درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن

هبه هاني محمد بن طريف
جامعة عمان العربية

الدكتور: رامي إبراهيم الشقران
جامعة عمان العربية

تاريخ الاستلام: 2021/03/02
تاريخ القبول: 08 /2021/06

الملخص

هدفت الدراسةُ إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته أهداف الدراسة، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية تتألف من (433) معلماً ومعلمة في محافظة العاصمة/ لواء وادي السير. تم تطوير أداة للدراسة التي تكونت من جزء واحد لقياس درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي، وتم التأكد من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاء بدرجة مرتفعة؛ وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي تُعزى للجنس كما توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي: تقديما الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين والطلبة المتميزين داخل المدرسة، وضرورة تدريب المديرين على الأساليب القيادية الحديثة في العمل كما أوصت الدارسة إجراء مزيد من الدراسات حول منهجية كايزن وربطها بمتغيرات أخرى كالدوران الوظيفي وغير ذلك، وتعميم تجربة منهجية كايزن على المراحل التعليمية المختلفة لما لها من أثر في التطوير بشكل عام، وزيادة تطوير المنهجية بما يمكن من الاستفادة من مخرجاتها بشكل عام في جميع المراحل الدراسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، منهجية كايزن، الهدر التنظيمي.

The Degree of Applying Kaizen Approach by School Management for Reducing Organizational Waste as Perceived by Secondary School Teachers in Jordan

Hiba Hani Mohammed Bin Tareef Researcher /Amman Arab Uni.

Abstract

The study aimed to identify The Degree of Applying Kaizen Approach by School Management for Reducing Organizational Waste as from the teachers point of view Secondary School Teachers in Jordan. The researcher used the descriptive method. The study sample consisted of (433) male and female teachers in secondary schools at the Amman Capital/ Wadi Al-Sair District. The researcher developed a questionnaire consisted of one part to measure the Degree of Applying Kaizen Approach by School Administration for Reducing Organizational Waste. Validity and reliability coefficient were ensured for the tool. The findings of the study were: The degree of applying Kaizen Approach by school's Management for Reducing Organizational Waste came (high); There are no statistical significant differences on all domains of the tool (The Degree of Applying Kaizen Approach for Reducing Organizational Waste), & (on the tool as a whole) due to all the variables: (gender, It also concluded that there are no statistically significant differences between the average responses of the study sample about the degree of school Management application of the Kaizen methodology to reduce organizational waste due to the academic qualification.. In light of the results of the study, the researcher recommends the following: Providing moral and material incentives and rewards for distinguished employees and students within school, and the need to train school administration on modern leadership methods. The study also recommended conducting more studies on the Kaizen methodology and linking it to other variables such as job rotation and so on, and generalizing the experience of the Kaizen methodology to the different educational stages because of its impact on development in general, and increasing the development of the methodology so as to benefit from its outputs in general at all levels.

Keywords: school Management, kaizen methodology, organizational waste.

مقدمة

يشهد العالم تطورات متعددة في جميع الميادين التربوية والعلمية والاقتصادية والثقافية؛ وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية والإدارية، ونظرًا لكون التربية لا تعيش بمعزل عن هذه التطورات، بل تتأثر بها تأثرًا مباشرًا، كان لا بد من أن تكون الإدارة في المؤسسات التعليمية مُعدة ومؤهلة ومدربة أكاديميًا وعلميًا ومسلكيًا وتربويًا لأداء هذا الدور بفاعلية عالية، وأن تكون على وعي كبير بالتطورات التربوية والتنظيمية الحديثة.

ويُعد الهدر التنظيمي قضية شائكة، ويشكل قوة سلبية معاكسة لكفاءة النظام التربوي والجهود المبذولة لتطويره، حيث أشارت إحصاءات التعليم في الدول العربية إلى أن الهدر التنظيمي يستحوذ على أكثر من مجمل ما ينفق سنويًا على التعليم في هذه الدول، ولا تقتصر مشكلة الهدر في قطاع التعليم على الدول العربية فقط؛ إذ إنها ظاهرة عالمية يُعاني منها معظم بلدان العالم، ولكن بنسب متفاوتة، وعلى هذا أخذت الجهود الدولية في العمل على خفض نسب الهدر، كما أكدت توصيات المؤتمرات الدولية على الأعضاء في اليونسكو بالعمل على التقليل من نسب الهدر العالية (بو حجي، 2016).

والهدر التنظيمي هو نتيجة ضعف نتاج العملية التربوية، وينشأ عنه مشكلات تربوية واجتماعية تتمثل في عجز النظام التعليمي عن الاحتفاظ بالملتحقين به كافة لإتمام دراستهم حيث يحدث التسرُّب، كما ويتمثل بعجزه عن إيصال عدد كبير منهم إلى المستويات المرجوّة ضمن المدة المحددة، وعلى هذا فإن الهدر يتخذ بعدين، هما: الرسوب، والتسرُّب (الحربي، 2015).

أما عمليات التطوير والتحسين المستمر، فإن واحدة من أهم المنهجيات، والطرق المتبعة في هذا المجال، والتي ابتكرها اليابانيون هي "منهجية كايزن"، وهي الاستراتيجية التي استطاع اليابانيون من خلالها أن يحققوا كل هذا التقدم بالصناعات والتكنولوجيا، وتعتبر فلسفة إدارية ابتكرها تايشي أوهونو Taiichi Ohno لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية، ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعمليات، ويرجع الفضل للخبير الياباني ماساكي إماي (Imai Masaaki) في نشر مفهوم الكايزن، حيث أصدر كتاب كايزن عام (1986)، ومن ثم كتاب جيمبا كايزن (التحسين المستمر) في الأعوام اللاحقة (عبد الجبار، 2016).

