



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن

إعداد

أ.م.د/محمد حسن أحمد مهدي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ووكيل الكلية

لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ.د/عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا

والبحوث كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ بكر بدري حمدان رشوان

باحث ماجستير قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ استلام البحث : ٢١ يونيو ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٢٦ يونيو ٢٠٢٣ م

مستخلص الدراسة

استهدف البحث الحالي تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيما كايزن، وتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة عن أسئلته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث تم التطرق إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم التعرف على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على الاستبانة كأداة من أدواته، حيث تم تطبيقها على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بلغ عددها (٣٩٨) فردًا، وباستخدام منهج التحليلي الإحصائي، وتحليل وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، أهمها: أن جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة جاءت بدرجة متوسطة للأبعاد الثلاثة: العمل الفريقي، التحسين المستمر للعمليات، الاهتمام بالمستفيد من الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات جيما كايزن جاءت بدرجة متوسطة لاستراتيجية ديمنج واستراتيجية التطهير، بينما جاءت استراتيجية القضاء على الهدر بدرجة منخفضة، وأن مستوى معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة كان مرتفع، وتم وضع تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيما كايزن.

الكلمات المفتاحية: جودة الأداء - جيما كايزن - المدارس الخاصة.

Summary

The current research aimed to improve the quality of school performance in private schools in the light of the Gemba Kaizen methodology, and to achieve the objectives of this research and answer its questions, the researcher relied on the descriptive approach, where relevant literature and previous studies were addressed, and through which the most important terms related to the theoretical framework of the research were obtained, As for the field study, it relied on the questionnaire as one of its tools, as it was applied to a sample of principals, agents, and teachers in private schools in Sohag Governorate, which numbered (٣٩٨) individuals, and using the analytical-statistical method, and analyzing and interpreting the results. The school performance in private schools came with a medium degree for the three dimensions: teamwork, continuous improvement of operations, and interest in the service beneficiary. The level of obstacles to applying the Gemba Kaizen methodology to improve the quality of school performance in private schools was high, and a proposed vision was developed to improve the quality of school performance in private schools in Sohag Governorate in the light of the Gemba Kaizen methodology.

Keywords: quality of performance - Gemba kaizen - private schools.

مقدمة الدراسة:

يُعتبر التعليم أفضل الاستثمارات القومية للدولة، حيث إعداد الطاقات البشرية والهياكل الإدارية ذات الكفاءة العالية والعقول المبدعة؛ لذا تبذل الدولة جهود كبيرة لرفع كفاءة التعليم ومواجهة احتياجات المجتمع ورفع مستوى الأفراد.

وتواجه المؤسسات التعليمية والتربوية في مصر مجموعة من التحديات والمتغيرات، التي أضحت من أهم ملامح الألفية الثالثة، ومن أبرزها: المشاركة الديمقراطية والمجتمعية، غلبة سياسات السوق الحرة، والمنافسة الاقتصادية القائمة علي جودة المنتج، وقياسها في ضوء عالمية المعايير والمواصفات. ومن منطلق اعتبار التعليم عصب التنمية الشاملة في كافة المجالات، وأحد مجالات التنافس بين الدول، تعمل المؤسسات التربوية على تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها، قوام تلك الفلسفة التقويم الذاتي وتطوير الأداء^(١).

فاستهدفت الحكومة قطاع التعليم قبل الجامعي من خلال استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر للتعليم حتى عام ٢٠٣٠ م - والتي من أهدافها الاستراتيجية تحسين جودة التعليم (قبل الجامعي) بما يتوافق مع النظم العالمية، وإتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم^(٢).

ومع ضعف ميزانية التعليم للوفاء بمتطلبات العملية التعليمية بات من الضروري البحث عن تعليم يقف جنبًا إلى جنب مع التعليم الحكومي وبما يتناسب مع حاجة المجتمع.

ويُعد التعليم الخاص أحد البدائل التي لا تقل أهمية في دعمها للمسيرة التربوية عن التعليم العام بل يسانده ويدعمه ويسد العديد من الثغرات والاحتياجات التربوية للمجتمع والتي لا يستطيع التعليم العام القيام بها، إما لتنامي أعداد الطلاب الراغبين في التعليم أو لرغبة أولياء الأمور أن يوفروا لأبنائهم مستوى تعليمي معين يحقق لهم بعض المميزات التربوية

(١) عقيل محمود رفاعي، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي)، في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة بني سويف ٢٠١٠م، ص ١٢٠.

(٢) استراتيجية التنمية المستدامة - محور التعليم والتدريب، متاح عبر الرابط <http://sdsegypt2030.com>، تاريخ الدخول ١٨/١/٢٠١٩م.

والتعليمية، لذا يستوجب تفعيل دور التعليم الخاص وتطويره حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة^(١).

لذا فإن الحاجة إلى تحسين جودة الأداء المدرسي بمدارس التعليم الخاص أصبح مطلبًا حتميًا وذلك يأتي من خلال مسايرتها للأساليب والمنهجيات الإدارية الحديثة التي تحسن من سير العمل وتزيد من كفاءته حيث أن جودة أداء المدارس الخاصة يرتبط بمدى توافر إدارة وكوادر فعالة من المعلمين والعاملين بما تمتلكه من قدرات ومهارات تؤهلها لقيادة التطوير والتحسين للأفضل في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، لذلك لا بد أن تدار المؤسسات التعليمية بأسلوب إداري يسعى إلى تحقيق التغير التدريجي، وذلك بعمل قليل بطريقه أكثر جودة وبصورة يومية، ثم عمل التحسين المطلوب وبشكل مستمر لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام أساليب ومنهجيات إدارية حديثة من أهمها منهجية جيمبا كايزن (*kaizen*) في الإدارة^(٢)، والتي تشير إلى التحسين المستمر من موقع العمل، حيث تعني كلمة جيمبا (*Gemba*) مكان العمل *work place* أو موقع العمل الفعلي *real place*، وكلمة كايزن (*kaizen*) تعني التغيير للأفضل^(٣). لذلك سعت الدراسة إلى تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) بمحاظفة سوهاج.

(١) وفاء عبد العزيز محمد حسين، تطوير الهيكل التنظيمي لمدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الخاص بشمال سيناء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة القراءة والمعرفة - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (١١١)، يناير ٢٠١١م، ص ١٩٠.

(٢) شريفه عوض الكسر، نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٦ العدد (٢)، ٢٠١٨م ص ١٥٥.

(٣) مدحت محمد أبو النصر، كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة، ط٣، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٩م ص ٦٧-٧٥.

مشكلة الدراسة:

رُغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والتي تستهدف تحسين الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة وذلك من خلال إصدار القرارات ومتابعة تنظيم العمل الإداري والفني بها، فضلاً عن الأخذ بمعايير الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، والحكومة الإلكترونية، وإطلاق رؤية مصر للتعليم حتى عام ٢٠٣٠م، إلا أن الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة يواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تؤثر على تحسين جودة الأداء بها، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية كالاتي:

- ١ - غياب القيادة الفعالة الذي تتبع الأساليب الحديثة في الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة^(١).
- ٢ - قلة وجود قواعد بيانات سليمة وحديثة عن التدريب والمدربين وخطو برامج التدريب من التكنولوجيا الحديثة أو عدم توظيفها بالشكل الفعال الذي يساعد في تحسين جودة الأداء المدرسي^(٢).
- ٣ - ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي وقلّة حرصها على تحفيز وتقدير جهود العاملين بها^(٣).
- ٤ - الافتقار الي الاتصال الفعال بين عناصر الإدارة المدرسية، ومقاومتها للتغير والتحسين وكذلك ضعف قدرة أداء المدرسة لاتخاذ أي قرار دون توجيهه أو إذن من إدارة التعليم المختصة^(٤).

كما أشارت إحدى الدراسات إلي وجود عديد من جوانب القصور في المدارس الخاصة، وجود قصور في دور مجلس الأمناء والآباء بالمدارس الخاصة، وقلّة تأثيره في أصحاب المدرسة، وبالنسبة لمعلمي المدارس الخاصة: وجود العديد من السلبيات وجوانب القصور في علاقة المدارس الخاصة بمعلميها، وعدم شعور المعلمين بالأمان الوظيفي أثناء العمل

(١) وفاء عبد العزيز محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٩٥.

(٢) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٥٤.

(٣) أحمد محمد أحمد، محمد حمدي زكي، تطور القيادة والحكومة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير التومية للتقويم والاعتماد، دراسة حالة محافظة المنيا، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٥٠) أكتوبر ٢٠١٧م ص ٦٥-٦٦.

(٤) كمال عبد الوهاب أحمد محمد، منظومة الإدارة المدرسية في مصر - رؤية اسلامية معاصرة، مجلة التربية ببورسعيد، جامعة بور سعيد، يونيو ٢٠٠٧م، ص ١٤٩.

بالمدارس الخاصة، وضعف اهتمام المدارس الخاصة بتوفير الرعاية الصحية الكافية لمعلميها، وكثرة التكاليف والأعباء الفنية، ومشكلات تتعلق بضعف استفادة المعلمين من التوجه الفني، ومشكلات تتصل بالإدارة المدرسية وقلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لها من قبل أصحاب المدارس (١).

وأشارت دراسة أخرى إلي أن أهم هذه المشكلات التي تؤثر علي المدارس الخاصة، تتلخص فيما يلي: اهتمام بعض أصحاب المدارس الخاصة بالربح المادي أكثر من اهتمامهم بالعملية التعليمية، وضعف انتظام إدارة المدرسة في إرسال تقارير أولياء الأمور عن سلوكيات الأبناء، بعض المعلمين بالمدارس الخاصة حديثي التخرج وخبرتهم بالتدريس ضعيفة، قلة مراعاة المعلم للفروق الفردية بين التلاميذ، وانخفاض في مستوى الخدمة التعليمية وقلة الاهتمام الكافي بممارسة الأنشطة الطلابية، قلة فاعلية الدور الذي يقوم به مجالس الآباء والمعلمين (٢).

