

## درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد

شيماء فهمي مدني احمد

معلم أول لغة انجليزية بمدرسة الشيخ والي الابتدائية

د / هدية مصطفى عبد الحميد

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة الوادي الجديد

أ. د / ناصر محمد محمود عامر

أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة  
وعميد سابق بكلية التربية بالوادي الجديد

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالمدارس الابتدائية في محافظة الوادي الجديد، ووضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالكايزن، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٦٩) عبارة تتدرج تحت ستة محاور هي: [متطلبات خاصة بالقيادة المدرسية، متطلبات خاصة بالاستراتيجية، متطلبات خاصة بالعاملين، متطلبات خاصة بالشراكات والموارد، متطلبات خاصة بالعمليات والمنتجات والخدمات، معوقات تحقيق التميز المؤسسي]، و طبقت على (٤٨٠) فرد من مدراء ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قلة الاستعانة بخبرات الخبراء في إدارة كافة الأعمال.
  - ضعف توافق خطط العمل مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
  - البرامج التدريبية لا تستوفي متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للمدرسة.
  - قلة اهتمام إدارة المدارس بالقيام بالإجراءات التصحيحية لأداء العاملين في ضوء نتائج التقييم.
- وبناءً على النتائج قامت الباحثة بوضع تصور مقترح للتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الابتدائية، وتكون التصور من أربعة محاور تمثلت في الآتي:

- تفعيل الإدارة من موقع الحدث.
- إلغاء الهدر التربوي والتعليمي.
- تفعيل الإدارة بالمشاركة.
- تحقيق التعلم والتعليم والتدريب المستمر.

### Abstract:

The aim of the study was to identify the reality of management in primary schools in the province of The New Valley, and to develop a proposed vision to achieve institutional excellence in primary schools in the light of management in Kaizen, and to achieve the goal of the study the researcher prepared a questionnaire consisting of (69) words that fall under six axes: [requirements for school leadership, requirements for strategy, requirements for employees, requirements for partnerships and resources, requirements for processes, products and services, obstacles to achieving institutional excellence], and applied to (480) Individual principals, agents and teachers of primary schools, the study used the descriptive curriculum being the most suitable for the nature of the study, the study has reached a set of results, the most important of which are:

Lack of expert expertise in managing all businesses.

-Poor compatibility of business plans with the school's strategic plan.

-Training programs do not meet the requirements of achieving the institutional excellence of the school.

Lack of interest in the school administration in carrying out corrective measures for the performance of employees in light of the results of the evaluation .

Based on the results, the researcher developed a proposed vision to overcome the problems facing the management of primary schools, and the perception of four axes was the following:

- Activate management from the event site.

Eliminating educational and educational waste.

- Activate the administration by participating.

Achieving learning, education and continuing training.

#### مقدمة:

يعيش المجتمع المعاصر حقبة مثيرة من التقدم الإنساني للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الهائلة، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولات انعكاسات على المؤسسات التعليمية، مما جعلها تتعامل مع هذه الظروف المتغيرة ضمن استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التحديات المتغيرة.

يعد التعليم قاطرة النهضة في أي مجتمع، ولتحقيق نهضة تعليمية يمكن أن تسهم في بناء مصر من جديد، علينا أن نضع أيدينا على تلك التحديات والمعوقات والمشكلات التي تواجه نظامنا التعليمي، حتي يمكن مواجهتها والعمل على حلها. (٤:٩)

لذلك فإن المؤسسات التعليمية والمدارس مطالبة بالتحول من الأساليب الكلاسيكية إلى الأساليب الحديثة كالتميز المؤسسي فهو الخيار الأمثل لإيجاد رؤية شاملة تسير في ضوئها العملية التعليمية لتعظيم الأداء وتعزيز المنافع لكافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

ولتحقيق التميز المؤسسي يجب مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية واستخدام تقنيات وأساليب إدارية جديدة ومنها الأسلوب الياباني (Kaizen)، حيث تسعى فلسفته إلى أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم داخل المؤسسة يجب ألا تحتوي على أي هدر من أي نوع، سواء أكان مادياً، أم معنوياً، أم فكرياً، وتعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت دراسة (كروز تراحيب العجمي، ٢٠١٧) إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي ومنها: شعور العاملين في الإدارات المدرسية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا، انخفاض مستويات الأداء في الإدارة المدرسية، كثرة الأعمال الإدارية وتداخلها مع بعضها في الاختصاصات، مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير الإداري، ووجود العديد من المعوقات منها: افتقاد القدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين، غياب جماعية اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف التطوير الإداري، تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق

بعض الأساليب الإدارية الحديثة، ضعف قدرة الإدارة المدرسية علي قبول التجديد والتغيير وتمسكها بأساليب العمل النمطية وسلبية المناخ حيث لا يسود روح العمل كفريق قائم علي الرؤية المشتركة لجميع أعضائه وهذا ما أكدته دراسة (مى جمال السيد، ٢٠١٩) إلى بعض المعوقات التي تواجه العاملين بالمدرسة الابتدائية منها: عدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار في المدرسة، المركزية وعدم تفويض الاختصاصات وافتقاد المناقشة في السياسة التعليمية، غياب جماعية اتخاذ القرارات المدرسية. (٢٠٨: ١٥)

فالتميز في المدرسة يتطلب نوعين من الكفاءات: الكفاءة الداخلية، والكفاءة الخارجية، أما بالنسبة لمؤشرات الكفاءة الداخلية فهي كل ما يتعلق بالمعلمين من تأهيل وثقافة ومشاركة ورضا وانضباط والتزام وتفاعل، وكذلك فيما يتعلق بالإداريين وما يتمتعون من كفاءات وانجاز للمهام والتفاعل مع العاملين ومرونة وسلوك إيجابي ديمقراطي، وكذلك بالنسبة للطلاب وما يخص تحصيلهم ومدى انتظامهم في الدراسة وتفاعلهم ومشاركتهم بالأنشطة والتمكن من مهارات الاتصال وإدارة الجودة، وأيضاً فيما يتعلق بالمنهج ووضوحه وتلبيته لحاجات الطلاب والمجتمع، أما بالنسبة لمؤشرات الكفاءة الخارجية فهي كل ما يتعلق بالخريج وإلي أي مدي يصلح الخريج من مرحلة إلي المرحلة التي بعدها<sup>(١)</sup>.

يواجه التعليم بالوادي الجديد بعض المعوقات في تحقيق التميز المؤسسي ومن هذا المعوقات اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية علي أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس علي أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات وهذا ما أكدته دراسة (حنان، ٢٠١٧) إلي وجود بعض المعوقات منها: ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي المؤسسي أولوية من أولوياتها، تدني مستوي النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية، ضعف الخطط الاستراتيجية للتغيير، ضعف قنوات الاتصال والتواصل، مقاومة التغيير. (٥١: ١٣)

وقد جاء اختيار الباحثة لتطبيق الأسلوب الياباني (Kaizen)، على أساس ارتباط هذا المفهوم بالتحسين المستمر.

#### تساؤلات الدراسة:

١- ما الإطار المفاهيمي للأسلوب الياباني (Kaizen) باعتباره أحد الأساليب الحديثة في

الجودة ؟

٢- ما الأسس الفكرية والنظرية لمدخل التميز المؤسسي ؟

٣- ما تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الابتدائية ؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للأسلوب الياباني (Kaizen).
- ٢- التعرف على الأسس الفكرية والنظرية لمدخل التميز المؤسسي.
- ٣- التوصل لمجموعة من المقترحات التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الابتدائية.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً الأهمية النظرية:

تتحدد الأهمية النظرية للدراسة الحالية في:

- ١- أهمية دور أداء العاملين وتأثيره على أداء المؤسسات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام ومدارس المرحلة الابتدائية على وجه الخصوص، حيث أنها تحتاج أكثر من غيرها الى قادة مشجعين على الابتكار والتجديد.
- ٢- التعرف على مبادئ الأسلوب الياباني (Kaizen) وتطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية.