وقد دخلت تلك الطريقة والفلسفة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم، والتطبيق لديهم، وبعبارة أخرى أن يكون الفرد في مرحلة تحسين وتطوير دائم، والإبتعاد عن كل ما يعيق الإبداع، من نظم، وقوانين، وقواعد، وتغيير لطريقة تفكير المشرفين، والمديرين (الكسر، 2018).

ويعد التحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن اليابانية فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، ويمكن تنفيذه بشكل فعال في التعليم للحصول على فوائد كبيرة للطالب والمعلم والمدرسة، ويقوم مبدأ كايزن على التحسين المستمر الذي لا يتوقف بحيث أن ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غداً يجب أن يكون أفضل من اليوم، كما أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من خلال خطوات مخطط لها، فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديًا أو فكريًا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية التعليمية برمتها (الكسر، 2018).

والغرض من تطبيق استراتيجية كايزن هو التركيز على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الهدر، وتخفيض التكلفة الكلية في العمل، وتعد أهم القواعد لتطبيق منهجية كايزن أن يكون الشخص دائماً إيجابيًا في طرح

أسئلة، ومن هذه الاسئلة؛ كيف يمكن عمل هذا الشيء، ومن ثم يأتي استخدام الحقائق، والبيانات، والعقل، والمنطق، وبالعمل بجهد أكبر من خلال معايير ومواصفات عالية المستوى (Carnerud, Jaca, and Backstrom, 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الغرض من هذه الدراسة هو تعرّف درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن.و نظرًا لقلة الدارسات –في حدود علم الباحثة– حول منهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن، دعت الباحث إلى تناول هذه المشكلة؛ كما أن عدم وجود معلومات كافية ومتكاملة عن حجم الهدر التنظيمي في تلك المدارس، والكشف عن المزيد من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في الأردن وتقديم مقترحات تساهم في الحد من الهدر التنظيمي، وكون الباحثة تعمل معلمة في وزارة التربية والتعليم – حيث شاهدت ولمست الكثير من مواطن الهدر التنظيمي في المدارس؛ لذا جاءت دراسة الباحثة والتي تناولت منهجية كايزن، حيث اختارت الباحثة هذا الموضوع لإيمانها بأن منهجية كايزن تعد من أفضل أدوات التغيير الفعال، ونهجاً حديثاً للحد من الهدر التنظيمي في مدارس الأردن.

أجابت الدراسة عن الاسئلة الاتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن؟.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=.005) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التدريسية)؟.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة في جانبين هما: الجاني النظري، والجانب العملي التطبيقي:

الأهمية النظرية:

- تظهر أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية المعلومات التي تم الحصول عليها عن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن في الحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن بعد الرجوع للأدب السابق ذو الصلة بموضوع الدراسة، كما تظهر أهميتها من خلال:
- قد تُثري الدراسة الحاليّة المكتبة العربيّة والأردنيّة بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة في منهجية كايزن، وكذلك الدراسات المتعلقة في إيجاد حلول عملية للهدر التنظيمي.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ تُعَدُّ من الدراسات القليلة (حسب علم الباحثة) التي تناولت بشكل أساسي درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي في العاصمة عمان.

الأهمية العملية:

- يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية كل من مديري المدارس، والمختصين في مجال التربية على تنفيذ الخطط، والبرامج التربوية، التي من شأنها الكشف عن أهمية منهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي.
- يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية المتخصصين في تقديم حلول مناسبة تقوم بها المدرسة لتُساهم في الحد من الهدر التنظيمي.

التَّعريفات الاصطلاحيَّة والإجرائيَّة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وهي:

- الهدر التنظيمي: "يُقصد به تلك الجهود الفكرية والمادية والتنظيمية المبذولة في الحقل التعليمي والتي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة لها بصورة كاملة من الناحيتين: الكمية والكيفية" (الحربي، 2015، 23).
- وتعرفه الباحثة إجرائيًّا بأنه: مقدار (الضياع، والخسارة، والفاقد، والاستهلاك) في العمليات والممارسات والجهود الإدارية والفنية والتعليمية والتربوية والاجتماعية والبشرية والزمنية داخلها في لواء وادي السير في العاصمة عمان، وعدم استثمار كافة التجهيزات والمرافق والمعدات والموارد المادية داخل المدرسة بالشكل الصحيح؛ مما يؤدي إلى اختلال التوازن في العملية التعليمية والإدارية والفنية، إذ يكون حجم مدخلاتها أكبر بكثير من حجم مخرجاتها، بحيث لا يتم تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية المنشودة بالشكل المطلوب والوقت المناسب. ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك.
- منهجية كايزن: كايزن (Kaizen) كلمة يابانية تتكون من مقطعين كاي (Kai) تعني التغيير وزن (Zen) وتعني للأفضل أو الأحسن. وتعني "التحسين وعدم الهدر" وتعني التغيير والتحسين المستمر، وتقوم على فكرة أن التغييرات الإيجابية الصغيرة المستمرة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة، وتُشير إلى الأنشطة التي "تُحسِّن باستمرار" جميع الوظائف وتشمل جميع الموظفين بدءاً من الرئيس التنفيذي وحتى الموظفين (Masaaki, 2017, 33). وتُعرّف إجرائيًا بأنها عملية استثمار الموارد البشرية والمادية والطاقات، والمواهب، وإمكانيات الإدارة المدرسية بالحد الأقصى لتحقيق أهداف العمل، والتي تؤدي بالمجمل إلى عدم ضياع الوقت والجهد والمادة والموارد المتاحة أو هدرها.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدارسة على المدارس الثانوية في لواء وادي السير في العاصمة عمان.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدارسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020).
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية في لواء وادي السير في العاصمة عمان.
4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية موضوع درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن.