ومن خلال ما تم عرضه من أدبيات وكذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، تبين أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ضعف تحسين جودة الأداء المدرسي بهذه المدارس، وأن بها العديد من جوانب القصور في أدائها، الأمر الذي يحتم الاهتمام بتحسين جودة أداء هذه المدارس، وذلك من خلال تبني أفكار ومنهجيات ومداخل وأساليب إدارية حديثة ومنها منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*).

لذلك تُعد منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) أحد ضمانات النجاح بمدارس التعليم الخاص وذلك بمحافظتها على توازن تلك المدارس وتكيفها مع بيئتها المحيطة وتحقيق مركزاً فريداً ومتميزاً في مجال عملها. وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في وجود عديد من العوامل التي أدت إلى ضعف تحسين جودة أداء المدارس الخاصة وتميزها.

(١) عماد صموئيل وهبة، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، العدد ٩٩، ٢٠١٥ م.

(٢) آمال علي حسن، دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائي الخاص بمحافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠١٦ م.

أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في

ضوء منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

١- ما الأسس النظرية لمنهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر في

الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢- ما مداخل تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في مصر؟

٣- ما واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية

جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر.

٤- ما التصور المقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

في ضوء منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- تحديد الأسس النظرية لمنهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في ضوء الأدبيات

الإدارية المعاصرة.

٢- عرض مداخل تحسين جودة الأداء المدرسي بمدارس التعليم الخاص في مصر.

٣- التعرف على واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء

منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر.

٤- تقديم تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

في ضوء منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات وهي:

- ١- جاءت هذه الدراسة استكمالاً للأهمية المتزايدة من قبل الدولة بالتعليم الخاص.
 - ٢- بيان أهمية تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في تحسين جودة الأداء بمدارس التعليم الخاص.
 - ٣- تأكيد تحول مدارس التعليم الخاص من مدارس تقليدية إلى مؤسسات تعليمية متميزة تحقق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية.
 - ٤- محاولة لفت أنظار القيادات بالتعليم الخاص إلى الدور الفعّال لمنهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في تحسين جودة الأداء المدرسي بمدارس التعليم الخاص.
 - ٥- يفيد البحث جميع المسؤولين عن إدارة المدارس الخاصة لمعرفة متطلبات تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) ومعوقاتها ومعالجتها.
- منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي سعى لتحقيقها سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطي وصفاً قيمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى^(١).

أداة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة بحثية للوصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيق أهدافه، باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة، والتي على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة.

(١) عبد الرحمن عدس ، كايد عبد الحق ، البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ٢٠٠٦م ، ص٣٠٧.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على عرض الإطار الفكري لمنهجية جيما كايزن، وكذلك عرض مداخل تحسين جودة الأداء المدرسي، والكشف عن واقع استخدام منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، والتوصل إلى تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بها، وذلك من خلال تناول الدراسة لمتغيرين أساسيين هما: منهجية جيما كايزن كمتغير مستقل ويتمثل في الأبعاد التالية: استراتيجية وضع قواعد التشغيل (ديمنج)، استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر^(١)، وتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة كمتغير تابع وتتمثل متغيرات الدراسة في الأبعاد التالية لتركيز على عمل الفريق، التحسين المستمر للعمليات، الاهتمام بالمستفيد من الخدمة^(٢).
- ٢- الحد المكاني: اقتصر البحث الحالي على المدارس الخاصة بجميع مراحلها - المدارس الخاصة باللغة العربية والمدارس الخاصة للغات، والمدارس الخاصة التي تجمع بين اللغات العربية والأجنبية بمحافظة سوهاج.
- ٣- الحد البشري: تمثل الحد البشرية لهذا البحث في عينة الدراسة الميدانية والمتمثلة في مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

(١) زينب عبد المجيد حسن علي، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل جيما كايزن - دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٢١م، ص ١٠٩.

- مدحت محمد أبو النصر، كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٤٢-١٥٢.

(٢) هشام فوزي عباس علي، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، عدد (٢)، ٢٠٢١م، ص ٥٩.

مصطلحات الدراسة:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١- الإداء المدرسي School Performance:

يُعرف الإداء المدرسي بأنه الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه ... والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع الجوانب (عقليا، وأخلاقيا، وجدانيا وغيرها لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه^(١).

ويعرف البحث الحالي الإداء المدرسي بأنه الجهود المنظمة لإنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة وخفض تكلفتها ورفع أدائها.

٢- تحسين جودة الإداء المدرسي Improvement of school Performance:

هو الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الإداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم للإداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق للإداء المدرسي باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التحسين، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف^(٢).

وهو أيضًا أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من التعلم، أو هو فعالية

(١) عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢١، يناير ٢٠١٧م، ص٣٩٦.

(٢) عابدة بطي القاسمية، زهرة علي الشحية، التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الإداء المدرسي من وجه نظر مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة مسندم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة سحر سلطنة عمان، مجلد ٣ العدد (١٢)، أكتوبر ٢٠١٩م، ص٣١٨.

تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية استشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (١).

وتعرف البحث الحالي جودة الأداء المدرسي بأنها: قدرة المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج على الاستجابة لمعايير التحسين والتطوير المستمر المتمثلة في تحسين أداء القيادات المدرسية والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وتوفير بيئة داعمة للتعليم والتعلم، وحسن استخدام الإمكانيات المادية والتعليمية والبشرية استخدامًا صحيحًا.

٣- جيما كايزن Gemba Kaizen:

تعرف جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) بأنها منهجية إدارية بسيطة في فكرتها وتطبيقها، تهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، ويمكن ترجمة الكلمتين إلى الإدارة من موقع الأحداث (٢)، جيما هي إدارة المكان وتعني أن الإدارة تكون في الموقع الفعلي للحدث ولا تنفصل عنه، وكايزن تعني التطوير المستمر للعمل على خفض التكاليف ورفع الإنتاجية (٣).

ويعرف البحث الحالي جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) بأنها منهجية إدارية يؤكد جوهرها على تحسين أساليب الأداء المدرسي، وتشجيع التغيير والمشاركة الفعالة بين العاملين بها لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين العمليات الإدارية بها وليكونوا أكثر قدرة على إنجازها بكفاءة عالية وتكلفة أقل.

(١) عبير ضيف الله أحمد الغامدي، رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة المتوسطة بشرق الدمام، كتاب المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، المنعقد بمكة المكرمة، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي، ٢٠٢٢م، ص ١٩٧.

(٢) Masaaki Imai, *Gemba Kaizen: A commonsense Approach to a continuous Improvement strategy*, Mc Graw Hill, New York, Second Edition, ٢٠١٢, p ١١.

(٣) I bid, P٢٥.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي ترتبط بتحسين جودة الأداء المدرسي:

١- الدراسات العربية:

- دراسة (جيهان عزت السيد ٢٠٢١م) (١):

استهدف البحث التعرف على كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدرسة الثانوية بمحافظة السويس، من خلال الوقوف على الأسس النظرية للأداء الوظيفي، ومعرفة أهم المحددات العلمية للقيادة النسائية، أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي بمدارس التعليم الثانوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة عددها (٢٥٥) من مديري ومديرات المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة: أن بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه.

- دراسة (عبير ضيف أحمد الغامدي ٢٠٢٢م) (٢):

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المدرسي بمدارس المرحلة المتوسطة بشرق الدمام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة عددها (٢٩٦) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى واقع جودة الأداء المدرسي بمدارس المرحلة المتوسطة بشرق الدمام، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري، وجودة الأداء المدرسي بمدارس المرحلة المتوسطة بشرق الدمام، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية في تحقيق التطور المطلوب في مواردها البشرية وتحفيزهم وتقييمهم وتنميتهم مهنيًا، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية فيما يتعلق بإدارة وتوجيه المدارس ورسم خطط تقييمها.

(١) جيهان عزت السيد محمد الشاعر، تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة

السويس: بحث مشتق من رسالة دكتوراة في الفلسفة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة

سوهاج -كلية التربية، العدد ٩، ٢٠٢١م.

(٢) عبير ضيف الله أحمد الغامدي، مرجع سابق.

٢- الدراسات الأجنبية المتعلقة بتحسين جودة الأداء المدرسي:

- دراسة (٢٠١٣ Pierre Tulowitzki)^(١): هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق قضاء مديري المدارس لوقتهم وكيفية تعاملهم مع الأمور المتعلقة بتطوير المدرسة وتقديم الدراسة طرقاً كمية وكيفية تشترك فيها خمس كليات فرنسية، وأوضحت الدراسة أن معظم المديرين أكدوا على أهمية تطوير المدرسة الثانوية بفرنسا وضرورة استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية في تطوير الممارسات التعليمية داخل المدرسة وتشمل الإداريين وتدريب المعلمين وإدارة الامتحانات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- دراسة (٢٠١٦ Bidyalakshmi)^(٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي يواجهها مديرو المدارس الخاصة المختلفة في منطقة إيمفال الغربية في مانيبور في الهند، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠) مدرء من المدارس الخاصة في منطقة إيمفال مانيبور الغربية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التعاون الحثيث من قبل أعضاء هيئة التدريس مع أولياء أمور طلبتهم وتبادل الآراء، يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية العالية ومواجهة المشكلات.

(١) Pierre Tulowitzki, Leadership and school improvement in France, **Journal of Educational administration** Vol (٥١), Iss ٦, ٢٠١٣

(٢) Keithellakpam Bidyalakshmi, the problems faced by the principal of private school in Imphal west District of Manipur, **research paper indian journal of applied research**, ٦ (٤), ٢٠١٦.