- ٣- ندرة الدراسات العربية التي تناولت الأسلوب الياباني (Kaizen) في المرحلة الابتدائية.

#### ثانياً الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتحدد الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في:

- ١- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في الاستفادة في التقييم الميداني (وزارة - مديرية - مدرء).
- ٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في خلق بيئة متفاعلة بين العاملين في صنع التغيير.
- ٣- يمكن أن تسهم الدراسة في التقليل من المشكلات التي تنتج بين الطبقات الإدارية ومساعدتهم على تطوير أدائهم بما يتوافق مع الأسلوب الياباني (Kaizen).

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي، حيث يلائم هذا المنهج طبيعة هذه الدراسة في وصف واقع الادارة بالمدارس الابتدائية ومدى امكانية تطويرها في ضوء الادارة بالكايزن.

### حدود الدراسة:

- حدود زمنية: تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.
- حدود بشرية: تضمنت البعض من مدرء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد.
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة في بعض مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد.
- حدود موضوعية: تتمثل الدراسة الحالية في متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الابتدائية بمصر في ضوء الإدارة بالكايزن.

## الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات خاصة بتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الابتدائية:

### ١- دراسة (سمية عودة حسين الحجيج، ٢٠١٩) (٥)

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت آداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة مأدبا، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما وقد أظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

### ٢- دراسة (دينا محمد تيسير، ٢٠٢٠) (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء المؤسسة في التميز الإداري، حيث تتمحور مشكلة الدراسة علي استقصاء واقع تطبيق التميز المؤسسي ومدى علاقته بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف علي التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر التميز التالية: القيادة بالإبداع، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز علي العاملين، العلاقات والموارد. واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء بالمؤسسة مرتفع جداً، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها لعناصر التميز، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المزيد من الاهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين وإجراء تقييم دوري، ومنح جوائز معنوية للتميز.

### ٣- دراسة (أيمن عبد العال مبارز، ٢٠٢١) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور القيادة الريادية بأبعادها (الإلهام، الرؤية، التواصل والمشاركة، الثقة) لدى القيادات في المراحل التعليمية بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية لدى القيادات في تحقيق التميز المؤسسي. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام التعليمية، ومدرسين بالمدارس في المناطق التعليمية (إدارة الشيخ زايد التعليمية، إدارة ٦ أكتوبر التعليمية) بجمهورية مصر العربية، واعتمد الباحث علي أسلوب الحصر الشامل وهي تمثل جميع فئات مجتمع البحث (٦٧٨) مفردة عدد المستجيبين (٦٦٩) مفردة والمثلة في مديري الإدارات وقد

**أظهرت النتائج** أن للقيادة الريادية دور في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية بدراسة جهود القادة في تطبيق التميز المؤسسي، ورفع روح التنافس بين العاملين بالمؤسسة، وتشجيع التغيير في المؤسسة، وتشجيع القادة للعاملين وتحفيزهم معنوياً، وتشجيع قيادات المدارس من قبل الإدارات علي الاهتمام بقياس أداء مدارسهم بشكل دوري ومنحهم المزيد من الصلاحيات الإدارية لتطبيق أفضل الأساليب الإدارية في قياس الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

#### ب - الدراسات السابقة الخاصة بالأسلوب الياباني كايزن (Kaizen)

(<sup>٢٦</sup>) (2012,Dysko) ١- دراسة (دياسكو، ٢٠١٢)

**هدفت** الدراسة إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف أسلوب (Kaizen) للاستفادة القصوى من إمكانات الموظفين داخل المؤسسات لتحقيق التحسين المستمر، وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها. وقد **أظهرت النتائج**: تصميم مخطط للنموذج الياباني (Kaizen) يعتمد على أربع خطوات هي: (التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الامكانيات البشرية والمادية، والتنفيذ)، و تشجيع المشاركين في القيادة على مبدأ التغيير والتحسين التدريجي، وأن أسلوب كايزن يمكن أن يستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق الأسلوب الياباني كايزن لتحسين أداء الموارد البشرية والمخرجات، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال علاج المصاعب التي تعوق العمليات.

(<sup>٢٨</sup>) (2014,et al ,Feijoo) ٢- دراسة (فيجو، ٢٠١٤)

**هدفت** الدراسة إلى التعريف بتقنيات (Kaizen) الخمسة وأساليب توظيفها لتحسين جودة التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وقد **أظهرت النتائج**: تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهم: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، و يمكن أن تسهم الدراسة في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.

٣- دراسة (تغريد بنت محمد، ٢٠١٥) (<sup>٢</sup>)

**هدفت** الدراسة إلى أن الإدارة بالكايزن تساعد على زيادة فاعلية التعليم، وأنه في ظل تعدد أعمال المديرين الروتينية وكثرة الأعباء الإدارية من جهة، وحاجة المؤسسات إلى نجاحات تكسبها ميزة تنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت الإدارة بالكايزن في التعليم وتمثلت أدوات الدراسة في استبانات. وقد **أظهرت النتائج**: الإدارة بالكايزن تركز على التحسين، وتساعد الفرد في تعلم كيف يحدد أهدافه، وركز الكايزن على التطوير الذي يشمل ثقافة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها ومنتجاتها.

#### ٤- دراسة (علاء محمد ربيع، ٢٠١٨) <sup>(٩)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول الأسلوب الياباني كايزن لتحسين وتطوير الأداء، والتعرف على الأداء الوظيفي وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه وتطويره، وتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب الكايزن لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ووصف خصائصها من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت تطوير أداء العاملين باستخدام أسلوب كايزن بالمؤسسات التعليمية. وطبقت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبارهما المستفيدين من خدمات هؤلاء الموظفين.

وقد أظهرت النتائج واتفقت هذه الدراسة مع دراسة علاء / محمد ربيع في ضرورة تبنى الأسلوب الياباني (Kaizen) وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، و أن هناك حاجة لتطوير جودة التعليم بالجامعات بشكل مستمر، و أن التحسين يشارك فيه القيادات العليا من مديري وموظفي الأقسام، والذين يمارسون الأعمال الإشرافية والأعمال التعليمية.

#### مصطلحات الدراسة:

##### التميز المؤسسي:

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية في المؤسسة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات. (٢٠: ٢٧٧)

##### التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي:

هو الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلي تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمدارس الابتدائية، وهو تفوق المؤسسات باستمرار علي أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها.

#### Kaizen:

هو نظام إداري ابتكره (Masaki Imai) رئيس وصاحب معهد كايزن للإدارة في طوكيو. Kaizen مصطلح مكون من مقطعين، الأول (Kai) وتعني الأفضل أو التغيير التدريجي، الثاني (Zen) وتعني الزيادة والتحسين المستمر.

أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العامل. (٤٠: ٣٦)

**التعريف الإجرائي Kaizen:** هو أسلوب للتغيير والتطوير اليومي داخل المؤسسات التعليمية، من أجل التحسين المستمر،

وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال مجموعة من الممارسات والأنشطة والخدمات التي تركز على العمليات والأفراد، في صورة تحسينات تدريجية في بيئة العمل.

**الاطار النظري:**

**مدخل التميز المؤسسي:**

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والتميز، مطلباً ضرورياً للغاية، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولذلك فقد أصبح من الضروري على المؤسسات المختلفة أن تسعى نحو تحقيق التميز، وأن توجه كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيقه، بالإضافة إلى الحاجة إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع على تميز المؤسسة والعاملين فيها.

يهتم التميز المؤسسي للمنظمات العامة بتحقيق التفوق والتفرد في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها متفوقة لتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي (٢٤: ٦١٧).