محددات الدراسة: إن تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالمحددات التالية:

- مدى صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداتي الدراسة.
- الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) لمقياسي الدراسة.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تتناول الباحثة الدراسات السابقة من خلال عرض الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ذات الصلة.

الدراسات العربية:

أولا: الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية كايزن:

أجرى الكسر (2018) دراسة هدفت إلى توضيح إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كلية التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الوصفي، واستخدمت استبانة وُزعت على (50) إدارية من أعضاء الهيئة الإدارية في الكلية، وبينت نتائج الدراسة أن درجة إدراك

الإداريات العاملات في الكليات التربوية بشقراء لأهمية تطبيق استراتيجية كايزن كانت مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية تساهم في تحسين البيئة الجامعية.

كما قام خايوم، (2017). بدراسة هدفت إلى الكشف عن جودة التعليم العالي (تنفيذ فلسفة كايزن) تم تصميم هذه الدراسة لتنفيذ أدوار، وتوقعات، وخبرات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجامعات، والأقسام الجامعية في شكل تجميع في مصر، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عينة تكونت من (45) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أبرز النتائج أنه من الممكن جعل أداء جميع الأفراد في الجامعة أداءً أفضل ومواصلة عملية التحسين في جميع جوانب عملياتهم، كما بينت الدراسة كيف يمكن أن تساعد كايزن مصادر التعليم العالي على التحسين والتنافس بشكل أكثر فعالية من خلال التركيز على الموارد البشرية.

كما أجرى بوحجي (2016). دراسة هدفت إلى الكشف عن رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات كايزن (Kaizen)، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عينة تكونت من (100) من مسؤولي الإدارات العليا في مصر، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى إن التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات تحسين الجودة وأن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن ان تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أية مؤسسة إياً كان نوعها.

وأجرى باتوبارا و ناسوشن وبوربا، (Batubara, Kusmanto, Nasution,& Purba, 2018) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق (Kaizen) و(Kanban) في إدارة التعليم لدعم تحسين إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام البحث النوعي من خلال: المقابلة، والملاحظة، والتوثيق وبلغ العدد الإجمالي للطلاب ككل بناءً على مستوى التعليم الحالي البالغ (103,391) طالبًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق كانبان وكايزن (Kanban and Kaizen) في إدارة التعليم يُحسن إدارة الجودة الشاملة.

كما أجرى جارسيا وكاركيرس و دوران ودل ريو–راما، ماريا García (، Cáceres, Durán & del Río-Rama, María، 2018) دراسة هدفت إلى تقديم إرشادات للباحثين الذين يطورون دراستهم في مجال فلسفة كايزن، من أجل تحسين معرفتهم بالمقالات الأكثر صلة بالمؤلفين، أو المؤلفين الأكثر إنتاجية، أو المجلات العلمية الرئيسية التي تشكل هذا الموضوع، من أجل تحقيق الهدف المقترح، تم إجراء دراسة وصفية ببليومترية مع تحليل الاستشهادات من (138) مقالة في قاعدة البيانات متعددة التخصصات Scopus (Elsevier) حتى عام (2016). للبحث عن الوثائق، تم اختيار استراتيجية التتبع التي سمحت لتطوير قاعدة البيانات المخصصة اللازمة لتحليل كل من المتغيرات الأساسية للمؤشرات الببليومترية، أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها اهتماما متزايدا من المجتمع العلمي في دراسته في العقد الأول من الألفية الثالثة.

الدراسات التي تناولت الهدر التنظيمي:

الدراسات العربية:

قام حورية (2017) بدراسة هدفت إلى معرفة حجم الهدر التعليمي في برنامج الدراسات العليا والتعرف إلى مسبباته في هذه البرامج في جامعة طيبة.اقتصرت الدراسة على طالبات وطلاب برنامج الماجستير في الجامعة سواء كانوا مقيدين أو راسبين أو متسربين أو خريجين في الفترة (1427–1437).اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن حجم الهدر التعليمي في برنامج الدراسات العليا والتعرف إلى مسبباته في هذه البرامج في جامعة طيبة كان بدرجة متوسطة.

وأجرت عبد العزيز (2015) دراسة هدفت إلى بحث ظاهرة الهدر التربوي لدى طلاب المرحلة الإعدادية وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية والمتمثلة في (التوافق النفسي ووجهة الضبط) وذلك من خلال الكشف عن حجم الهدر التربوي المتمثل في الرسوب المدرسي، والكشف عن الفروق في نسب رسوب الطلاب حسب (النوع الاجتماعي – محل الإقامة)، نم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (120) طالباً وطالبة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى حجم الهدر التربوي المتمثل في الرسوب المدرسي كان بدرجة مرتفعة.