ثانياً: دراسات تناولت منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kaizen):

١-الدراسات العربية:

- دراسة (بثينة محمد قاسم منصور ٢٠٢١) (١): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعليم المجتمعي، وكذلك التعرف على منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) ، ووضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kaizen) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة من المعلمات والموجهين بمدارس التعليم المجتمعي بمحافظة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مشكلات تعوق تطوير مدارس التعليم المجتمعي، وعملية التحسين المستمر، واختتمت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kaizen).

- دراسة (عبد العاطي حلقان أحمد ٢٠٢١م) (٢):هدفت الدراسة الكشف عن المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها (٢٣١) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية توفير متطلبات منهجية جيمبا كايزن (Gemba Kaizen)، الإدارية والبشرية والتقنية والمادية، وأكدت أهمية منهجية جيمبا كايزن لتحقيق جودة في جميع مكوناتها الخاصة بالمدخلات والمخرجات والعمليات للوصول بالمنتج _ وهو الطالب _ إلى مستوى عال من الجودة .

(١) بثينة محمد قاسم منصور وآخرون، تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مجلد٣، العدد (٣) ، ٢٠٢١م.

(٢) عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، الجزء ٧، العدد (٢٢) ، ٢٠٢١م.

- دراسة (هبة هاني محمد بن طريف ورامي إبراهيم الشقران ٢٠٢٢)^(١): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن (*Gemba Kaizen*) للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت أداة الدراسة على عينة تتألف من ٤٣٣ معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت بدرجة مرتفعة وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين والطلبة المتميزين، وضرورة تدريب المديرين على الأساليب القيادية الحديثة في العمل وضرورة استخدام منهجية كايزن في جميع مراحل التعليم وربطها بمتغيرات أخرى كالتدوير الوظيفي.

٢- الدراسات الأجنبية المتعلقة بمنهجية جيمبا كايزن:

- دراسة (Supriyanto et al., ٢٠١٩)^(٢) وعنوانها: تحسين جودة التعليم العالي والابتكار، وهدفت الدراسة إلى زيادة فاعلية وجودة مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني استراتيجية مبتكرة، استراتيجية كايزن (*Kaizen*)، والتي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي في عملية إدارة التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن كايزن (*Kaizen*) تركز على التحسين المستمر للجودة، والموجه نحو تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية، وجودة الإنتاجية كشكل من أشكال التحسين والفاعلية وتحسين جودة التعليم.

- دراسة (Anass Cherrafi and other ٢٠٢١)^(٣) بعنوان "الصناعة الرشيقية الخالية من الهدر: جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) كنموذج للتحسين المستدام" هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يساعد على التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات على

(١) هبة هاني محمد طريف ورامي إبراهيم الشقران، درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، مجلد ٧، ٢٠٢٢ م.

(٢) Achmads supriyanto, Rochmawati, Dium Dium Noor Benty, Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in Industrials Revolution ٤.٠. *Advances incisal Science Education and Humanities Research*, Vol ٣٨١, ٢٠١٩, pp ١٠٨-١١٣.

(٣) AnasCherrafi and others, Green and Learn: Gemba Kaizen Model for Sustainability Enhancement, *The Management of Operation Journal*, Taylor and Francis, ٢٠٢١, PP ٣٨٥-٣٩٩

أساس مدخل جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) ومساعدة هذه المؤسسات على تقليل النفائات من بيئتها بطريقة عملية سهلة وباستخدام موارد محدودة، وتم تصميم هذا النموذج على أساس مراجعة الأدبيات في جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) من الكتب العلمية والمقالات والمجلات ومعرفة مدى تأثيره الإداري في المؤسسات وأظهرت نتائج الدراسة النموذج المقترح بأنه ساعد المؤسسات على تقليل استهلاك الموارد وتحسين أدائها البيئي، ويمكن أن يكون النموذج المقترح أساسًا لمزيد من البحث لتحسين الإداري ومساعدة المؤسسات على استدامت تحسين أدائها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- ٢- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عديد من الأوجه أهمها:
 - ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد اهداف الدراسة الحالية
 - ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.
 - تحديد أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وتصميمها، والوقوف على الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للموضوع.
 - انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - التعرف على بعض مصادر الدراسة.
- ٢- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
 - تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ضوء علم الباحث بما يلي:
 - كونها - على حد علم الباحث- الأولى من نوعها التي حاولت تحسين الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*)، والوقوف على واقع تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) بها ومعوقات تطبيقها.
- قدمت الدراسة الحالية منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) كأحد المنهجيات الإدارية الحديثة لتحسين الأداء بالمؤسسات التربوية والتعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الخاص بصفة خاصة. معظم الدراسات السابقة تناولت تحسين الأداء المدرسي بصفة عامة في ضوء مدخل الجودة الشاملة، إلا أن الدراسة الحالية تهدف إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار مدارس التعليم الخاص لتحسين جودة أدائها في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*)، كما أن معظم الدراسات السابقة

تناولت منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) كأسلوب إداري أو كمدخل إدارية لكن الدراسة الحالية تناولتها كمنهجية متكاملة (من الاستراتيجيات والتقنيات والأدوات). كما قدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) كمنهجية إدارية حديثة، لتحقيق أعلى مستوى من تحسين الأداء المدرسي في المدارس الخاصة.

خطوات الدراسة:

سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- ١- الخطوة الأولى - الخطوة العامة: وشملت على الإطار العام للدراسة وتضمنت مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأداتها، حدود الدراسة، عينة الدراسة وأدواتها، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، وهذا ما تضمنه الفصل الأول من الدراسة.
- ٢- الخطوة الثانية: وفيها تم الإجابة عن السؤال الأول: ما الأسس النظرية لمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة. - حيث قام الباحث بعرض إطار نظري يتناول منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) من حيث: التطور التاريخي، المفهوم والأهداف، الأهمية، المبادئ التي يتركز عليها، ومراحل تطبيقه، الأدوات، معوقات التطبيق، وعوامل النجاح. وهذا ما تضمنه الفصل الثالث من الدراسة.
- ٣- الخطوة الثالثة: وفيها تم الإجابة على السؤال الثاني: ما مداخل تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في مصر؟
- ٤- حيث قام الباحث بعرض مداخل تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، وما تقوم به من عمليات إدارية تشمل عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف، والرقابة، والتقييم، وصنع واتخاذ القرار، والاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي القائم بهذه العمليات الإدارية، وهذا ما تضمنه الفصل الثالث من الدراسة
- ٥- الخطوة الرابعة: وفيها تم الإجابة على السؤال الثالث: ما واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر.

- سوف يقوم الباحث بإجراءات الدراسة الميدانية حيث يتم تصميم استبانة وتحكيمها، والتأكد من صدقها وثباتها ثم تطبيقها على عينة الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين، بالمدارس الخاصة بالإدارات التعليمية المختلفة التابعة لمديرية التربية والتعليم بسوهاج؛ لمعرفة واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، وواقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيما كايزن (Gemba Kaizen) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج ومعوقات التطبيق، وهذا ما تضمنه الفصل الرابع من الدراسة.

٦- الخطوة الخامسة: وفيها تم الإجابة عن السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتحسين الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيما كايزن (Gemba Kaizen) في ضوء ما تسفر عنه الدراسة النظرية والدراسة الميدانية؟ وهذا ما تضمنه الفصل السادس من الدراسة.

المحور الأول: الأسس الفلسفية لمنهجية جيما كايزن في الأدبيات الإدارية المعاصرة:

إن التغيرات الراهنة، والثورة التكنولوجية الهائلة والتطور في مجال التعليم والتعلم، أوجب على جميع المؤسسات التعليمية ضرورة التفاعل والانسجام والمحافظة على توازنها لتحقيق رسالتها التي تضمن لها الاستمرارية والبقاء، ويتم ذلك بتحسين أداء أفرادها تحسباً مستمراً ليصبحوا قادرين على مواجهة التحديات والتغلب على المشكلات.

والمدارس الخاصة كإحدى مؤسسات المجتمع كي تقوم بتحسين أدائها ليس بالعملية السهلة وإنما يتطلب منها التركيز على المنهجيات والمداخل الإدارية المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه العملية المتكاملة بمتطلباتها وعناصرها المتداخلة ومكوناتها وأبعادها، ومن أهم المنهجيات الحديثة التي تحتاج إليها المدارس الخاصة لتحسين أدائها منهجية جيما كايزن (Gemba Kaizen) التي تؤكد على تشجيع التغيير والابتكار وإظهار الثقة بقدرات العاملين وتمكينهم إدارياً لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية، وسوف يتناول الباحث هذا المحور من خلال النقاط التالية:

أولاً: نشأة منهجية جيمبا كايزن- ماهيتها - فلسفتها:

تُعد منهجية جيمبا (*Gemba Kaizen*) كايزن فلسفة إدارية تهدف إلى التغيير المستمر للأفضل، عن طريق التطبيق العملي لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها بناءً على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية للعمل، وقد تطورت هذه الفلسفة وتعددت مفاهيمها التي تناولها عدد كبير من علماء الإدارة.

١ - نشأة منهجية جيمبا كايزن وتطورها التاريخي:

كايزن *Kaizen* يمكن إيجازه بالمقولة الشائعة والقوية " رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة" ورُغم التسمية الغريبة (*كايزن Kaizen*) فإن الخطوة الصغيرة من أجل التحسين المستمر، تم تطبيق فكرتها أول الأمر على نحو منهجي في أمريكا أثناء الحرب العالمية الثانية، ذلك بسبب ظروف الحرب وعجز الموارد وضيق الوقت وفقدان الكثير من مشرفي المصانع المؤهلين في الحرب من أجل التغلب على كل هذا ابتكرت الولايات المتحدة الأمريكية دورات إدارية أطلقت عليها التدريب في إطار التصنيع أو اختصاراً (*TWI*) وقد حملت إحدى هذه الدورات البذور الأولى لما سيصير معروفاً، في زمان ومكان آخرين باسم التحسين المستمر للأفضل وحققت الفكرة نجاحاً آنذاك ولكنها لم تتطور ولم يتم متابعتها بعد الحرب العالمية الثانية ، ومن بين الدعاة المناصرين للتحسين المستمر في ذلك الحين د. "دبليو. إدوارد ديمنج " (١٩٠٠-١٩٩٣) الذي علم المدراء أن يشركوا كل موظف عملية التحسين (١).