**أولاً : نشأة التميز المؤسسي والتطور التاريخي للتميز المؤسسي:**

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغيير في الأساليب الإدارية نتيجة تحولات كثيرة في سوق العمل، ومن هنا بدأ مفهوم التميز المؤسسي وبالتكوين في آخر الثمانينيات للقرن الماضي، وتطور تطوراً هائلاً ، ففي عام ١٩٥٠ م قدمت الجودة كمعيار أساسي للتميز على المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام ١٩٥١ م نموذج ديمينج (Deming)، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، وفي أوروبا كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢ م، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالcolm بالدريج (Baldreg،Malkom) في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام ١٩٨٧ م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام ١٩٩٩ م، حيث تم الاستغناء عن كلمة " جودة " من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية بكلمة " تميز "، وساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواء صغيرة أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية

وذاات النفع العام، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المدراء بتقبل أداء مسؤولياتهم الخاصة لتطبيق التميز في المؤسسة (١٢: ٥٢).

#### ثانياً: فلسفة التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة ; فأصبح التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء.

تقوم فلسفة التميز المؤسسي على مدخلين، أولهما: مدخل تعددي للقيم، ويسعى لطلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد تحقيقها، وثانيهما: مدخل فلسفة الانجاز الذاتي للمؤسسة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المؤسسات، والنسق القيمي والثقافي السائد فيها، خاصة القيم والمعايير والمعتقدات المرغوبة في محيط العمل (٢٤: ٤).

مما سبق، يتضح أن المؤسسات التعليمية التي ترغب في تحقيق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره.

#### ثالثاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف فالاسيك (Valasek , 2018) التميز المؤسسي بأنه " يتركز في الابتكار في جوانب ومقومات أساسية في بناء المنظمات العامة من قيادة واستراتيجية وعمليات وموارد بشرية، والتفوق في مجالات عمل المؤسسة عن الآخرين " . (١٠٣: ٤٥)

يعرف سوريث (Suarez, 2017) التميز المؤسسي بأنه " الاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، واكتساح المنافسين بكل مختلف وغير متوقع " . (١٥٢: ٤٤)

يتضح من التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي يعتمد على جودة الخدمات، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة بوصفها معايير أساسية يتم التعرف من خلالها على ما تحققة المؤسسات من تميز، وأن التميز المؤسسي يسعى إلى وضع رؤية وتخطيط استراتيجي فعال، وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات.

كما يعرفه إدجمان (Edgeman, 2018) بأنه " قدرة المنظمة علي اكتشاف وتوظيف رأس المال الفكري والبشري ومدي نجاحها في استراتيجية مناسبة للموارد البشرية، تجاوز تعقيدات الإجراءات التنظيمية ومواجهة تعقيدات بيئة العمل الخارجية " (١٣٣١: ٢٧).

ومن هنا يعرف البحث الحالي التميز المؤسسي بأنه " تفوق المؤسسات في أدائها وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها بصورة فعالة، مما يجعلها متميزة عن باقي المؤسسات بما يلبي احتياجات وتوقعات الجهات المعنية " .

### ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي:

- يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر تطبيقات التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل تطبيقات الأداء المؤسسي.
- إن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً كثيرة للمؤسسة منها:
١. البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية (٦: ١١٤).
  ٢. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوى التنافسية.
  ٣. تحقيق الجودة والكفاءة والابداع.
  ٤. السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
  ٥. تحقيق عوائد متوازنة لمختلف أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم.
  ٦. التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.
  ٧. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز ومبادئها (٤٦: ٤٨).
  ٨. العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
  ٩. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة بطريقة متميزة.
  ١٠. الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
  ١١. جعل المؤسسة عالمية وتجنب أوجه القصور في مجالات العمل المؤسسي.
  ١٢. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودعم الأفراد معنوياً ونفسياً.
  ١٣. تعظيم قدرة وكفاءة وقوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- ومما سبق، يتضح أن التميز يهدف إلى دراسة متطلبات المجتمع، وتحقيق جودة العمليات وتوفير المعلومات ووضوحها عند جميع العاملين، وتحقيق مستوى عالٍ من الانجازات، وزيادة ثقة المتعاملين، وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة وتنمية العديد من المهارات عند العاملين.

### رابعاً: خصائص التميز المؤسسي:

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسين في مستوى الأداء على كافة أطراف المؤسسة، وهو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق

النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المؤسسات، حيث المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي: (٤٦:٤٨)

١. **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢. **توفر القيادة الكفاء:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في تميز المنظمة.

٤. **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

٥. **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

ومما سبق، يتضح أن المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، وبخاصة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، وبخاصة إلى قيادة كفاء تعمل على تحفيز التميز والتشجيع عليه، وبخاصة إلى الانتاجية من خلال العاملين.

#### مدخل الادارة بالكايزن:

وأصبحت الإدارة اليوم مفتاحاً للتقدم والرقى، فنجاح المدرسة الابتدائية في تحقيق أهدافها مرهون بالعملية الإدارية التي تنوعت أساليبها، لذا كان من الضروري البحث عن أسلوب يساعد الإدارة بمؤسسات التعليم الابتدائي على تحقيق التميز المؤسسي في ظل الإمكانيات المتاحة بها. الإدارة هي العنصر الرئيسي الذي تتمحور حوله باقي العناصر التي تشارك في أداء وتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية، ولعل من الأساليب الحديثة في الإدارة لتطوير المؤسسات بكافة أنواعها، ورفع قدراتها، وعلاج العديد من مشكلاتها، ما يعرف بالأسلوب الياباني (Kaizen)، الذي يمثل إحدى التوجهات الحديثة، حيث يقوم على التحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل التطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية لإنجاز أهداف المؤسسة (٣٧:١٦).

فعدم دراية الإدارة بالمناهج العلمية في إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد كايزن (Kaizen) أحدها، يعوقها عن تحقيق الجودة بالمدرسة، ومن ثم عدم قدرتها علي تحقيق التميز المؤسسي، والذي نجح استخدامه في دول عديدة مثل اليابان، أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية.

#### أولاً : التطور التاريخي للإدارة بالكايزن (Kaizen):

إن جذور أسلوب كايزن (Kaizen) ترجع لليابانيين، عندما تعرضت اليابان للقصف النووي الأمريكي في هيروشيما، ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت اليابان بالتركيز علي إعادة البناء حيث ظهر هذا الأسلوب نتيجة لشعورهم الدائم للتفوق علي الآخرين في الأسواق العالمية ويعني التغيير نحو الأفضل، إذ أعتد من قبل الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدرجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الانتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر علي تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها، ومن بين الشركات الصناعية التي اعتمدت علي استخدام أسلوب كايزن (Kaizen) شركة " توشيبا " عام ١٩٤٦ م، وشركة " تيويوتا " عام ١٩٥١ م وذلك للحفاظ علي قوة الموقع التنافسي للشركة لاسيما وأن سعي الشركة لتحقيق أهدافها يمر من خلال إحداث جملة من التغيرات للوصول إلي الهدف النهائي لكل شركة ألا وهو تحقيق الأرباح، وتنصب فلسفة التحسين المستمر (Kaizen) في شركة " تيويوتا " علي جميع أوجه العمليات الإنتاجية والخدمية والإدارية بدءاً بعملية تصميم المنتج مروراً بعمليات إنتاجه وصولاً إلي إيصال المنتج للأسواق العالمية<sup>(٣٠)</sup>.