وقام أبو ختله (2011) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويره. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وطُبِّقت الاستبانة على (198) مديرًا ومديرة. أظهرت النتائج درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لرؤية الهدر التربوي كانت كبيرة، حيث بلغت نسبتها (83.545).وأن درجة استخدام مديري المدارس لرسالة المدرسة في مواجهة الهدر التربوي، حيث بلغت نسبتها (83.54٪).وأن درجة استخدام مديري المدارس للأهداف الاستراتيجية في مواجهة الهدر التربوي كبيرة، حيث بلغت نسبتها (83.07).

أجرى العسكر (2009م).دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرُّب الدراسي بمحافظات غزة وسبيل تفعيله، والوقوف على واقع التسرُّب في هذه المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفًا استبانة واحدة كأداة للدراسة، تم توزيعها على (120) مديراً ومديرة، وقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية تُعزَى لكل من متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمدرسية التي تتبع لها المدرسة.

وأجرى الجرباني (2008).دراسة هدفت إلى تحديد أهم العوامل التربوية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والشخصية المسؤولة عن الهدر التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بأمانة العاصمة من وجهة نظر الطلاب الباقين للإعادة والطلاب المتسربين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان المغلق أداة للبحث، حيث طبّق على عينة مكونة من (216) طالبًا وطالبة (الباقين للإعادة والمتسربين) تم اختيارهم عشوائيًّا وأظهرت النتائج أن أكثر العوامل التربوية تأثيرًا في الهدر التربوي هي العوامل المتعلقة ببعد الاختبارات التحصيلية، تليها العوامل المتعلقة ببعد المدرس، ثم عوامل الإدارة المدرسية وعوامل المبنى المدرسي، وأخيرًا عوامل المنهج المدرسي. وأن أكثر العوامل الاجتماعية تأثيرًا في الهدر التربوي.

الدراسات الأجنبية

أجرى ميشيل وجوليا (Michel، Julia,2008) دراسة للكشف عن القدرة التنبؤية لسوء التوافق المدرسي في رسوب وتسرب الطلاب من دراستهم من خلال إجراء دراسة طولية على عينة من طلاب المدارس الابتدائية والمتوسطة عددهم (13300)بنسبة(45%) من الذكور ونسبة (55%) من الإناث وقد بلغ عدد من تسربوا دراسيا" من أفراد العينة الكلية نسبة (3%) وقد توصلت الدراسة إلى أن سوء التوافق المدرسي ارتبط بصورة إيجابية مع التسرب الدراسي فالمشكلات التي يعاني منها الطالب في مدرسته وعدم اندماجه مع زملائه ومدرسيه ولها الصدارة في احتمالية ترك الطالب دراسته فضلا" عن ارتباط سوء التوافق المدرسي بانعدام الحافز للإنجاز الأكاديمي وأخيرا أشارت الدراسة إلى وجود فروق دالة بين النوع الاجتماعيين لصالح الذكور في كل من سوء التوافق المدرسي والتسرب الدراسي

وأجرى سيمبسون Simpson (2004) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف طلاب الدارسات العليا في جامعة مارشال الأمريكية عن الالتحاق بالجامعة للفصل الثاني؛ مما سبَّب هدرًا واستنزافًا لمقدَّرات

الجامعة والخدمات التي تقدُّمها للطلاب. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حاجة الطلبة إلى خدمات إضافية تساعدهم في تعليم متميَّز، وضعف في تكيُّف بعض الطلبة مع المسافات العلمية والتكليفات الأكاديمية. كما اتضح أن نسبة (29.8٪) من الطلبة يعتقدون أن قرار ترك الجامعة كان بتأثير الوالدين.

وهدفت دراسة تايلور وروجرز (Rodgers – Taylor 2003)إلى الوقوف على العوامل المؤدية لرسوب الطلاب في أر بعين مقاطعة من ولاية يوتا الأمريكية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال إجراء المقابلات داخل المدارس وخارج المدارس مع أولياء أمور الطلاب الراسبين، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أسباب تعليمية تتمثل في ضعف الطالب في اللغة والغياب المتكرر، وأسباب عائلية تتمثل في عدم استقرار العائلة، والتفكك الأسر ي، وتدني المستوى التعليمي للأسرة، وأسباب اجتماعية تتمثل في الهجرة، والاختلاف الديني، والتفرقة العنصرية التي تظهر في سلوك بعض المعلمين والطلاب.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي في مدارس لواء وادي السير، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي في دراستها لمناسبته للدراسة وأسئلتها، حيث ركز المنهج الوصفي المسحي على عرض الاستجابة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في لواء وادي السير في العام الدراسي (2021/2020) والبالغ عددهم (8660) معلماً ومعلمة حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية (2021/2020). وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية تتألف من (433) معلماً ومعلمة ووزعت الاستبانات الكترونياً باستخدام google drive من خلال المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني للمعلمين والمعلمات؟

الجداول (1)يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتة حسب متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة التدريسية.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	91	%21
	أنثى	342	%79
المؤهل العلمي	بكالوريوس	298	%68.8
	دراسات عليا	139	%21.2
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	191	%44.1
	10 سنوات فأكثر	242	%55.9
المجموع		433	%100

أداة الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري لموضوع الدراسة، كدراسة خايوم (2017) ودراسة بو حجي (2016). قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن في الحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. وتكوّنت الاستبانة بالصيغة الأولية من (58) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والفنية وتضمن (13) فقرة، ومجال شؤون الطلبة