وفي الجهة الأخرى خرجت اليابان مدمرة من الحرب وبدون موارد ولكن كانت تمتلك إرادة قوية في النهوض، فاستخدمت الفكرة التي تعلمها اليابانيون من الجنود الأمريكيين والخبراء وطورت مفهوماً جديداً أطلق عليه فيما بعد كايزن *Kaizen* تم تطبيقه بشكل واسع في كل جوانب الحياة بما فيها المنظمات (٢).

(١) روبرت مورير، طريقة الكايزن، ترجمة مكتبة نور، الرياض، سنة النشر غير مذكورة، ص ٩: ١٤.
(٢) حديدان صبرينة، تريكي حسان، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد (٢)، ص ٢٠١٩، ٥٩.

ونفذت اليابان منهجية كايزن *Kaizen* في جميع المجالات خلال عمليات الإصلاح وبها تحولت من بلد فقير مدمر الموارد الطبيعية إلى بلد متقدم (١).

وبدأت فلسفة كايزن *Kaizen* في اليابان على يد تايشي أوهونو *Taiichi Ohno* (١٩١٢-١٩٩٠) وكان الهدف منه تطوير قيادات المؤسسات الصناعية والاقتصادية، حيث كان المجال الأساسي لتطبيق الفلسفة أماكن العمل والشركات لكنه سرعان ما تم تطوير الفلسفة ليشمل تطبيقها جميع جوانب الحياة، ويرجع الفضل للخبير الياباني ماساكي إماي *Masaki Imai* (١٩٤٩) في نشر مفهوم كايزن *Kaizen* حينما أصدر كتاب الكايزن *Kaizen* عام ١٩٨٦م، ثم كتاب جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) عام ١٩٩٧م (٢).

مما سبق يمكن التأكيد أن اليابان قد تميزت واستطاعت مواجهة التحديات التي واجهتها، ويعود ذلك إلى رغبتها وإصرارها في تحقيق التميز وثقتها بالموارد البشري والعمل على تحسين أدائه باعتمادها على أساليب ومنهجيات التطوير والتحسين المستمر للأفضل، والتي من بينها منهجية جيما كايزن للتحسين المستمر.

٢ - ماهية منهجية جيما كايزن:

عرف معهد كايزن (٣) مفهوم كايزن *Kaizen*: بأنه مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو الخطأ في الخدمة = صفر، فلسفة كايزن هي إحدى استراتيجيات التطوير والتغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن (٤).

(١) مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية الكايزن اليابانية لتطوير المنظمات ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٥، ص١٤.

(٢) مصطفى النادي، ماذا لو طبق المواطن المصري الكايزن الياباني، مقال متاح عبر الرابط <http://www.youm7.com/٢٩٤١٨٨٢>، تاريخ النشر ٢٨/١٠/٢٠١٦م، تاريخ الدخول ٣٠/١/٢٠٢١م.

(٣) تم تأسيس معهد كايزن كمجموعة استشارية علمية في سويسرا في عام ١٩٨٥م، بهدف نشر فكر ومبادئ فلسفة الكايزن في الدول الأخرى غير اليابان، ومن أنشطة هذا المعهد تنظيم المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية لنشر ثقافة الكايزن، ونشر الكتب التي تتحدث عن هذه الثقافة، ونشر المعرفة من خلال موقع المعهد على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

(٤) عهود بنت طارق محمد فلمبان، رجاء بنت يحيى أحمد الشريف، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة

وتعني منهجية كايزن في هذه الدراسة، تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية بدءاً من الإدارة العليا للمؤسسة ورؤساء الأقسام وبقية الموظفين؛ لأن وجود قادة مهرة وفريق عمل مدرب على أحدث المنهجيات الإدارية للتحسين المستمر التدريجي الذي لا ينقطع، يعزز الإبداع والابتكار في العمل وقيادة الفريق والمرونة لتحسين جودة الأداء والإنتاجية لتصبح المخرجات قليلة التكلفة عالية الجودة.

٣ - فلسفة منهجية جيمبا كايزن:

قام ماساكي بنشر ثقافة الكايزن للتحسين المستمر والتعريف بها عن طريق إصدار كتاب بعنوان: "كايزن - مفاتيح نجاح المنافسة الياباني *Kaizen the key to Japanese competitive success*" في عام ١٩٨٦م حيث تصدر كتابه الذي تم إصداره بالإنجليزية أكثر الكتب مبيعا لفترة ثلاث سنوات، ومن ثم تم ترجمته إلى اليابانية والإسبانية والفرنسية وبعد رواج فلسفة (كايزن) عالميا قام اماي بتأسيس معهد كايزن للجودة في طوكيو وفتح عشرات الفروع لمعهد في دول العالم^(١).

تقوم فلسفة منهجية كايزن كطريقة مبتكرة في مجال الأعمال بتشجيع الأفكار الابتكارية المتعددة للعاملين وإعداد عاملون مبدعون تتوافر لديهم الإمكانيات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة.

وقد تتغير فلسفة منهجية كايزن للتحسين المستمر من كونها مرتبطة بالإنتاج والتصنيع لتصبح مرتبطة مع نظرة أعم للمؤسسة، كفلسفة إدارية ينبغي تحديد عناصرها الأساسية وفق المؤسسة التي تتبنى هذه المنهجية، فقد تعني أنها محاولة منهجية لتصميم الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة، أو التحسين في الأنشطة الموجودة فعليا، والقضاء على الهدر بكافة أنواعه، وتحقيق جودة الأداء^(٢).

العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد (٥)، ٢٠٢٠م، ص١٥٥.

(١) راشد بن مسلط الشريف، تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن Kaizen) للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد الرابع، الجزء الأول (٥٦)، أكتوبر ٢٠١٤م، ص١٦.

(٢) عزة يوسف سلامة، تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م، ص٧٢.

وحسب إيماي *Imai* ١٩٨٦م فإن التحسين المستمر هي فكرة متكاملة تعتمد في نجاحها على التحسينات الملموسة والتكلفة المنخفضة والتطوير المستمر، وهذه الفلسفة تعتمد على استخدام حلول شائعة وبسيطة_ سهلة التطبيق والاستخدام _ من واقع الإدارة المرئية وعلى قدر بساطة الحلول إلا إنها تحقق نجاحات كبيرة في عمق العمل (١).

وتختلف فلسفة منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) عن أساليب الإدارة التقليدية في كثير من جوانبها، وهو ما يوضحه الجدول الآتي (٢):

جدول رقم (١) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بأسلوب كايزن

الإدارة التقليدية	الإدارة بأسلوب كايزن
الموظفون هم المشكلة	العمليات هي المشكلة
كل شخص يقوم بعمله	يتعاون الجميع لإنجاز العمل
كل شخص يفهم بعمله	كل شخص يعرف كيف يتناسب عمله مع إجراءات العمل
تركز على قياس أداء الأفراد	تركز على قياس الأداء بشكل عام
تعمل على تغيير الأشخاص	تعمل على تغيير العمليات
تعمل على تصحيح الأخطاء	تعمل على تقليل الأخطاء
تهتم بمن ارتكب الخطأ	تهتم بالذي سمح بحدوث الخطأ

مما سبق يتضح أن منهجية جيما كايزن *Gemba Kaizen* أحد المنهجيات الإدارية الحديثة للتحسين المستمر، والمدارس الخاصة أحوج ما يكون لتطبيق هذه الفلسفة لتحسين جودة الأداء المدرسي بها.

(١) Catarina Delgado, Branco Manuel Castelo, **Reference Work Entry, Kaizen**, Faculty of Economics, University of Portugal, ٢٠١٣, p ١٥٣٤-١٥٣٥.

(٢) محمد أحمد الحربي، متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن *Gemba Kaizen*، مجلة العلوم التربوية، مصر: المجلد (٢٥)، العدد ١، يناير ٢٠١٧م، ص ٢٤٤.

ثانياً: أهداف منهجية جيمبا كايزن - مبادئها - خصائصها:

لمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) أهدافها ومبادئها التي تعتمد عليها لتتحقق تلك الأهداف بالإضافة إلى خصائص عديدة فإذا هيأت المؤسسة الظروف لتطبيق تلك المنهجية تحصل على عديد من الفوائد والمزايا.

١ - أهداف منهجية جيمبا كايزن:

تهدف المؤسسات من تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر إلى تحقيق أهداف غاية الأهمية، وذلك في سعي تلك المؤسسات لتحسين جودة أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية، ويمكن عرض تلك الأهداف كالتالي:

- تحسين الجودة: أي عملية التحسين المستمر للجودة حيث المواظبة على تقديم الخدمات بجودة عالية وتوضيح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح (١).

- إرضاء المستفيدين: إذ أن منهجية كايزن تسلم بأهمية العميل وضرورة إرضاء واشباع رغباته (٢).

- خفض التكاليف: عن طريق خفض المستمر لتكاليف أنشطة المؤسسة التي لا تضيف قيمة وتقليل الضياع والتحسين في وقت العمل لتكون المخرجات أقل كلفة بجودة عالية.

وقد ارتبط التحسين المستمر للأداء بتحقيق الجودة الشاملة، على أن الجودة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن الآتي (٣).

- تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل.

(١) نادية يوسف كمال الدين، التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٥، العدد (١) ٢٠١٧م، ص ٢٥٧.

(٢) أنعام توفيق الشهرلي، محمد سلمان داود، أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد ٧ العدد (٣)، ٢٠١٧م، ص ٤٥.