إن أسلوب كايزن (Kaizen) فلسفة إدارة ابتكرها تايشي أوهونو (Taishy Ohono) لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية ولتطبيقها في كل مناحي الحياة معتمدة علي التحليل والعملية في ميدان الأعمال أو الصناعات، وقد ظهر مفهوم كايزن (Kaizen) عام ١٩٨٤ م علي يد الخبير الياباني ماسكاي إماي (Maski Imay)، والكايزن (Kaizen) من مفاهيم إدارة الجودة وهو مرتبط بمفاهيم أخرى كالجودة الشاملة، ويرجع الفضل في نشر مفهوم كايزن (Kaizen) للخبير الياباني ماسكاي إماي (Maski Imay) إذ أصدر كتاب (Kaizen) عام ١٩٨٦ م وتصدر كتابه الذي تم إصداره بالإنجليزية في قوائم الكتب الأكثر مبيعاً لفترة ثلاث سنوات ثم تم ترجمته إلي عدة لغات، وبعد رواج أسلوب كايزن (Kaizen) عالمياً، قام ماسكاي إماي (Maski Imay) بتأليف معهد كايزن للجودة في طوكيو، وكتاب جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) في العام ١٩٧٧ م، وتترجم كايزن إلي " Continual Improvement " أي التحسين المستمر<sup>(٣١:١٦)</sup>.

ومما سبق، يتضح أن الكايزن (Kaizen) بدأ ظهوره في اليابان في المصانع والشركات، وهو عبارة عن مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة علي الخدمة أو المنتج مع حدوث تحسينات تختلف تماماً عن الأصل.

#### ثانياً: مفهوم كايزن (Kaizen):

كايزن (Kaizen) كلمة يابانية تعني التحسين المستمر الذي يشمل جميع أفراد المؤسسة من المديرين، والعاملين ويتطلب تكلفة قليلة نسبياً ، وتقوم فلسفته علي انه يمكن تطبيقه في جميع مجالات حياتنا سواء كانت العملية أم الاجتماعية أم المنزلية فجميعها يمكن أن تستخدمه للتحسين المستمر.

ويعرفه كلاً من أوستيرلج ومارتين (Osterling&Martin , 2007) علي أنه كلمة يابانية مكونة من مقطعين، الأول (Kai) وتعني الأفضل أو التغيير التدريجي، والمقطع الثاني (Zen) وتعني الزيادة والتحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المبادئ والأدوات التي تستخدم كفلسفة وأسلوب تفكير وممارسة يومية (٣٩: ٤٧).

مما سبق، يتضح أن الكايزن (Kaizen) هو التحسين التدريجي المستمر "Continual Improvement" في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية.

ويعرفه فلاين (Flynn, 2008) أن التحسين المستمر للمنظمات ليس بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متكاملة لها متطلباتها، وعناصرها المتداخلة في مكوناتها وأبعادها، مما يتطلب من المنظمة التركيز علي المداخل المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه المتطلبات والعناصر والأبعاد، ومنها تطبيق أسلوب كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر (٢٩: ١٨٤).

ومما سبق، يتضح أن أسلوب كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر فلسفة تعتمد علي القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين وتهدف إلي زيادة قدرة المنظمات علي التميز والمنافسة، ويشتمل علي مبادئ التطوير والتحسين المستمر للأداء، وإنتاج عاملين متمكنين ابتكارين.

ويعرفه كايناك (Kaynak, 2015) بأنه التنسيق المستمر بين وجهة نظر كل فرد في المؤسسة في كل شيء، والتركيز علي الرضا الكلي للعمل الداخلي والخارجي والبيئة التي تدعم التحسين المستمر في كل جزء بالمؤسسة، وتجنب أخطاء العمل والتركيز علي تدعيم وتنمية العلاقات بين العامل والعمل وقيادة المؤسسة (٣٦: ١٣٩).

ويعرفه (عقيلي، ٢٠٠٧) علي أنه عملية تأتي بشكل تدريجي أي علي شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد وبتأني ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر، وأنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة

واحدة بل علي دفعات ويركز علي العنصر البشري أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، إذ تكون التكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة (٨: ٥٦).

ويعرفه ميكا (Mika , 2006) علي أنه وسيلة لإحداث تحسينات تزيد من إنتاجية العاملين، وتساعد الإدارة علي إيجاد سبل جديدة توفر في الوقت والمساحة وتحسن المخرجات، دون أن يؤدي ذلك إلي التقليل من عدد العاملين، ولكن من خلال التحسين والتركيز علي النتائج، وإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد والتحسين التدريجي في العملية والحد من الهدر ونتائجه مؤكدة (٤١: ٢٤).

ويعرفه إنوكي وفوكازوا (Inoki & Fukazawa, 2007) بأنه طريقة من طرق التحسين المستمر تعتمد عليها اليابان وتعتبر النقطة الجوهرية فيها هي وضع معايير لأداء العمل ثم تحسين العمليات وذلك عن طريق تصحيح الانحرافات بين المعايير الموضوعية والنتائج الفعلية (٣٤: ٤٢).

ومما سبق، يتضح أن الأسلوب الياباني (Kaizen) هو عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة، وأفراد، وأساليب، وتقنية، ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أي تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار أي تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل.

#### ثالثاً : فلسفة الأسلوب الياباني (Kaizen):

تهدف فلسفة كايزن (Kaizen) إلي تطوير الأداء وبيئة العمل، ويقوم علي مبدأ أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل، وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم علي العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا أنفسهم في إيجادها بالإضافة إلي تفهمهم التام لبنودها، ومن ناحية أخرى فإن مفهوم الكايزن (Kaizen) قابل للتطبيق في البيت وتربية الأبناء وتعليمهم علي الكثير من الأمور التي تبني شخصياتهم للأفضل، ويعتقد الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن أحد عوامل نجاحها هو مبدأ التحسين المستمر الذي يستخدمه اليابانيون كطقوس دينية، وجزأ لا يتجزأ من حياتهم اليومية (٤٣: ٤٩).

وتكمن فلسفة كايزن (Kaizen) في التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المؤسسة نحو الأفضل، والمقصود به هو التغيير الذي يتفق مع استراتيجية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، وتعتمد علي التسليم بأهمية المستفيد وضرورة إرضائه لأنه هو المستهدف في النهاية، فهي فلسفة موجهة نحو العميل (٢٣: ٩).

مما سبق، يتضح أن تطبيق أسلوب كايزن الياباني (Kaizen) في مؤسسات التعليم يساهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال جراءة المؤسسة التعليمية في التغيير عبر حذف كل ما يعيق

الإبداع، بالإضافة لتغيير عقلية المديرين والمشرفيين، أي أن أسلوب كايزن (Kaizen) نمط من أنماط الإدارة يؤدي إلي الفعالية والجودة في الإنتاج.

وتقوم فلسفة الكايزن (Kaizen) علي التغيير إلي ما هو حسن ونافع، في إطار بذل جهد للتغيير ؛ للتنافس مع المؤسسات الأخرى، فالكايزن (Kaizen) ليس ابتكاراً ، أو اختراعاً لمفهوم أو أسلوب جديد بل عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات، ومحاولة للتحسين خطوة خطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، فالفكر الغربي يركز علي ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية جديدة إذا أراد التحسين والتطوير، بينما الفكر الياباني حسب الكايزن (Kaizen) يركز علي ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات، وتحسين موقع العمل بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استنفاد كافة الإمكانيات ؛ لاستغلال ما هو متوفر.

وتعتمد فلسفة الكايزن علي أن واجب الإدارة المرنة في الأساس ينقسم إلي وظيفتين هما: الإدامة (Maintenance) ويقصد بها وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والتحسين (Improvement) ويقصد به تطوير المعايير والمعدلات والارتقاء بها إلي مستويات أعلى، وعادةً ما يتطلب تطبيق هذا الأسلوب الالتزام بالتطوير والتدريب، وتعزيز الاتصال، وطرق الأداء، ومشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال منهج العمل الجماعي، والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي، بدلاً من استحداث وظائف جديدة، مع التزام كبير من قادة المؤسسة والموظفين بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق ما يقربنا إلي الخطأ الصغري، في ظل رؤية تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، والتطبيق الفوري للأفكار، مع تقديم المكافأة لأصحابها (٢١: ١٢٩).