وتضمن (15) فقرات، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي وتضمن (9) فقرات، ومجال المرافق والتجهيزات العامة وتضمن (9) فقرات، ومجال التطوير والتدريب المستمر للعاملين وتضمن (12) فقرة.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (استبانة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن في الحد من الهدر التنظيمي) من خلال عرضها بصورتها الأولية على (12) من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في علم الادارة التربوية في الجامعات الأردنية لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى مناسبتها وأهميتها للمجال، وإبداء ما يرونه مناسباً من إضافة أو تعديل أو حذف لبعض الفقرات والعبارات حتى تظهر الأداة بصورتها النهائية. ولقد تم الإبقاء على الفقرات التي تم الإجماع عليها من قبل المحكمين بنسبة (80%) كنسبة اتفاق بين المحكمين، إذ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (36) فقرة، إذ تم إجراء التعديلات المقترحة؛ وأصبحت الاستبانة موزعة على (5) مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والفنية وتضمن (15) فقرة، مجال شؤون الطلبة وتضمن (17) فقرة، مجال العلاقة مع المجتمع وتضمن (10) فقرة، مجال المرافق والتجهيزات العامة وتضمن (10) فقرة، مجال التطوير والتدريب المستمر للعاملين وتضمن (13) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha)، وطريقة الإعادة (Test-retest)، إذ تم تطبيق الاداة على عينة تكونت من (20) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة/ لواء وادي السير في العام الدراسي (2021/2020).، ومن خارج عينة الدراسة الاساسية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة عليهم للمرة الأولى، وبعد مضي (أسبوعين) تم تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى. والجدول(4) يبين نتائج التطبيق.

الجدول (4): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

مجالات الدراسة	طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha)	الثبات بطريقة الإعادة (test-retest)
مجال الشؤون الإدارية والفنية	0.86	0.80
مجال شؤون الطلبة	0.92	0.82
مجال العلاقة مع المجتمع	0.88	0.82
مجال المرافق والتجهيزات العامة	0.80	0.84
مجال التطوير والتدريب المستمر للعاملين	0.84	0.86
منهجية كايزن ككل	0.86	0.88

يلاحظ من نتائج الجدول(4) أن قيم الاتساق للإستبانة " استبانة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن في الحد من الهدر التنظيمي " قد تراوحت ما بين (0.80–0.92)، وتراوحت قيم الثبات بطريقة الإعادة (test-retest) ما بين (0.80) و (0.88)، وجميع هذه القيم تعد مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

– للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (تحليل التباين المتعدد).

– تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة.

عرض نتائج الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الاول: ما درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن

رقم الفقرة في الاداة	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الشؤون الإدارية والفنية	15	4.05	0.742	2	مرتفعة
2	شؤون الطلبة	17	4.479	0.768	3	مرتفعة
3	العلاقة مع المجتمع المحلي	10	4.169	0.742	5	مرتفعة
4	المرافق والتجهيزات العامة	10	4.509	0.834	1	مرتفعة
5	التطوير والتدريب المستمر للعاملين	13	4.02	0.866	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	65	4.25	0.79		

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.005) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة التدريسية)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية)، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية)

المتغيرات		الأساليب الإحصائية	الشؤون الإدارية والفنية	شؤون الطلبة	العلاقة مع المجتمع	المرافق والتجهيزات العامة	التطوير والتدريب المستمر للعاملين
النوع الاجتماعي	ذكر	المتوسط الحسابي	3.20	3.18	3.05	3.03	3.17
	أنثى	الانحراف المعياري	0.82	0.78	0.71	0.61	0.59
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.27	3.15	3.03	3.02	3.11
	10 سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	0.80	0.75	0.74	0.62	0.55
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.21	3.16	3.03	3.05	3.16
	دراسات عليا	الانحراف المعياري	0.81	0.76	0.73	0.64	0.55

يبين الجدول (12) تباينًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة التدريسية).

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينصّ على" ما درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن؟.

بيّنت النتائج بعد تحليلها إحصائيًا وفقًا لإجابات أفراد عينة الدراسة، أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن كانت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.169–4.509).

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة المدرسية تعد مهمة لتسيير العمل التعليمي والإداري بأفضل طريقة وأقل التكاليف، لذلك كان من الضروري البحث عن طرق إدارية مبتكرة وعلى درجة عالية من المهنية في الإدارة لمواجهة التحديات المتسارعة، اذ يعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات التعليمية، أو فشلها، اذ يؤدي القائد أو المدير دورًا هامًا وفعالًا بالتأثير في سلوك المعلمين مما ينعكس بدوره على البيئة التعليمية التعلمية ككل.

وترى الباحثة أنه ومع زيادة حجم التحديات وتطور المستجدات والتغيرات التي تواجه النظام التربوي عامة، والقيادة المدرسية خاصة، فإن مهمات القيادة المدرسية وأدوارها المستقبلية أصبحت تهدف كذلك إلى تحسين الأداء المدرسي، وجودة المخرجات التعليمية، لذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى التميز والجودة في أدائها، ويعد الأداء المدرسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويقاس أداء المدرسة بمجموعة متنوعة من المقاييس، والتي من خلالها يتم تقييم الأداء للتأكد من أن أنظمة عمل القيادة المدرسية ووسائل تنفيذها تحقق أكبر قدر ممكن من الخدمات وبأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة المدرسية.