(٣) أحمد عبد الرحمن خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، العدد (٢)، ٢٠١٨م، ص ٤١٨.

- اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء .
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين والتميز لخدماتها ومن خلال مقارنتها مع أداء أفضل المؤسسات العاملة بنفس المجال .

تأسيسًا على ما سبق يرى الباحث أن المدارس الخاصة جميعها بحاجة إلى تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر والعمل على تحقيق أهدافها في أنشطتها وخدماتها التي تقدمها لأبنائها نظرًا لما تواجهه المدارس الخاصة من تحديات وظروف متغيرة باستمرار، فالتحسين المستمر وفق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) يجعل المدارس الخاص تستطيع أن تقف منافسة في مجالها؛ لأنه عملية شاملة لكل الأفراد العاملين بالمدرسة بما يضمن تحسين جودة أدائهم الذي ينعكس أثره على كفاءة المؤسسة من جانب وبتيح للعاملين فرص أفضل للتقني والمحافظة على حياتهم الوظيفية من جانب آخر .

٢ - مبادئ تطبيق منهجية جيمبا كايزن:

أشارت الأدبيات التربوية إلى وجود العديد من المبادئ منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) حيث تُعد حجر الأساس للتعامل مع التحسين المستمر والتدريجي للعمليات، وكل مبدأ له تأثير كبير على تحسين الجودة والإنتاجية، وهذه المبادئ هي^(١):

- يجب أن تتطور العمليات عن طريق التحسين المستمر والتدريجي بدلاً من التغيرات الجذرية: من الناحية العملية يمكن تنفيذ منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) من خلال تحسين كل جانب من جوانب العملية في نهج خطوة بخطوة وتدريب وتطوير مهارات الموظفين تدريجيًا بالتعلم وزيادة مشاركتهم مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، ومع تحسين الجودة يتم مناقشة العاملين في العمليات الحالية للمنظمة، وهم من يقررون الأشياء التي يمكن تغييرها بأنفسهم والتي من شأنها تحسين جودة المنظمة والأداء

- الموارد البشرية هي أهم أصول المنظمة أو المؤسسة: لقد أصبحت منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) ناجحة في كثير من المنظمات بسبب مشاركة الموظفين، فهم

(١) نبيل سعد خليل، تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٢١٣-٢١٥ .

- يشعرون بأن ربههم منهم وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وأن بقاء الموظفين سعداء سوف يجعلهم أكثر إنتاجية ورضا عن وظائفهم.
- العمل بروح الفريق الواحد: يُعد هذا المبدأ من أكبر مبادئ منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) وهو القدرة على العمل في فرق، حيث يعتبر كل قسم فريقاً بحد ذاته ومسئولاً عن تغييرات صغيرة تؤدي إلى تحسين جودة أداء المنظمة.
- الانضباط الذاتي والتهذيب: إن تحقيق الأهداف الصغيرة للوصول إلى النجاح الشامل والالتزام القوي بالانضباط منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) سيثبت نجاح المنظمة.
- تحسين مستمر: يجب أن يعتمد التحسين المستمر والتدريجي وفق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) على التقييم الإحصائي أو الكمي لأداء العمليات. ستؤدي التحسينات الصغيرة إلى تحسينات أكبر في كافة أنحاء المنظمة بأكملها وهذا هو السبب في أن منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) تسمى نظام التحسين المستمر والتدريجي للعملية.
- تأسيساً على ما سبق فإن المدارس الخاصة عند تبنيها مبادئ منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) فإنها تتمكن من تحسين كل جوانب العملية التعليمية من خلال التحسين التدريجي المستمر الذي يتيح لها اكتشاف الأخطاء في مراحل التحسين وهذا يؤدي إلى تطور مهارات الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومسئولياتهم، ويمكنهم من فرصة المشاركة الفعالة في جميع الأعمال فينعكس ذلك على جودة الأداء الكلي للمؤسسة.

٣ - خصائص منهجية جيمبا كايزن:

تنفرد منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) وتتميز بعدة خصائص باعتبارها إحدى المنهجيات المهمة للتطوير وتحسين الجودة المستمر، على أن جوهر تلك الخصائص هو الالتزام بإجراءات التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، مع التركيز على العنصر البشري، فالمنهجية أساسها جهود الفرد والجماعة عكس المنهجيات الأخرى التي تركز على بعض مؤيدي التحسين من المتميزين فقط^(١)، وتتميز منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) بعدة خصائص كالتالي:^(٢)

- مسئولية شاملة للإدارة والعاملين معًا.
- تشمل كافة مجالات العمل في المنظمة.
- هي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرار بالتأثير الواضح.
- تركز على الأماكن الأهم استراتيجيًا في المنظمة.
- تحقق نتائج سريعة.
- تحافظ على استمراريتها.
- تحافظ على التغيير والتحسين المستمر والتدريجي حيث إنها تتكون من عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة، تتجمع تدريجيًا وتراكمًا لمستوى الأداء بدون انقطاع وبدون تحمل كثير من التكاليف.

(١) علاء محمد ربيع عمر، تصور مقترح تطوير أدوار موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، القاهرة: جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد ٣٤، العدد (٤)، ٢٠١٨م، ص ١٩٨.

(٢) نبيل سعد خليل، نبيل سعد خليل، تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢١٢.

ثالثاً: استراتيجيات منهجية جميعاً كايزن:

تعتمد منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) عدد من الاستراتيجيات لكي تحقق أهدافها بفاعلية بحيث يكون الهدف الرئيس للأنشطة داخل المؤسسة هو تقديم خدمة عالية الجودة اقتصادية التكلفة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد يقوم الفرد بتطبيقها بمفرده، أو مع فريق العمل، ويعود ذلك حسب ظروف العمل، ومدى إمكانيات المؤسسة، ومدى تحسين الأداء المستهدف، وذلك من خلال العمل باستراتيجيات بسيطة وفعالة هي:

١- وضع قواعد العمل (التشغيل):

وإن أول من وضع خطوات لتنفيذ التحسين المستمر "*Shewhart Walter*" في عام ١٩٢٠م، وعززت وطورت بشكل فعال من قبل "*Deming Edwards*" في عام ١٩٥٠م، والمتمثلة بأربع خطوات تسمى (*PDCA*) وتهدف دورة ديمينج هذه إلى تنسيق وتضافر جهود التحسين المستمر في مشاريع التطوير إذ تؤكد على أن هذه الجهود يجب أن تبدأ بالتخطيط الدقيق ومن ثم التنفيذ الفعال للخطط الموضوعة، وبعد ذلك مراجعة نتائج التنفيذ، ووضع خطط جديدة بناءً على النتائج (١).

وتتكون هذه الدائرة من أربع خطوات (*Plan* - نفذ *Do* - افحص *Check* - أعمل أو حسن *Act*) كالتالي (٢):

خط *Plan* : وتعني وضع قواعد التشغيل التي تدخل تدخل العوائق أمام تحسين جودة الأداء وتركز على الاستفادة ومتطلباته ورغباته وتوجهاته في المستقبل، ويشترك كل من المديرين والمشرفين وجميع الموظفين الذين يخططون معاً للتحسين.
نفذ *Do* : أي طبق قواعد التشغيل الموضوعة طبقاً للخطة.

افحص *Check* : التأكد من أن القواعد الموضوعة للتشغيل تعطي النتائج المطلوبة ولا بد أن يتم ذلك في موقع العمل.

(١) سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، مصر: وكالة الصحافة العربية، ٢٠١٩م، ص ١٤.

(٢) مزمل على عثمان، اختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات: تطبيقاً على جامعة ببشة، السعودية: مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، المجلد ٨، العدد (٢٥)، ٢٠١٧م، ص ٧٢.

اعمل أو حسن *Act* : أي يتخذ المدير الإجراء المناسب وفقاً للهدف ومقارنة ذلك بالنتائج لنقوم بإجراء التحسينات.

وتعد دورة ديمينج (*Cycle PDCA*) من المفاهيم الأولى في علم الجودة والتي بُنيت عليها العديد من الأدوات والأساليب التحسينية، وهي متجددة في النهضة الحديثة المتمثلة في أدوات التميز والإبداع والمعرفة، فالتميز لا يتحقق دون رفع مستويات الأداء بشكل متواصل ومستمر، وكذلك الإبداع يحتاج إلى فيض من الأفكار التحسينية ليتم تخطيطها وتطبيقها بشكل يؤدي إلى مزيد من التميز، وفي ضوء هذه العملية التراكمية المتواصلة يتم الاستفادة من حالات النجاح وأخذ العبرة من حالات الفشل مما يعزز القدرة على بناء رصيد معرفي يمكن الاستفادة منه حالياً ومستقبلاً وفي مجالات متعددة (١).

٢- التطهير:

إن وجود الأشياء غير المهمة والانشغال بها هدرًا بالجهد والوقت وينعكس سلبًا على الإنتاج، وتطهير العمل من هذه المعوقات أحد المتطلبات الرئيسية منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) (٢).

وتشير الأدبيات التربوية أن عملية التطهير تشتمل على خطوات خمس عبارة عن إمكانات أو ركائز لمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) وهي تناسب معظم المؤسسات بمختلف أحجامها وتسمى ٥S اختصارًا لكلمات يابانية تبدأ بحرف (S) وهناك شبه اتفاق بين جميع الباحثين على المعنى المقصود والفوائد الناتجة عن التطبيق الناجح لتنظيم مواقع (٥S)، وفيما يلي سنذكر عناصر (٥S) بشيء من التفصيل:

- التصنيف: (Sort):

أي تقييم موقع العمل وعزل واستبعاد المواد غير الضرورية، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم الأدوات المستخدمة من غيرها في منطقة العمل لتحديد مدى كفايتها أو ضرورتها

(١) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص ١٧.
 (٢) سعد عبد الرحمن إبراهيم آل حمود، مسعود بن مشيب بن مبارك آل جعثم، تصور مقترح للتمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر *Kaizen*، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، مجلد ١٥، عدد (١٩)، ٢٠١٨م مرجع سابق، ص ٦٣١

لتنفيذ عملية أو نشاط معين ثم استبعاد غير الضروري عن مكان العمل بسرعة حتى لا يؤدي إلى نشاط أو جهد لا فائدة فيه (١).

