/2020.
- 109- Sapungan, R. & Cuarteros, J. (2017). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit, *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4(1), 1-7.
- 110- Sherif, Amany 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), 1-18.
- 111- Skaggs, Todd (2003). *Essential in the Lean Manufacturing Structure is the – 5S – Philosophy, the 5S Philosophy to Improve the Work Place*, London.
- 112- 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.
- 113- Tilfarlioğlu, F. Y., & Anwer, J. K. (2017). Integration of Lean method in English Language Teaching and Learning: A New Perspective. *Journal of Education and Training Studies*, 5(9).
- 114- Topuz, C & Arsan, Z. (2013) Kaizen–educational: An Awareness Raising and Motivational Enhancement Group Counseling Model. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, (84), 1356-1360.
- 115- Uthman, Muzammil Ali (2012). Testing the impact of the Kaizen strategy on the performance of universities: An application to the University of Bisha - Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of the American Arab Academy for Science and Technology (Amarapac)*. 8 (25), American Arab Academy of Science and Technology, USA.
- 116- Yahya, Ibrahim (2011). *The impact of the quality management system on the human performance of the industrial enterprise* (in Arabic). Unpublished MA thesis, El Hadj Lakhdar University, Batna (Algeria).
- 117- Youssef, Dalia (2013). How to use the Globe Gymba Kaizen in the development of Egyptian university education (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, Issue (35).
-

Requirements for Implementing the Kaizen Strategy for Continuous Improvement in Intermediate Schools at Hafr Al-Batin Governorate: An Analytical Study of the Views of a Sample of Teachers

Abdulaziz, Abdulaty

Comparative education & Educational administration Dept., faculty of education, sohag university, Sohag city.

Abstract:

The current study attempts to reveal the administrative, material, human, and technical requirements necessary to implement the Kaizen strategy for continuous improvement in Intermediate schools in Hafr Al-Batin from the views of the teachers of these schools, through the use of the descriptive approach, and using the questionnaire as a tool to collect data from the study sample, the number of its members are (231) male and female teachers.

The results of the study showed that the percentage of interest of Intermediate school teachers in Hafr Al-Batin Governorate and their awareness of requirements for Implementing the Kaizen Strategy for Continuous Improvement came to a high degree, where the arithmetic mean of individuals' responses to these the requirements are (4.05). The administrative requirements ranked first in terms of the awareness of the sample members of the importance of their application, and the positivity of their attitudes towards it with an arithmetic mean (4.15) and a standard deviation (0.911), followed by human requirements with an arithmetic mean (3.99), and a standard deviation (0.891), then the technical requirements with an arithmetic mean (3.98) and a standard deviation (0.859), followed by the material requirements with an mean (3.91), a standard deviation (0.825), and a statistically significant difference in the responses of the study sample individuals on (requirements - obstacles) applying the Kaizen strategy for continuous improvement in Intermediate schools in Hafr Al-Batin Governorate According to the variable (gender) in favor of females, the mean of the arithmetic mean for female responses in the two axes (3.74 and 3.82), respectively, and there are statistically significant differences in the answers of the members of the study sample about (requirements - obstacles) applying the Kaizen strategy for continuous improvement in Intermediate schools Governorate of Hafr Al-Batin according to the variable (the academic qualification) in favor of those who have an educational qualification, where the value of the arithmetic mean for the responses of those with an educational qualification from the members of the study sample in the two axes (4.06 and 3.84), respectively, and there are no statistically significant differences between the arithmetic means of the study sample estimates on these two axes are attributed to the number of years of service variable.

Keywords: Requirements - Kaizen Strategy - Continuous Improvement - Intermediate Schools - Hafr Al-Batin.