كما ترى الباحثة أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور، فالقادة في المراكز الإدارية العليا والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، ومن هنا لابد أن يبرز دور مدير المدرسة في رفع كفايات العاملين في مدرسته من معلمين أولاً والذي بدوره ينعكس أثره على أداء الطلبة، ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه، ومقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء، والمحافظة على السلامة والصحة للجميع، وتشجيع المعلمين على التدريب والنمو المهني، وغيرها من المهام القيادية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الكسر (2018) خلصت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن اليابانية تساهم في تحسين البيئة الجامعية، ودراسة خايوم، (2017) التي توضح باختصار كيف ينبغي تصميم عملية التنفيذ وفقًا لهيكل تفكيرهم، توضح الدراسة كيف يمكن أن تساعد كايزن مصادر التعليم العالي على تحسين وتنافس بشكل أكثر فعالية من خلال التركيز على الموارد البشرية التي لديهم أيضًا إذ جاءت نتائج دراساتهم بمستوى مرتفعة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من العريبي (2008).والتي توصلت إلى أن درجة الهدر التنظيمي كانت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمناقشة مجالات تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن فكان على النحو الآتي:

المجال الأول: الشؤون الإدارية والفنية

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية وباستخدام طريقة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمجال الشؤون الإدارية والفنية أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، و أن المتوسط العام قد بلغ (4.05)،

ويلاحظ من الجدول (7) إلى أن الفقرة (1) والتي تنص على " وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة القابلة للتطبيق العملي. " قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وبانحراف معياري مقداره (0.745)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة المدرسية لا تقوم بوضع خطط استراتيجية يُمكن أن تُطبقها على أرض الواقع الميداني بما يحقق الأهداف المنشودة، وبما يُمكّن إدارة المدرسة وبطريقة مناسبة إلى تحقيق رؤية ورسالة المدرسة والتي تهدف إلى تحقيق العديد من المخرجات التي تصبو إليها. كما تعزو الباحثة ذلك بأن المدرسة لم تُخطط لعملها بطريقة متقنة وبما يُمكنها من تنفيذ هذه الخطة بحيث تحصل من خلالها على مخرجات مناسبة بحيث تستطيع المدرسة القيام بالمهام المطلوبة منها وبما يُمكنها من خدمة المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وجميع الجهات ذات العلاقة. ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (15) والتي تنص "تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين والطلبة المتميزين داخل المدرسة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.90) وبانحراف معياري مقداره (0.831).

أما بالنسبة للفقرة الأخيرة فمن الممكن أن إدارات المدارس تتجاهل تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين والطلبة المتميزين داخل المدرسة وذلك لعدم وجود المصدر المالي الكاف لذلك، ومن الممكن أن إدارات المدارس لا تؤمن بذلك النمط من اسلوب العمل.

المجال الثاني: شؤون الطلبة

يشير الجدول (8) إلى أن المتوسط العام قد بلغ (4.169) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الأهمية وذلك من وجهة نظر المستجيبين، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.761)، ونلاحظ من الجدول (8) إلى أن الفقرة (16) والتي تنص على " تعزيز دور المرشد الطلابي في التعرف على مشكلات الطلبة النفسية والتعليمية والعمل على حلها" قد جاءت أولاً بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وبانحراف معياري مقداره (0.683)، وبدرجة موافقة مرتفعة ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (30) والتي تنص "وضع خطط علاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومتدني التحصيل لتحسين مستواهم التعليمي". على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.94) وبانحراف معياري مقداره (0.820).

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة المدرسية تقوم بجميع الوسائل التي يُمكن من خلالها مواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة والتي تتعلق بالمعلمين والطلبة وتستعين بالمرشد التربوي للتعرف على تلك المشكلات في محاولة لإيجاد حلول لها، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أن المدرسة تحاول الاستفادة من جميع الأدوات اللازمة داخل المدرسة– ومنها المرشد الطلابي– والتي يمكن لها من خلالها تقديم خدمة مناسبة للطلبة حيث أنهم هم الأساس ومحور العملية التعليمية التعلمية.

كما يمكن تفسير فقرة " وضع خطط علاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومتدني التحصيل لتحسين مستواهم التعليم"، بأنه من الممكن أن إدارة المدرسة مهتمه ولكن بشكل مرتفع بوضع الخطط العلاجية لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة، والتي تهدف من خلالها إلى تحسين مخرجات التعلّم لديهم ومعالجة بُعد التحصيل، ومعرفة مكامن الضعف والقوة لدى هذه الفئة من الطلبة. كما أنه من الممكن أنه لا توجد أعداد كبيرة من هذه الفئة في تلك المدارس، لذلك فالخطط العلاجية لهم لم يتم اعدادها.

المجال الثالث: العلاقة مع المجتمع المحلي

يشير الجدول (9) إلى أن المؤشر العام قد بلغ (4.02) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفع من الأهمية وذلك من وجهة نظر المبحوثين، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.73)، ونلاحظ من الجدول (9) إلى أن الفقرة (42) والتي تنص على " تحديد المخاطر المجتمعية التي تؤثر عل مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم" قد تبوأت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وبانحراف معياري مقداره (0.52)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (40) والتي تنص " تعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي في إقامة المنتديات والمسابقات الفكرية والثقافية الهادفة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.93) وبانحراف معياري مقداره (0.820).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة المدرسية تقوم ببناء شراكة حقيقية مع المجتمع وذلك لتحديد جميع المخاطر المجتمعية التي يُمكن لها أن تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة وتُقلل من تسربهم، ومن تدني تحصيلهم الدراسي، حيث يتعاون الجميع في تحديد وسائل منع التسرب المدرسي وتدني التحصيل الدراسي، كما يمكن تفسير ذلك من خلال أن المدرسة لا بُد لها أن تتواصل وباستمرار مع المجتمع المحلي بحيث تكون هناك شراكة حقيقية وتطوير في جميع الخدمات التي تُقدّمها المدرسة للطلبة وللمجتمع المحلي وبما يُحقق مفهوم مدرسة المستقبل.