- الترتيب (*Set in order*):

هو الخطوة الثانية لنظام (٥S) وتتعلق بشكل أساسي بالترتيب الصحيح لكل ما هو موجود في أرضية العمل، فالعوامل مثل: تكرارية الاستخدام، والحجم، الوزن، وتكلفة المادة تؤثر جميعها في جودة العملية (٢).

- التنظيف (*Scrub*):

يجب إبقاء الأجهزة وبقية العمل نظيفة أي يتم التنظيف بأسلوبين: الأول التنظيف العام لموقع العمل، والثاني تنظيف أدوات العمل والمعدات حتى لا تكون مصدر للعصيان والهدر بأنواعه (٣)، والتنظيف يجب أن يتم من بمشاركة الجميع بدءًا من الإدارة العليا إلى قاعدة الهرم ويجب أن يكون بهدف التحقق قيمته (٤).

- التقنين أو الترميط (*Standardizing*):

(١) Vipulkumar C Patel, Hemant Thakkar, Review on Implementation of ٥S in Organization, **ITERA**, Vol ٤, Issue (٣), p٧٧٤.

(٢) Wagner Cardoso, and Others, The Implentation and Use of the ٥S and Kaizen Programm for the Management of Sewing Offices of ameiddle Family Company, **Indepndant Journal of Management, Production**, ٩, (٣), ٢٠١٨, P ٧٧٠.

(٣) سعد عبد الرحمن إبراهيم آل حمود، التحسين المستمر بمنهجية الجيما كايزن وإمكانية تطبيقه في جامعة المجمعة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٠، الجزء ٧، ٢٠١٩م، ص ٦٣٤.

(٤) Winod Kumar Khannu , Ruby Gupta , Comparative Study of the Impact Competency Based Training on ٥S and TQM, **A Case Study International Journal of Quality & Reliability Management** , ٣١, (٣) , ٢٠١٤ , P ٢٣٨ - ٢٤١.

ويتضمن وضع وتأسيس الثقافة المؤسسية التي تؤدي إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير بجميع خطواتها بصفة مستمرة متطورة بمراعاة المعايير الموحدة والملزومة للجميع؛ بهدف توحيد الممارسات في المكان الواحد وبمستوى موحد من النظام والانتظام (١).

- الانضباط الذاتي (Self-Discipline):

تعني جعل جميع ما ورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل، ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل، أي تدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام السلوكيات المناسبة والمحافظة عليها لتصبح عادة ومنهج ثابت.

٣- استراتيجية القضاء على الهدر:

يمكن جوهر جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في تحديد الهدر وتقليله قد الإمكان، بالقضاء على الأنشطة التي لا تضيف شيئاً للإنتاج وتؤدي إلى ضياع الثروات بما في ذلك أشكال الفساد والنفاق الإداري ويطبق عليها باليابانية مودا، وهي تشمل سبعة أنواع هي: هدر الانتظار، هدر التخزين، هدر التشغيل، هدر الإنتاج، هدر التخزين، هدر الحركة، هدر الموارد البشرية (٢).

وأشارت إحدى الدراسات أن تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر يساهم في تخفيض التكاليف عن طريق الفحص والبحث عن الهدر وأنواعه وتحديد أماكن التحسين وتحديد الوضع المطلوب الوصول إليه والمدة الزمنية المطلوبة للتنفيذ، أي تخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في النشاط، وأن تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) للتحسين المستمر يقوم على ثلاث أنواع للهدر تعرف بـ *Muda* (٣) هي:

- مودا (*Muda*) الهدر: وتعني الهدر الذي يمكن أن يحدث في الوقت والمال حيث يكون نشاط فائض ولا يضيف قيمة للخدمة أو المنتج.

(١) مها محمود محمد ناجي، مرجع، متطلبات استراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة اسبوط: دراسة تحليلية مقارنة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، المجلد ٧، العدد (٤) ٢٠٢٠م، ص ٢٣٣.

(٢) سعد عبد الرحمن إبراهيم آل حمود، مرجع سابق، ص.

(٣) شادية داوود قمر، وآلاء هاشم طبرية، تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٠، العدد (٣٢)، ٢٠١٩م، ص ١٣٦: ١٣٨.

- موري (*Muri*) الاجهاد البدني: أي زيادة إجهاد العمال والموظفين بدنيًا ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة حيث: أي نشاط غير ضروري يسبب التوتر والاجهاد الشخصي ويؤثر سلبًا في جودة المخرجات.
- مورا (*Mora*) التعارض: يعني غياب التناغم والاتساق وبالتالي ظهور عدم الولاء الوظيفي.

رابعاً: تطبيق منهجية جيمبا كايزن - الخطوات - الفوائد - المعوقات - المتطلبات:

هناك عديد من الأمور التي تساعد على تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) بدءاً من خطواتها حتى متطلبات تطبيقها.

١ - خطوات تطبيق منهجية جيمبا كايزن:

تعتمد منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) على عدد من الخطوات التي تسعى لتحقيق التحسين المستمر، ومحاولة القضاء، على الهدر أو الفاقد في كل صوره وأشكاله والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي أو فردي، ويعود ذلك لظروف وإمكانيات كل منظمة ومدى التحسين والتطوير فيها، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي: (١)

الخطوة الأولى: بساطة الأداء: وهذا يعني أن بداية حل المشاكل من أجل التحسين المستمر يبدأ من نقطة موقع المشكلة نفسها بالتعاون مع الأفراد العاملين في نفس الموقع ولا تحل من وراء المكاتب.

الخطوة الثانية: الرقابة: تُعد الرقابة أفضل طريقه لتقييم المشكلات من خلال امتلاك المعرفة الخاصة بكل ما يحدث حول موقع العمل ومناقشة الموظفين حول ما يدور في موقع العمل.

الخطوة الثالثة: التخلص من الهدر أو الفاقد: ينبغي البحث عن عوامل الهدر في المواد والأنشطة مع وضع الحلول المناسبة للتخلص من ذلك الهدر أو الفاقد في المواد والأنشطة.

الخطوة الرابعة: تنفيذ التحسين المستمر: ويتم من خلال متابعة كل العناصر والمبادئ المتعلقة بتنفيذ التحسينات للإنتاجية والفاعلية والكفاءة لجميع العمليات في المنظمة.

٢- فوائد تطبيق منهجية جيمبا كايزن للتحسين المستمر في المدارس الخاصة:

لأشك أنه أصبح التحسين المستمر ضرورة حتمية في مجال التعليم في وقتنا الحالي، بالرغم من وجوده منذ سنوات عديدة في مجالات عدة مثل الصحة والصناعة، فقد أصبح توجه الدراسات الحديثة الآن إلى كيفية التحسين المستمر في التعليم عن طريق التركيز على تحسين أداء العاملين وذلك تنعكس جدواه على العملية التعليمية داخل الفصول الدراسية كأحد الجوانب المهمة في تحسين التعليم ، فالغرض من استخدام منهجية جيمبا كايزن (*Gemba*)

(١) نبيل سعد خليل، تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٢٧-٢٢٨.

(Kaizen) بمؤسسات التعليم هو البحث لما يمكن أن يُحسن وتقليص الفجوة بين ما هو فعلي وما هو ممكن الوصول إليه من تحسين الجودة باستخدام وتكييف أساليب تحسين الجودة القائم على الأدلة، فتحسين الجودة يبحث في الظروف التي تسهل الممارسات اليومية، وأيضاً الظروف التي تعرقها؛ لذا فإن المقصود هنا ليس التحسين فقط، فكل عمل مقصود هادف يؤدي إلى تحسين، بل المقصود تحسين الجودة، ذلك التحسين القائم على الضوابط والأدلة لتحسين العمليات وحسن تقويتها وكفاءتها بما في ذلك أداء الموارد البشرية^(١).

وبالتالي يساعد تطبيق منهجية جيمبا كايزن (**Gemba Kaizen**) في المدارس الخاصة على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير، مهما كلف الأمر من جهد، والعمل بروح الفريق، مما يقلل الصراعات التي قد تقع بين العاملين بمختلف مسؤولياتهم، وذلك يساعد على تكوين أسس الإبداع:

٣- معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن بمدارس التعليم الخاص:

تواجه منهجية **Gemba - Kaizen** عديد من المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، والتي قد تكون مرتبطة بالمؤسسة التعليمية نفسها، أو القيادات الإدارية بها، أو بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أو اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحكم العمل بتلك المؤسسات.

ويمكن توضيح أهم هذه المعوقات كما يلي^(٢):

- عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فيتم إخفاء السلبات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير.
- إخفاء الحقائق عن القيادات، فعندما تكون هذه القيادة غافلة، ومنشغلة بالإدارة الورقية، والمكاتبات الروتينية، وانفصالها عن أرض الواقع.

(١) Sandra Park, and others, continuous Improvement in Education, California, USA, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, ٢٠١٤, p٣-٥.

(٢) رماز حمدي محمد إبراهيم، تصور مقترح لتطبيق منهجية التحسين المستمر في جودة أداء رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، العدد ٦، ٢٠١٨م، ص١٦٧.

- عدم جدية العمل، ونقص المعلومات، وتغليب المصالح الشخصية، على آليات التقييم والممارسة.

وحددت احدى الدراسات بعض معوقات تفعيل منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) في الآتي^(١):

- الإحجام عن تبني ثقافة التحسين المستمر، في حال تنفيذها.
- ضعف فعالية التنفيذ، ومحدودية القابلية لتحمل المساءلة في المؤسسة.
- قصور إدارة التغيير الفعال من المستويات الإدارية العليا.
- قصور في تقييم وتنقيح العمليات باستمرار، وضعف تحديد القيمة المضافة المطلوب تحقيقها.