**ومما سبق،** يتضح أن فلسفة الكايزن (Kaizen) تري أنه لا ينبغي التفكير بالجودة علي أنها مشكلة مطلوب حلها فقط، وإنما ينبغي التفكير فيها علي أنها ميزة تنافسية ضرورية للمنافسة، والتي ينبغي تنميتها للمحافظة عليها وتحسينها باستمرار، وليس التفكير بالجودة علي أنها الجهود التي ينبغي بذلها للسيطرة والتحكم في العمليات فقط وإنما التفكير فيها علي أنها احتياجات وتفضيلات للمستفيد ينبغي توقعها، والعمل علي تحقيقها، والوفاء بها باستمرار، فأسلوب كايزن (Kaizen) هو أحد الأساليب الإدارية الذي يركز علي الرؤية بهدف تحقيق العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال إيجاد رؤية مشتركة لكل العمليات الإدارية.

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

### ١. توفير نظرة استراتيجية للأداء:

ويساعد ذلك في تحقيق التوازن العام للموارد عبر مجموعة من العمليات المترابطة، حيث تضاف القيمة، وقد تؤثر نتيجة تغيير عملية واحدة في مجري الأنشطة تأثيراً سلبياً علي كفاءة عملية أخرى داخل النظام، والقصد هو تسليط الضوء علي أنشطة المجالات التي يكون فيها التحسين أولوية، وإزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلي المنتج النهائي، لذا فإن أسلوب كايزن (Kaizen) هو عبارة عن هيكل لتنظيم العمل المضيف للقيمة بحيث يمكن أن يؤدي بكفاءة، مما يوفر إمكانات تحقيق ميزة تنافسية (٣٥:١٣).

### ٢. أسلوب لتوثيق وتحليل الممارسات الحالية:

بداية التحسين تكون في الاعتراف بوجود مشكلة ما، لذلك فإن أسلوب كايزن (Kaizen) يؤكد الوعي بالمشكلة، ويوفر أدلة لتحديد المشكلات الأخرى، ويقدم مقترحات لحل المشكلة، ويجب أن يكون هناك تحسن ملحوظ، للوصول إلي المرحلة التالية من مستوي التحسين، كما يؤكد علي التحسينات المستمرة علي أساس يومي (٢٥:٦١).

### ٣. كايزن (Kaizen) كقوة أخلاقية:

حيث أن كل عامل يحل المشكلات اليومية، ويقدر قيمة عمله، ويراهم آخرون فلسفة حياة ; قد تشمل المجالات الشخصية والعائلية، وتعني احترام وإنسجام مع البيئة، من خلال التوازن بين الفرد والطبيعة (٣٨:٤٣).

ومما سبق، يتضح أنه قد تتغير فلسفة أسلوب كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر من كونها مرتبطة بالإنتاج والتصنيع لتصبح مرتبطة مع نظرة أعم للمؤسسة، كفلسفة إدارية ينبغي تحديد عناصرها الأساسية وفق المؤسسة التي تتبني هذا الأسلوب، فقد يعني أنه محاولة لتصميم الأنشطة التي تضيف قيمة، والقضاء علي الهدر، وتحقيق جودة الأداء.

رابعاً: أهداف الأسلوب الياباني (Kaizen) وخصائصه ومبادئ وأهميته وفوائد تطبيقه:

#### ١ - أهداف الأسلوب الياباني (Kaizen):

يسعي كايزن (Kaizen) إلي التحسين المستمر والتخلص من الهدر في العمليات، وإلي تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

أ. ترسيخ ثقافة القيادة بدلاً من الإدارة، والتعاون، والعمل بروح الفريق الواحد.

ب. التحسين المستمر، وصولاً إلي تطوير الأداء وإرضاء المستفيدين، والتغيير علي المدى الطويل من خلال توقع احتياجات من تقدم لهم الخدمة لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلي تحقيق رضاهم وكذلك استخدام تقنيات المقارنة المرجعية التي تمكن من

البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في شتي المجالات بالشكل الذي ينعكس علي تحقيق الإدارة الأفضل.

ج. التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، إضافة إلي التقليل من الأعمال الورقية والتقارير من خلال الرقابة والتحكم في العمليات باستخدام مقاييس مثل خرائط السيطرة (١٤: ١٨).

د. تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلاً علي البحث عن مصادر المشكلات وتوفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات.

هـ. خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية ومنح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين بالمؤسسة (١١: ٩٧).

ومما سبق، يتضح أن كايزن (Kaizen) عملية مستمرة لا تنتهي، وليس لها حدود، وتقوم علي فرضية أن العاملين يعرفون بشكل جيد ماذا يجب أن يفعلوا، يساعد علي خلق بيئة قيادية من خلال تفويض العاملين للقيام بالتحسينات المستمرة علي المهام اليومية الموكلة إليهم، والعمل بروح الفريق وبذلك يكون لدي العاملين نوع من الحرية لتحسين أعمالهم بإرادتهم، وبدون تدخل من جانب الإدارة، بل تقوم الإدارة بتوجيه العاملين وتحفيزهم، إذا حققنا أهداف الكايزن (Kaizen) استطعنا تحقيق التميز المؤسسي ؛ حيث أن التميز المؤسسي يهدف إلي تحسين الأداء، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع.

## ٢ - خصائص الأسلوب الياباني (Kaizen):

يتسم أسلوب كايزن (Kaizen) بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

- أ. البساطة: حيث يسهل استخدامها وتطبيقها دون الحاجة إلي الاستعانة بأي أساليب إحصائية.
- ب. الفاعلية: حيث من خلالها يتم التفرقة بين أعراض المشكلة وبين أسبابها.
- ج. الشمولية: حيث تساعد في تحديد العلاقات بين جميع أسباب المشكلة.
- د. المرونة: حيث يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من أساليب واستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات.
- هـ. محفزة للمشاركة: فمن خلالها يتم تحفيز الجميع سواء من داخل المؤسسة أو خارجها علي المشاركة وتكوين فريق عمل، والاهتمام بآراء جميع العاملين.
- و. انخفاض التكلفة: يرتكز هذا الأسلوب علي فريق العمل بالمؤسسة ولا يتطلب توفير أي متطلبات أخرى (١٦: ١٦٤).
- ز. يسعى أسلوب الكايزن (Kaizen) لتنمية ثقافة تنظيمية تشجع التحسين والتطوير والابتكار والتحديث.

### أداة الدراسة الميدانية:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها كأداة لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة الميدانية، وقد راعت الباحثة في صياغتها لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة بحيث لا تحتل أكثر من معنى، وتم تحديد عبارات كل محور بما يتفق مع طبيعته.

### عينة الدراسة وتوصيفها:

تم اختيار عينة من المدارس بطريقة العينة العشوائية البسيطة بلغ عددها (٥٠ مدرسة) بجميع الإدارات التعليمية الخمس التابعة لمحافظة الوادي الجديد بنسبة (٣٣,١١٪) من المجتمع الأصلي، كما تم اختيار عينة من مدراء ووكلاء المدارس الابتدائية بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددهم (١٠٠) فرداً بنسبة (٣٣,١١٪) وعينة من معلمي المدارس الابتدائية بطريقة العينة العشوائية البسيطة أيضاً وعددهم (٥٠٠) فرداً بنسبة (١١,٧٪) من المجتمع الأصلي، وهذه النسب تعد كافية لتمثيل البيانات على المنحنى الاعتدالي.