وبالنسبة للفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسير ذلك بان إدارات المدارس غير مدركة بشكل كاف لأهمية إقامة المنتديات الثقافية والمسابقات الفكرية، وإنعكاس ذلك على سمعة المدرسة، واستكشاف ابداعات الطلبة والمعلمين ومواهبهم. كما يجب أن تُدرك المدرسة مدى أهمية التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني في إقامة المنتديات والمسابقات الفكرية والثقافية الهادفة والتي تؤدي إلى تحسين مخرجات التعلم.

المجال الرابع: المرافق والتجهيزات العامة

يشير الجدول (10) إلى أن المؤشر العام قد بلغ (4.10) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.81)، ويلاحظ من الجدول (10) إلى أن الفقرة (43) والتي تنص على "توفير الموارد والتجهيزات والوسائل والتقنيات الحديثة اللازمة لتسهيل مهام العاملين في المدرسة" قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وبانحراف معياري مقداره (0.768)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (52) والتي تنص " تحقيق أقصى فائدة من الموارد التقنية والفنية لخدمة أهداف المدرسة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.90) وبانحراف معياري مقداره (0.83).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة المدرسية تقوم بتوفير الموارد والتجهيزات والوسائل والتقنيات الحديثة اللازمة لتسهيل مهام العاملين في المدرسة، وبما يمكن من أداء المهمات المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية، كما أن هناك وعي بمدى أهمية توفير الوسائل التقنية والفنية في لخدمة أهداف المدرسة التعليمية والتدريبية. كما يمكن تفسير حصول فقرة " تحقيق أقصى فائدة من الموارد التقنية والفنية لخدمة أهداف المدرسة" على أدنى متوسط حسابي، بأن على إدارات المدارس الإهتمام بشكل أكبر بتوفير الصيانة اللازمة لتلك الأجهزة والمعدات، وأن تعمل على الاستفادة من التكنولوجيا وجميع التقنيات اللازمة في عمليات المدرسة التعليمية والإدارية وبما يُمكنها من إنجاز المهمات بسرعة كبيرة وبمستوى عالي من الإتقان.

المجال الخامس: التطوير والتدريب المستمر للعاملين

يشير الجدول (11) إلى أن المؤشر العام قد بلغ (4.14) من مساحة المقياس الكلي، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.479)، ويلاحظ من الجدول (11)

إلى أن الفقرة (53) والتي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة بما يلبي متطلبات تطوير العمل" قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.30) وبانحراف معياري مقداره (0.80)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (65) والتي تنص "إستثمار الطاقات البشرية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.91) وبانحراف معياري مقداره (0.82).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الإدارة المدرسية تقوم بتحديد احتياجات العاملين وذلك لوضع برامج تدريبية يمكن من خلالها أن تُطوّر عمل المدرسة واكساب المعلمين المهارات اللازمة وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والقيام بعملهم التعليمي على اكمل وجه. وهذا يعني أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن كان مرتفعاً بسبب التركيز على عملية التطوير والتحسين المستمر على أداء ومهارات العاملين. كما يمكن تفسير الفقرة التي حصلت على متوسط حسابي متدني، من خلال أن غدارة المدرسة تُحاول الاستفادة دوماً وقدر المستطاع من خبرات الآخرين خاصة في مجالات عمل المدرسة المختلفة لتحقيق الأهداف التربوية، وتطبيق جميع الأساليب الحديثة كمنهجية كايزن والتي تُعد من المنهجيات المناسبة التي تستطيع المدرسة من خلالها التحسين والتطوير المستمر على أداء المدرسة والعاملين فيها من خلال التقليل من الهدر التنظيمي إلى أدنى مستوى ممكن.

وقد اتفقت نتائج الدراسة عن نتائج دراسة بوحجي، محمد (2016). التي توصلت إلى أن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن ان تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أية مؤسسة أياً كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ إن هناك فرصة دائما للتحسن والتطوير، إلا أن المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا، ودراسة باتوبارا و ناسوشن وبوربا، (Batubara, Kusmanto, Nasution,& Purba, 2018) وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق كانبان وكايزن (Kanban and Kaizen) في إدارة التعليم يُحسن إدارة الجودة الشاملة. إذ جاءت نتائج دراساتهم بمستوى مرتفع.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينصّ: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.005) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية)؟.

يتضح من الجدول (14) بأن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى دلالة (α=0.05) فأقل، لذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.005) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول مستوى منهجية كايزن لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة التدريسية) يتضح من الجدول (15) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية لجميع المجالات عند مستوى دلالة (α=0.05) فأقل لذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.005) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول مستوى منهجية كايزن يُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة التدريسية).

ويمكن تفسير عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي من خلال أنه مديري ومديرات المدارس الثانوية يدركون أن الاستفادة من المنهجيات المختلفة كمنهجية كايزن لها أثر إيجابي على تحسين مخرجات التعلم والتقليل من الهدر التنظيمي.