وتتعدد معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) لعدة أسباب من أهمها:^(٢)

- أساليب التعلم وطرق التربية المستخدمة والسائدة في المجتمع، قد لا تؤهل لقبول مثل هذا النوع من الأفكار؛ حيث إنها ظهرت وطُبقت في دول تختلف تمامًا في طرق تربيتها وتنمية روح الالتزام والتأدب الداخلي، وكذلك طرق التعليم.
- يتضح مما سبق ضرورة أن تعي المدارس الخاصة للمعوقات التي تحول دون تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba Kaizen*) ، ولكي تتفادى المدارس الخاصة تلك المعوقات فعلى مديري المدارس الخاصة نشر ثقافة ذلك المنهجية بالمدرسة ؛ كي تحث العاملين على التغيير للأفضل وتحسين جودة أدائهم ، وعلى مديري المدارس الخاصة النزول إلى أرض الواقع لمتابعة الأحداث أولاً بأول_ بدلاً من اعتمادها على الإدارة الورقية_ وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية للعاملين وإيمانهم بأهمية التدريب والتطوير المستمر، والوقوف على المشكلات أولاً بأول واعتبارها فرص لتحسين الجودة التي تحقق الميزة التنافسية للمدرسة.

(١) عزة يوسف سلامة رحمة، مرجع سابق، ص ٧٠٤.

(٢) عائض بن عويض السلمي، مرجع سابق، ص ٣٩-٤٠.

٤- متطلبات تطبيق منهجية جيمبا كايزن:

هناك مجموعة من المتطلبات يمكن الاستناد إليها لتطبيق وتفعيل منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) لتحسين وتطوير الأداء بمدارس التعليم الخاص. إن أهم ما يميز منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) أنه يمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل بناء المؤسسة بغض النظر عن نوعها فهي تقوم على مبدأ التحسين التطوير في أي وقت وأي مرحلة، ومن أهم متطلبات تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) ما يلي^(١):

- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
- تأهيل منسق الجودة في كل وحدة إدارية (مدرسة _ مكتب تعليم _ إدارة تعليمية) وتمكينه، ليكون قادرًا على تدريب جميع العاملين على منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*).
- تشكيل حلقة جودة تختص بمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) في كل وحدة إدارية مهمتها الإشراف على عمليات التحسين المستمر والتنسيق بينها.
- عرض أفضل تجارب كايزن في مناسبات المؤسسة (اجتماعات _ لقاءات _ برامج تدريبية) ليكون حافزًا للجميع على التحسين المستمر ووسيلة لتبادل الخبرات.
- تنظيم مسابقات على أقسام المؤسسة ووحداتها لإبراز مخرجاتها الخاصة بمنهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*).
- جمع أفضل التجارب الناجحة في ونشرها في إصدارات أو منشورات ورقية وإلكترونية^(٢).
- كما أن من متطلبات تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) الآتي^(٣):
- اقتناع الإدارة العليا والتزامها بالتغيير باستخدام منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) لأن ذلك هو السر وراء نجاح التغيير لأنهم المثال الذي يتبعه بقية الموظفين.
- كذلك لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية.

(١) عائض بن عويض السلمي، تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ٢٠١٦م، ص ٣٢-٣٣.

(٢) Darius Dysko, Op.Cit, p٤.

(٣) شريفة عوض الكسر، مرجع سابق، ص ١٦١.

- كذلك فالتحسين المستمر لا بد أن يظل دائماً مستمراً ولا بد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل. وفي ضوء ما سبق يتضح أن التزام المدارس الخاصة بمتطلبات تطبيق منهجية جيمبا كايز (*Gemba Kaizen*) ومزجها في الممارسات اليومية من خلال الإدارة المرئية والعمل على بث روح التعاون بين العاملين ونشر ثقافة العمل في فريق والعمل بالمشاركة والسعي دائماً للتعليم والتعلم والتدريب المستمر في جو من الإدارة الأبوية الحنونة التي تُشعر بالعاملين بأن توظيفهم مدى الحياة كل ذلك يجعلهم قادرين على النهوض بمدارسهم والسعي دائماً إلى تحسين جودة أدائهم بتوظيف منهجية جيمبا كايزن (*Gemba Kaizen*) توظيفا صحيحاً يحقق أفضل المخرجات للعملية التعليمية بمختلف جوانبها.

المحور الثاني: الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة ومداحل تحسين جودته في مصر

تضمن هذا المحور إطاراً فكرياً يوضح مبررات نشأت المدارس الخاصة، وفلسفتها، وأهدافها، والمشكلات التي تواجهها، والوظائف الإدارية لقيادتها، ومفهوم الأداء بها بأبعاده ومؤشراته المختلفة، ومتطلبات تحسينه، وتحليل ومناقشة المفاهيم العلمية حول ذلك من خلال التطرق للعناصر الآتية:

أولاً: المدارس الخاصة: ماهيتها- فلسفتها -أهدافها:

المدارس الخاصة أضحت نمطاً تعليمياً يلبي متطلبات المجتمع، ويحقق توقعات سوق العمل من الخريجين، تلك التوقعات التي أُلقت على عاتقها مزيد من المسؤوليات، وفرضت عليها بعض المهارات الجديدة التي لم تكن مطلوبة من قبل، والتي عجزت أنماط التعليم التقليدية عن الوفاء بها.

١- ماهية المدارس الخاصة:

تُعتبر المدارس الخاصة كل مؤسسة تعليمية خاصة، يقوم بإنشائها وتمويلها أو إدارتها فرد أو مجموعة من الأفراد المساهمين معاً بجهودهم المالية والبشرية الخاصة، بهدف تقديم الخدمة التعليمية مقابل دفع رسوم هذه الخدمة، وتخضع هذه المؤسسة لإشراف الجهات الحكومية ووزارة التربية والتعليم، وتلتزم هذه المؤسسة بتطبيق البرامج والمناهج الدراسية كما

يخضع طلابها في الشهادات العامة لامتحانات المقررة على المدارس في نطاق المحافظة أو الجمهورية الحكومية (كامتحانات شهادة الثانوية العامة)^(١).

ويحدد قانون التعليم رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١ م، مادة ٥٤، والقرار الوزاري رقم ٣٠٦ لسنة ١٩٩٣ م: المدارس الخاصة بأنها كل منشأة خاصة تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم أو الإعداد المهني والفني قبل مرحلة التعليم الجامعي، وتمول من مصادر خاصة^(٢).

ومن الملاحظ أن الدولة تعمل على مساندة المدارس الخاصة، وتقدم الدعم الفني والتقني لها، لتقف بجانب المدارس الحكومية وتقوم بأداء رسالتها على أكمل وجه، وتلبي متطلبات المجتمع، فتعددت المدارس الخاصة في مصر، حيث يوجد في مصر مدارس خاصة تدرس المنهج الحكومي بالإضافة لبعض المواد، ومدارس أجنبية تدرس مناهج بلادها والإشراف عليها مشترك بين وزارة التربية والسفارة التابعة لها.

٢- فلسفة المدارس الخاصة:

ترتبط فلسفة التعليم بطبيعة المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الثقافية، وقيمة وأهدافه، وكذلك الفلسفة السائدة فيه، ومبادئ الإيمان بالفرد، وتوفير الحرية في كل مجالات الحياة، وإقامة الحياة على مبادئ التنافس واحترام الجهود الفردية ومراعاة خصائص المتعلمين وسماتهم، وتوجهاتهم، وميولهم، وذلك في ظل التجارب والخبرات العالمية التربوية المعاصرة، وهو ما ينطبق على التعليم قبل الجامعي - عام وخاص - كمرحلة من المراحل التعليمية.

فالتعليم الخاص يقوم على فلسفة الاستجابة الضرورية للضغوط الأسرية والمجتمعية والأوضاع الاقتصادية والسياسية السائدة، فعندما لا يتوفر دعماً حكومياً كافياً للتعليم، فلا تتعطل العملية التعليمية، بل يشجع المخططون رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في التعليم، كما يشجعوا الآباء أن يدفعوا بأنفسهم تكاليف تعليم أبنائهم مع بعض الإعانات من الدولة.

(١) عماد صموئيل، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) ج م ع، قانون التعليم رقم (١٣٩)، لسنة ١٩٨١ وتعديلاته، قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١م الخاص بإصدار قانون التعليم الخاص، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨١ مادة رقم ٣، ص ١٣.

٣- أهداف المدارس الخاصة:

تلبية المدارس الخاصة حاجات المجتمع ومتطلباته اللازمة لسوق العمل، وقد تعالج الكثير من المشكلات المزمنة التي يعاني منها التعليم الحكومي، وتشجع المبادرات الفردية والأهلية على الاستثمار لسد العجز في المدارس التي لا تستطيع الدولة توفيرها من خلال مدارس متميزة بمستوى عال من الجودة والمنافسة التعليمية، فقد لا تسعى الدولة لتوفيرها نتيجة انخفاض تكلفة الانفاق على التعليم، وانخفاض قدرة الدولة على الاستيعاب الكامل في قبول التلاميذ وانخفاض المستوى التعليمي.