وفيما يلي جداول توضح وصف لعينة الدراسة وعينة المدارس الخاضعة للتطبيق:

جدول رقم (١) وصف عينة الدراسة

| الإدارة  | المجتمع الأصلي |        | العينة ونسبتها من المجتمع الأصلي |          |               |
|----------|----------------|--------|----------------------------------|----------|---------------|
|          | مدراء ووكلاء   | معلمين | عينة مدراء ووكلاء                | النسبة % | عينة المعلمين |
| الخارجية | ٩٨             | ٢٠٥٦   | ٣٦                               | ٣٦,٧     | ٢١٦           |
| باريس    | ٣٢             | ٣٤٠    | ٨                                | ٢٥       | ٤٠            |
| بلاط     | ٣٢             | ٢٨١    | ١٠                               | ٣١,٢٥    | ٣٠            |
| الداخلية | ١١٢            | ١٣٤٩   | ٣٨                               | ٣٣,٩     | ١٩٠           |
| الفرافرة | ٢٨             | ٢٢٦    | ٨                                | ٢٨,٥٧    | ٢٤            |
| المجموع  | ٣٠٢            | ٤٢٥٢   | ١٠٠                              | ٣٣,١١    | ٥٠٠           |

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة، والجدول التالي يوضح عدد الأفراد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها:

جدول (٢) عدد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها

| العينة                 | العدد (ن) | الخطأ المعياري (خ م) |
|------------------------|-----------|----------------------|
| العينة ككل             | ٥٨٠       | ٠,٠١٩                |
| عينة الوكلاء والمديرين | ١٠٠       | ٠,٠٤٧                |
| عينة المعلمين          | ٤٨٠       | ٠,٠٢١                |

### ج- تعيين مدى الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة من القانون التالي (٧: ٤١)

حدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة + (الخطأ المعياري  $\times 1.96$ ) عند درجة ثقة ٩٥،٠٠، وشك ٥،٠٠، والجدول (١١) يوضح حدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة للاستبانة.

### ثانياً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد عرض المعالجة الإحصائية المستخدمة فى الدراسة تقوم الباحثة بعرض تحليل شامل لنتائج الدراسة وتفسيرها فى ضوء الدراسات السابقة من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للوزن النسبي.

### جدول (٣) استجابات أفراد العينة حول محور متطلبات خاصة بالقيادة المدرسية

| م | العبارات                                                                      | العينة            | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | درجة التحقق | ت ودالاتها        |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------|-------------|-------------------|
| ١ | يقوم قادة المدرسة بوضع رؤية المدرسة بما يحقق لها ميزة تنافسية.                | الوكلاء والمديرون | 1.60              | ٠.٦٦                 | ٩       | غير موافق   | ٠,٣٧              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.63              | ٠.٦٠                 |         | غير موافق   |                   |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.62              | ٠.٦١                 |         | غير موافق   | غير دالة إحصائياً |
| ٢ | يعمل قادة المدرسة علي مكافأة الأداء المتميز للعاملين.                         | الوكلاء والمديرون | 2.40              | ٠.٦٦                 | ١       | موافق       | ٦,٦٢              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.83              | ٠.٨٠                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.93              | ٠.٨١                 |         | الي حد ما   | ٠,٠١              |
| ٣ | تتسم قرارات قادة المدرسة بالمرونة.                                            | الوكلاء والمديرون | 1.74              | ٠.٨٠                 | ٤       | الي حد ما   | ٠,٥٩              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.79              | ٠.٧٩                 |         | الي حد ما   |                   |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.78              | ٠.٧٩                 |         | الي حد ما   | غير دالة إحصائياً |
| ٤ | ينفذ قادة المدرسة عمليات مبتكرة لتحقيق التميز المدرسي.                        | الوكلاء والمديرون | 1.96              | ٠.٨٥                 | ٥       | الي حد ما   | ٣,٠٣              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.71              | ٠.٧٣                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.75              | ٠.٧٦                 |         | الي حد ما   | ٠,٠١              |
| ٥ | توجد خطة مفعلة لإعارة المخاطر والأزمات التي تعوق التميز المؤسسي للمدرسة.      | الوكلاء والمديرون | 1.80              | ٠.٧٧                 | ٨       | الي حد ما   | ٢,٣٢              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.63              | ٠.٦٧                 |         | غير موافق   | دالة إحصائياً عند |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.66              | ٠.٦٩                 |         | غير موافق   | ٠,٠٥              |
| ٦ | تشجع وتتبنى القيادة المدرسية الأفكار الابتكارية والابداعية للعاملين بالمدرسة. | الوكلاء والمديرون | 1.82              | ٠.٨٢                 | ٧       | الي حد ما   | ١,٩٦              |
|   |                                                                               | المعلمين          | 1.67              | ٠.٦٩                 |         | غير موافق   | دالة إحصائياً عند |
|   |                                                                               | العينة ككل        | 1.69              | ٠.٧١                 |         | الي حد ما   | ٠,٠٥              |
|   | تتميز القيادة المدرسية                                                        | الوكلاء والمديرون | 2.00              | ٠.٨٢                 | ٣       | الي حد ما   | ٢,٥٢              |

| م          | العبارات                                                                                                   | العينة            | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | درجة التحقق | ت ودلالاتها               |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------|-------------|---------------------------|
| ٧          | بقدرتها علي الإدارة من<br>موقع الحدث.                                                                      | المعلمين          | 1.79              | ٠.٧٣                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند<br>٠,٠٥ |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.83              | ٠.٧٦                 |         | الي حد ما   |                           |
| ٨          | تستخدم الادارة العلاقات<br>الإنسانية لتحقيق أهدافها.                                                       | الوكلاء والمديرون | 2.13              | ٠.٨١                 | ٤       | الي حد ما   | ٥,٤٧                      |
|            |                                                                                                            | المعلمين          | 1.71              | ٠.٦٨                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند<br>٠,٠١ |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.78              | ٠.٧٢                 |         | الي حد ما   |                           |
| ٩          | توجد خطة لتسويق<br>الخدمات التي تقدمها<br>المدرسة للمجتمع.                                                 | الوكلاء والمديرون | 1.84              | ٠.٨١                 | ٣       | الي حد ما   | ٠,٠٨                      |
|            |                                                                                                            | المعلمين          | 1.83              | ٠.٧٧                 |         | الي حد ما   | غير دالة إحصائياً         |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.83              | ٠.٧٨                 |         | الي حد ما   |                           |
| ١٠         | يتشارك العاملون مع<br>القادة في تصحيح<br>استراتيجيات تحقيق التميز<br>المدرسي.                              | الوكلاء والمديرون | 2.06              | ٠.٨١                 | ٢       | الي حد ما   | ٢,٥٧                      |
|            |                                                                                                            | المعلمين          | 1.83              | ٠.٨٠                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند<br>٠,٠٥ |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.87              | ٠.٨١                 |         | الي حد ما   |                           |
| ١١         | تتيح القيادة المدرسية<br>فرصاً لاشتراك العاملين<br>المتميزين في صنع<br>القرارات الخاصة بالتميز<br>المؤسسي. | الوكلاء والمديرون | 1.70              | ٠.٨١                 | ٧       | الي حد ما   | ٠,١٦                      |
|            |                                                                                                            | المعلمين          | 1.69              | ٠.٧١                 |         | الي حد ما   |                           |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.69              | ٠.٧٣                 |         | الي حد ما   | غير دالة إحصائياً         |
| ١٢         | تضع القيادة خططاً<br>للتحسين بناءً علي نتائج<br>التقويم المستمر لنتائج<br>العمل.                           | الوكلاء والمديرون | 1.80              | ٠.٨٦                 | ٦       | الي حد ما   | ٠,٨١                      |
|            |                                                                                                            | المعلمين          | 1.73              | ٠.٧٨                 |         | الي حد ما   |                           |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.74              | ٠.٨٠                 |         | الي حد ما   | غير دالة إحصائياً         |
| المحور ككل |                                                                                                            | الوكلاء والمديرون | 1.90              | 0.79                 |         | الي حد ما   | ٢.٠٦                      |
|            |                                                                                                            | المعلمون          | 1.74              | 0.73                 |         | الي حد ما   | دالة إحصائياً عند<br>٠,٠٥ |
|            |                                                                                                            | العينة ككل        | 1.77              | 0.75                 |         | الي حد ما   |                           |

حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يعمل قادة المدرسة علي مكافأة الأداء المتميز للعاملين." على الترتيب الأول بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٩٣)، بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن أهداف المدرسة لا يمكن أن تتحقق إلا بمكافأة الأداء المتميز للعاملين، فالدعم المادي والمعنوي يشجع الزملاء والعاملين على التميز، ويحسن الانتاجية، ويرفع الروح المعنوية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jabeen , 2011) والتي أوصت نتائجها الى أن المكافأة والتحفيز له أثر إيجابي قوى على أداء العاملين ويسهم أيضا في تحسين أدائهم.

- حصلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يتشارك العاملون مع القادة في تصحيح استراتيجيات تحقيق التميز المدرسي. " على الترتيب الثاني " بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٨٧)، بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى تمسك إدارة المدرسة بالسلطة وقلة تفويضها للمعلمين، وقلة تنمية قدرات المعلمين والاستفادة من امكانياتهم، مما يؤدي للبطء في إنجاز المهام ومعالجة التجاوزات والانحرافات، وينعكس ذلك سلباً على العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aydin , 2015) التي أوصت بضرورة مشاركة العاملين لجميع المستويات الإدارية داخل الشركات بهدف تقوية العلاقات فيما بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة لشاغلي المناصب القيادية.

- حصلت العبارة رقم (٩) والتي تنص على " توجد خطة لتسويق الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع." على الترتيب الثالث بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٨٣)، بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن المدارس الابتدائية ينقصها الكفايات المهنية لتفعيل خطة لتسويق الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، ووجود قصور في عملية

التسويق، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (وفاء زكى بدروس , ٢٠١٧) إلى ضعف التخطيط التسويقي للخدمات، وضعف الكفاءات الادارية المدربة القادرة على ما يوكل اليها من أعمال خاصة في مجالات التسويق.

- كما حصلت أيضا العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تتميز القيادة المدرسية بقدرتها علي الإدارة من موقع الحدث." على الترتيب الثالث بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٨٣) بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى استخدام الأساليب الادارية التقليدية، الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة سير العملية التعليمية داخل المدرسة، كما ترجع الباحثة ذلك إلى المركزية المتبعة في الإدارة العليا الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات بعيدة عن الواقع تتعارض مع مصلحة العمل داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة ومعايشة وملامسة للواقع، مع التأكيد علي أهمية الإدارة من موقع العمل والتعرف ودراسة وتشخيص وعلاج المشكلة.

- حصلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تستخدم الادارة العلاقات الإنسانية لتحقيق أهدافها." على الترتيب الرابع بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٧٨) بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن إدارة المدارس مُقيدة

باللوائح والقوانين دون منحها الحرية الكافية للتصرف إزاء بعض المواقف التي تتطلب سرعة التصرف دون اللجوء إلى الإجراءات الإدارية الروتينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فهد محمد دغيمان الحربي، ٢٠١٩) التي أوصت على جعل الأفراد منتجين متعاونين، من خلال الميول المشاركة، والحصول على الاشباع عن طريق تنمية علاقتهم وتوطيدها.

- حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " ينفذ قادة المدرسة عمليات مبتكرة لتحقيق التميز المدرسي." على الترتيب الخامس بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٧٥) بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، **وُتُرجع الباحثة ذلك** لضعف ايجاد علاقة وثيقة ومتبادلة ما بين الادارة والعاملين بالمدرسة، وضعف القدرة على التعامل مع مقتضيات التغير الى التجديد والابتكار ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سماح حسن على جبريني، ٢٠١٦) والتي أوصت بالعمل على تشجيع العاملين على الاهتمام بالابتكار، وتقليل ضغط العمل، والعمل على الابتعاد عن الروتين.

- حصلت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " **تضع القيادة خططاً للتحسين بناءً علي نتائج التقييم المستمر لنتائج العمل**" على الترتيب السادس بدرجة "إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٧٤)، **وُتُرجع الباحثة ذلك** إلى عدم وضع برنامج لتنفيذ ومتابعة خطط التحسين، وضعف تطبيق القيادة لأليات قياس وتقويم نتائج العمل، وضعف القيادة المدرسية عن التخطيط للتنمية المهنية للعاملين، وقصور وعى العاملين بمراحل تنفيذ خطط التحسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أميرة عادل محمد عبد الحافظ، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى ضرورة وضع خطط للتحسين المستمر بالتشارك ما بين القيادة والعاملين.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " **تشجع وتتبنى القيادة المدرسية الأفكار الابتكارية والابداعية للعاملين بالمدرسة.**" على الترتيب السابع بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٦٩) بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وعليه فإن المدارس الابتدائية تعاني من قلة الكشف عن الافكار الابتكارية، **وُتُرجع الباحثة ذلك إلى** ضعف الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتبنى الأفكار الابتكارية والابداعية للعاملين بالمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رانيا قدرى أحمد مرجان، ٢٠١١) التي توصلت إلى تنمية روح الابداع لدى العاملين عن طريق احداث تغيير جوهري وحقيقي، ويمكن التدريب على هذه المهارات الابداعية وتنميتها ؛ فالأفكار الابداعية تحقق أهداف المؤسسة والوصول بها الى مرحلة الابداع المتميز.

- كما حصلت أيضا العبارة رقم (١١) والتي تنص على " تتيح القيادة المدرسية فرصاً لاشتراك العاملين المتميزين في صنع القرارات الخاصة بالتميز المؤسسي.. " على الترتيب السابع بدرجة " إلى حد ما" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٦٩)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى استخدام الأساليب الادارية التقليدية، قلة إعطاء الفرصة للمعلمين المتميزين في الاشتراك في صنع القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أفكار سعيد خميس، ٢٠١٧) من ضرورة إتاحة القيادة المدرسية فرصاً لاشتراك العاملين في صنع القرارات، وبناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالمؤسسات التعليمية لدعم عملية صنع القرار واتخاذها.

- حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " توجد خطة مفعلة لإعارة المخاطر والأزمات التي تعوق التميز المؤسسي للمدرسة.. " على الترتيب الثامن بدرجة "غير موافق" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٦٦)، بفارق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن المدارس الابتدائية ينقصها تفعيل الخطة المعدة لمواجهة المخاطر والأزمات، ويرجع ذلك الى وجود قصور من قبل الادارة في استخدام مؤشرات لقياس المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد جاد حسين ، ٢٠١٥) الى وجود قصور في استراتيجية الجامعة باقتصارها على المعلومات المتاحة فقط، وقلة التنبؤ بالمتغيرات المحيطة، وما يمكن أن تسببه من مخاطر على المجتمع.

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يقوم قادة المدرسة بوضع رؤية المدرسة بما يحقق لها ميزة تنافسية.. " على الترتيب الثامن بدرجة "غير موافق" بالنسبة للعينة ككل وبمتوسط مرجح (١.٦٢)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن المدارس الابتدائية ينقصها وضع رؤية المدرسة بما يحق لها ميزة تنافسية باعتبارها جزءا لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حمودة ، ٢٠٠٨) على أهمية رؤية المؤسسة وحرص القيادات على تنفيذها، واعتقادهم بأهمية رؤية المؤسسة حيث تنبثق عنها الخطة الاستراتيجية، والتي تركز على رغبة القيادات في التميز والتفوق والابداع.