ويمكن تفسير عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغير سنوات الخبرات التدريسية من خلال أن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية على اختلاف عدد سنوات الخبرة التدريسية يجدون ومن واقع خبراتهم أن تطبيق منهجية كايزن التي أثبتت جدواها في مواجهة المشكلات التي تواجهها المدارس تُساهم في الحد من الهدر التنظيمي إلى حد كبير.

ويمكن تفسير عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغير المؤهل العلمي من خلال أن معلمي ومعلمات المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية ومن واقع ما درسوه في الجامعات والمعاهد يدركون أهمية تبني الأساليب القيادية الجديدة والأدوات الإدارية الحديثة التي تستخدم عالميًا لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسات التربوية ذات مستوى عالي من الجودة والإحترافية والمهنية والشفافية لتصبح الأفضل، ومن هذه المنهجيات منهجية كايزن للتحسين المستمر والتي لها دورٌ كبير في مساعدة المدارس على التطور البسيط المستمر بأقل كلفة وجهد ووقت والوصول إلى النتائج المنشودة من العملية التعليمية والتقليل من الهدر والفاقد بنفس الوقت. وقد اتفقت نتائج الدراسة عن نتائج دراسة العسكر (2009م).التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية تُعزَى لكل من متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمدرسية التي تتبع لها المدرسة واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو ختله(2011).أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ألفا< 0.5) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تُعزَى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث. أو متغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة للمدير، والمنطقة التعليمية).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة استفادة مديري ومديرات المدارس الإبتدائية من الأدوار الجديدة المنبثقة من منهجية كايزن في النهوض بالعمل الإداري في مدارسهم.
2. إجراء مزيد من الدراسات حول منهجية كايزن وربطها بمتغيرات أخرى كالدوران الوظيفي وغير ذلك.
3. تعميم تجربة منهجية كايزن على المراحل التعليمية المختلفة لما لها من أثر في التطوير بشكل عام.
4. زيادة تطوير المنهجية بما يمكن من الاستفادة من مخرجاتها بشكل عام في جميع المراحل الدراسية.
5. التركيز عند اختيار القيادات الإدارية من مديري المدارس الثانوية وغيرهم من المؤمنين بالتطوير الدائم والتحسين المستمر، ومكافحة الهدر التنظيمي مما يساعد في تحقيق النجاحات الإدارية و الأكاديمية انسجامًا مع منهجية كايزن.
6. تفعيل دور الباحثين الاجتماعيين والمرشدين التربويين في المدارس وتدريبهم وتسهيل متطلباتهم لمعالجة المشاكل النفسية والاجتماعية والتحصيلية لدى الطلاب.
7. إجراء بحوث ودراسات تتناول الهدر التنظيمي في المدارس واعطاء حلول لهذه المشكلة التربوية.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

أبو ختله، ريم عابد (2011م)،" درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الإستراتيجي في مواجه الهدر التربوي في مدارسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عسكر، محمد فؤاد (2009)،" دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات في مواجهة ظاهرة التسرُّب الدراسي بمحافظات غزه وسبيل تفعيله"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بوحجي، محمد (2016). "رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات Kaizen كايزن"، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.

الجرباني، راجح دحان(2008)، " عوامل الهدر التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بأمانة العاصمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الحربي، حياة محمد سعيد (2002). " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية " أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الحربي، عبد الرحمن (2015) دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التعليمي في مدارس التعليم الابتدائية ذات الفصول المضمومة بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

حورية، علي حسين (2017). "الهدر التعليمي في برامج الدراسات العليا بجامعة طيبة في المدينة المنورة "، مجلة العلوم التربوية.1(2): 1–55.

خايوم، حسين (2017). "جودة التعليم العالي: تنفيذ فلسفة كايزن"، المجلة العالمية للعلوم الاجتماعية. 7 (1): 10 – 18".

عبد الجبار، مازن (2016) إدارة معاصرة: الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، ناديا محمود (2015)، "بعض المتغيرات المرتبطة بظاهرة الهدر التربوي "، مجلة كلية الدراسات الانسانية.1(5): 1–45.

الكسر، شريفة (2018) "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في التربية بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 1(26): 154–177.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Batubara, D, Kusmanto ،H, Nasution, A and Purba, A (2018). "Kaizen and Kanban Implementation in Management of Education to Support of Total Quality Management Improvement at Council of Al Washliyah of North Sumatera, Indonesia", Academic Journal of Economic Studies 4 (3): 154–166.

Carnerud, Daniel, Jaca, Carmen and Backstrom, Ingela (2018). "Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over (30) years", The TQM Journal, 30 (4): 371-390.

García، Jo, Cáceres, S، Durán and del Río-Rama، M (2018). "Systematic bibliometric analysis on Kaizen in scientific journals", The TQM Journal, 30(4): 356-370.

-Michelle ،I, Julia ،l(2008):" School Engagement Trajectories and Their Differential Predictive Relation to Dropout. Journal of Social Issues ،VOI 64 p,21-40.

Mclancy, E. & Atrill, P. (2007), Management Accounting for decision makers ،5th Ed.,prentice Hall Co., London.

Sabrina D. Simpson,O (2004) A Study of Attrition In Higher Education With Implications For Supporative Services, In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Education Specialist in the edu/etd/masters/simpson-sabrina-2004-eds.pdf