### ملخص لأهم النتائج:

أسفرت الدراسة بشقيها النظري والميداني عن مجموعة من النتائج أهمها:

١. قلة الاستعانة بخبرات الخبراء في إدارة كافة الأعمال.
٢. ضعف توافق خطط العمل مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة
٣. تتسم أنظمة الرقابة والمتابعة بالمدرسة بالشكلية.
٤. البرامج التدريبية لا تستوفي متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للمدرسة

- ٥ - مقاومة العاملون بالمدرسة جهود القيادات المدرسية في نشر ثقافة التميز المدرسي ولا تقل من مقاومة العاملين في إحداث التميز المدرسي.
- ٦ - قلة استثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة عمليات التميز المختلفة بالمدرسة.
- ٧ - قلة تركيز خطة التميز الاستراتيجي علي علاج أنواع الهدر التربوي والتعليمي بالمدرسة.
- ٨ - قلة تفعيل أداء الفريق في إنجاز الأعمال المختلفة.

#### توصيات الدراسة:

١. ترسيخ قيم التميز في قلوب العاملين بالمؤسسة.
٢. وضع الأهداف الصعبة التي ربما تبدو غير قابلة للتحقيق، ولكن معرفتها وقدرتها علي التخطيط الاستراتيجي لأهدافها بشكل سليم يجعلها واقعية وبإمكانها تحقيقها.
٣. التركيز علي قيمة الجودة يكون واضحاً عندما تسعى المؤسسة إلي التحسين المستمر علي المستوى الفردي والمؤسسي.
٤. تكوين فرق عمل مؤهلة ومدرّبة ومنسجمة تتكون من أفراد متقاربين في المؤهلات والدوافع والقيم، تكون مهمتها إحداث نقلة نوعية في الأداء لمواجهة تحديات المستقبل.
٥. وجود قيادات إدارية متميزة وملتزمة بتطوير كل إمكانيات مرؤوسيه، والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم في صنع القرارات.
٦. وضع استراتيجية متكاملة لمقاومة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وإعداد العاملين والقيادات لتنفيذها بالمدارس الابتدائية.
٧. القضاء على الاعتقادات والممارسات المخالفة لمبادئ التطوير.
٨. حشد الجهود على كل المستويات والاستعداد لتبني هذا الاتجاه.
٩. إعادة النظر في أساليب ونظم العمل التقليدية.

#### المراجع

##### أولاً : المراجع العربية:

- (١) أيمن عبد العال مبارز: دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، ع ٤، ج ١، ٢٠٢١.
- (٢) تغريد بنت محمد: الإدارة بالكايزن تساعد على زيادة فاعلية التعليم، مجلة وزارة التعليم، السعودية، ع ٣٩، ج ٢، ٢٠١٥.
- (٣) دينا محمد تيسير: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة معهد الدراسات والبحوث، جامعة مدينة السادات، ع ١٠، ج ١، ٢٠٢٠.
- (٤) رضا ابراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٩.

- (٥) سمية عودة حسين الحجيج: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٩.
- (٦) سيد محمد جاد الرب: إدارة الابداع والتميز المؤسسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- (٧) عبدالله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات فى العلوم الانسانية، مكتبة جولد فنجر، أسيوط، ١٩٨٣.
- (٨) عمر وصفي عقيلي: مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
- (٩) علاء محمد ربيع: تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (Kaizen)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٨.
- (١٠) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩.
- (١١) كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عُمان، ٢٠٠٦.
- (١٢) محمد احمد عيشونى: التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- (١٣) محمد محمد احمد الحربي: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن، مجلة العلوم التربوية، ع ١، ج ٢، ٢٠١٥، ص ٥١.
- (١٤) محمد محمد احمد الحربي: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Kaizen Jemba، مجلة العلوم التربوية، مصر، ع ١، ج ٣٥، ص ١١: ٢٩.
- (١٥) محمود عطا محمد على: التميز التنظيمي فلسفة إدارية عصرية في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوى الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٢٠١٨.
- (١٦) مدحت محمد أبو النصر: استراتيجية كايزن باليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة، ط ٣، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠١٧.
- (١٧) مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة " استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات "، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥.
- (١٨) ميسر ابراهيم أحمد الجبوري: نظم إدارة الجودة، ط ١، دار المرتضي، بغداد، ٢٠٠٨.
- (١٩) نزار عبد المجيد البراوي: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

٢٠١٠.

(٢٠) هناء شحته السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، ع ٣، ج ١، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٢: ٣٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (21) Barraza. M:Kaizen with in Kaizen teams , Journal on Quality ,Asian , Vol. 9 , No.1 , 2008. PP. 114: 138.
- (22) Coleman. M ,Barwis.E: Creating a Kaizen Movement During Economic Turbulence, Quality approaches , higher Education ,Vol.2 ,No.1 ,2011 , PP. 7: 11.
- (23) Chibba.M:Expanding the perspective on Global Business and Organization Excellence , International Journal , Vol. 32 , No. 2 , 2013 , PP. 61: 70.
- (24)Coleman. M:Creating A Kaizen Movement During Economic Turbulence , Quality Approaches in higher Education , Vol. 2 , No. 1 , PP. 7: 1.
- (25)Dols. J:Measures of Excellence , The Journal for Nurse Practitioners , Vol. 15 , No. 3 , 2018 , PP. 613: 619.
- (26)Duffy.G:Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement , USA , Quality press , 2014 , P. 61.
- (27) Dysko , D: Gemba Kaizen to Achieving continuous improvement of company of ,International Journal , Logistics , Vol. 12 , No.2 , 2012.
- (28)Edgeman. R: Excellence models as complex management systems , Business Process Management Journal , Vol. 24 , No.6 , 2018 , PP. 1321: 1338.
- (29) Feijoo , A , Arce , et al: Improvement of Quality Management in Higher Education through Kaizen ,International Conference on education , New technologiesb, 2014.
- (30) Flynn. H:The Relationship between the total Quality Management ,N.J, McMillan Company , 2008.
- (31) Hilton, Ronald.W: Managerial Accounting,6th ed , Mc Graw , England , 2008 , P.342.
- (32) Imai.M:Gemba Kaizen A Commonsense approach to improvement strategy , 2 nd ed , New Work , McGraw Hill professional , 2012.
- (33) Imai.M: Gemba Kaizen, 2nd ed ,Mc Jraw Hill Professional ,New York , 2012.
- (34) Imai.M: What is Kaizen , 2nd ed , Mc Jraw Hill , New York , 2013.
- (35)Inoki. M , Fukazawa. Y: Software product line evolution method based on Kaizen Approach , A paper presented at the proceedings of the symposium on Computing , South Korea , March 11: 15 , 2007.
- (36)Ishiwata: Introducing Kaizen in Africa ,Tokyo , GRIPS Development Forum , 2009.
- (37) Kaynak. H: Principle of Kaizen , 2nd ed , Prentice Hall , 2015.
- (38) Luis. J: Kaizen Planning Implementing and Controlling ,USA , Springer International Publishing , 2017.
- (39) Magniar. R: Getting Ready for Kaizen , Uk. ,The Journal of Information and Knowledge Management , Vol.41 , No.4 , 2011 , PP.429: 456.
- (40) Martin.K ,Osterling. M:The Kaizen event planner achieving rapid improvement in Office , New York , productivity press , 2007.
- (41) Massaki Imai: Jemba Kaizen A commonsense Approach to a continuous Improvement strategy , 2nd ed, Mcgraw Hill , New Work , 2012.
- (42) Mika. J: Kaizen event implementation manual , Michigan , Society of Manufacturing Engineers , 2006.
- (43) Otsuk. K: Applying The Kaizen in Africa , Switzerland , Palgrave Mcmillan , 2018.

- (44) Singh. H: Kaizen Philosophy , a review of literature , IUP Journal of Operations Management , Vol. 8 , No. 2 , 2009 , PP. 46: 52.
- (45) Suarez.M: Quantitative research on the EFQM Excellence model, European Research On Management , Vol. 23 , No.3 , 2017 , PP.147: 156.
- (46) Valasek.S: A model of motivated agents , Journal of public Economics, Vol.16, No.8 , 2018 , PP. 94:108.
- (47) William. E: Three pillars of Organizational Excellence , The Journal of character , Vol. 7 , No. 2 , 2017 , PP. 46: 54.