إن أهداف التعليم الخاص قبل الجامعي في مصر تتبع سياسة التعليم في جمهورية مصر العربية حيث تستند إلى مبادئ دستورية، ترسم إطارها العام وتحدد ملامحها الأساسية، حيث نص قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م مادة ٥٥ وكذلك القرار الوزاري ٣٠٦ لسنة ١٩٩٣ م بشأن التعليم الخاص قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية وكذلك القرار رقم (٤٢٠) الصادر في ٩/٩/٢٠١٤ م بشأن التعليم الخاص على أن إنشاء المدارس الخاصة لتحقيق بعض أو كل الأهداف الآتية:^(١)

- المعاونة في مجال رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي (العام - الفني) وفق الخطط والمناهج المقررة في المدارس الرسمية المناظرة وألا يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الربح المادي.
- التوسع في دراسة لغات أجنبية بجانب المناهج الرسمه المقررة.
- التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.
- الاهتمام بتربيتهم القيم الروحية والتربوية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن والمواطنة.
- نشر العلوم المتخصصة ونشر الثقافة والمعلومات العامة بين الأفراد، مع الحفاظ على الإرث الثقافي والحضاري والعقائدي للأمم المختلفة.
- غرس القيم والأخلاق النبيلة فالتربية والتعليم وجهان لعملة واحدة.
- غرس التفكير العلمي السليم وطرق حل المشكلات واتخاذ القرار بعيدا عن التلقين والحفظ دون فهم اكتشاف ورعاية الموهوبين.

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزير التعليم رقم ٤٢٠ بتاريخ ٩/٩/٢٠١٤م بشأن التعليم الخاص، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠١٤م، المادة الثانية، ص ٣.

يتضح مما سبق أن هناك تكامل بين أهداف التعليم الحكومي والتعليم غير الحكومي، وما تقوم به المدارس الخاصة والمدارس الحكومية في تلبية حاجات المجتمع وسوق العمل، وعلاج الكثير من المشكلات التي تواجه المجتمع عند تعليم أبنائه، وأن المدارس الخاصة تساعد المدارس الحكومية في استيعاب زيادة عدد الطلاب.

ثانياً: الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة - مفهومه - عناصره - مقوماته - العوامل المؤثرة فيه:

تسعى المدارس الخاصة لتحقيق أهدافها من خلال اختيار أفراد قادرين على أداء العمل بدقة، وتركز على رفع مستوى أدائهم بصورة تضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور، وهذا يحتاج إلى تضافر جهود كافة العاملين بها، والسعي نحو مزيد من العمل والعطاء يفوق الأداء المعتاد، ومتى حدث ذلك تحقق الأبداع والابتكار في العمل، وتتناول هذه الجزئية مفهوم الأداء المدرسي، والعوامل المؤثرة فيه ومقومات نجاحه، والمستويات التي يركز عليها كما يلي:

١ - مفهوم الأداء المدرسي:

يُقصد بالأداء المدرسي الطريقة التي تنجز بها المدرسة وظائفها ومهامها الأساسية وفقاً للمعدل المفروض أدائه^(١).

فالأداء المدرسي يُعتبر: جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج) التي تسعى المدرسة إلى بلوغها، ولذا فإن المفهوم كما نرى يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والممارسات التي تتم في المدرسة وبين الأهداف والمخرجات (النواتج) التي تسعى هذه الأنشطة والممارسات إلى تحقيقها^(٢).

ويمكن القول بأن الأداء المدرسي هو: قيام القيادات المدرسية (مدير مدرسة - وكيل - معلم) بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات إدارية وتعليمية واجتماعية وخدمية لتحقيق

(١) عزة أحمد محمد الحسيني، الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: السنة ٢، العدد (٥)، ٢٠١٥م، ص ٢٢.

(٢) حنان إسماعيل أحمد إسماعيل، الانتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء المدرسي: رؤى وتوجيهات، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٧٢، مارس ٢٠٢١م، ص ٣٢.

أهداف المدرسة، أو هو كل ما يؤديه كل من مدير المدرسة والوكيل والمعلم من أنشطة وسلوكيات محددة بغرض تحقيق أهداف المدرسة (١).

تأسيساً على ما سبق فإن الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة يعني: قدرتها على توظيف إمكاناتها المادية والبشرية لإنجاز أهدافها ووظائفها ومهامها الأساسية التي قامت من أجلها، والوصول إلى النتائج المرجوة، وفي زمن محدد وفقاً للمعدل المفروض أدائه وفي ضوء الاستثمار الجيد للموارد المتاحة.

٢ - مقومات نجاح الأداء المدرسي لدى القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة:
المقومات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء هناك مجموعة من المقومات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفز الجميع للعمل هي (٢):

- مساعدة الموظفين: لتكون لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- تحديد حجم مسؤولية الموظفين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.
- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثراً طيباً لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا

(١) نبيل سعد خليل، تطوير الإداء في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢.

(٢) بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان: ٢٠٠٠م، ص ٦٧-٦٨.

- يصبح من الضروري اشراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء.
- توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل تم توثيق ذلك.
- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.
- ٣- المستويات التي يركز عليها الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:
- للأداء المدرسي أنواع عديدة يمكن عرضها بمعايير مختلفة فمثلاً: حسب الشمولية كالتالي (١):
- أداء المدرسة: عبارة عن أداء المدرسة ككل كمنظمة تعليمية في إطار البيئات المتعددة؛ الثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها وتتضمن مؤشرات هذا المستوى: الهياكل التنظيمية الرسمية، والمشاركة، والتسلسل الهرمي للسلطة، وقوة الثقافة التنظيمية، والفاعلية التنظيمية المدركة، والعلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة. ويحقق قياس أداء المؤسسة تحديد جوانب الضعف الإداري ومعالجتها، ونقاط القوة وتطويرها، كذلك توافر المعلومات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء. ويختلف أداء المدرسة ككل عن أداء الأفراد ولأداء الجماعي للمعلمين إلا أنه يعتبر محصلة لكل منهما.
- الأداء الجماعي للمعلمين أو أداء الوحدات والأقسام: ويتضمن عدة مؤشرات في إطار السياسات العامة للمدرسة كالتفاعلات الاجتماعية فيما بينهم والعلاقة الطيبة، ومن

(١) عزة أحمد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص٤٦.

خلالها يتم متابعة تنفيذ أهداف المدرسة، وتحقيق كفاءة عالية في أداء الأنشطة، دعم عملية الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية، والكشف عن الأخطاء وتصحيحها.

- أداء الأفراد: عبارة عن أداء المعلم في نطاق وحداتهم أو الأقسام المتخصصة، وقياس أداء الأفراد فوائد كثيرة تشمل تحسين الفرص المتاحة لتطوير وتحسين الأداء ودعم ثقة العاملين بأنفسهم، حيث أن حصول العاملين على دعم وتشجيع الإدارة يزيد من بذل الجهد وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرقابة الداخلية.

ثالثاً: تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

من بين الاستراتيجيات التي اتبعتها الدولة هي العمل على تطوير وتحسين قطاع التعليم بغية تحقيق مؤسسات تعليمية عصرية قوامها التعامل مع البرامج التعليمية المتطورة وتوظيف التكنولوجيا والاتصالات الحديثة للقيام بكافة جوانب العملية التعليمية المختلفة وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى، ومن هنا بات لزاماً على المدارس الخاصة كأحد المؤسسات التعليمية تحسين جودة أدائها، فقد أصبحت في مقدمة المؤسسات التي تتحمل مسؤولية قيادة المجتمع لمواجهة التغييرات العصرية ويمكن تناول هذه الجزئية فيما يلي:

١- مفهوم تحسين جودة الأداء المدرسي:

تحسين جودة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتميز، خلال مخرجاتها وخدماتها، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل^(١).

وتعتبر جودة الأداء أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية؛ ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من التعلم،

(١) أحمد عبد الرحمن خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، العدد (٢)، ٢٠١٨م، ص ٤١٧-٤١٨.

وتحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة^(١).

تأسيسًا على ما سبق يُعرّف تحسين جودة الأداء المدرسي اجرائيًا: بأنه نظام يقوم بعمليات التحسين والتحديث والتجديد المستمر الذي يستهدف قيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بمستوياتها المختلفة (مديرين، وكلاء ورؤساء أقسام، ومعلمين) وينتج تجويد وتحسين مستوى الأداء، للمؤسسة بمستوياتها المختلفة (المؤسسة ككل، الوحدات أو الأقسام، والأفراد).

وتحسين الأداء يتطلب قياس منظم، تدخل وعمل كل القوى العاملة في النظام التعليمي بأكمله، وهذا يتطلب حلول وتقنيات جديدة، بما في ذلك تقاسم اجراءات العمل لتحسين الأداء^(٢).

يتضح مما سبق أن المدارس الخاصة حينما ترغب في التحسين والانتقال من حالة إلي حالة أفضل قد يكون نتيجة فجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي فتبحث المدرسة عن أسبابها وسبل علاجها ويكون ذلك بالبحث عن طرق لتحسين الأداء ، وقد لا يكون هناك فجوة في الأداء والمدرسة في حالة توازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة والتطور الهائل في وسائل التعليم والتعلم يستوجب من المدرسة التكيف معه فتقوم بعملية التعديل باستمرار في ظل واقعها الحالي للوصول إلى الأداء المتميز وفق ما يسمى التحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل المتميز.

٢- أهمية تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

أهمية تحسين جودة الأداء المدرسي تهدف إلى تحقيق ما يلي^(٣):

- تقديم رسالة ورؤية وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية حتى تكون محددة وواضحة.
- توفير الإجراءات العلمية المحددة والواضحة لتحقيق جميع المعايير التي تتعلق بالجودة.
- تحديد أدوار محددة وواضحة في النظام الإداري الخاص بالمؤسسات التعليمية.

(١) عبير ضيف الله أحمد الغامدي، مرجع سابق، ص ١٩٧.

(٢) Donald .M Norris et al, Action Analytics: Measuring and Improving Performance, that Matters in Higher Education, EDUCAUSE Review, EDUDOMAIN, Vol٤٣, Iss 0١, USA : ٢٠٠٨ , P٤٤.

(٣) عبير ضيف الله أحمد الغامدي، مرجع سابق، ص ١٩٩.

- أنها تحقق مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين والإداريين في المؤسسات التعليمية.
- أنها تنمي المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتعلق بالعاملين.
- أنها تركز على تطوير العمليات من كونها تركز على تحديد المسؤوليات.
- العمل الدائم والمستمر وذلك لتحسين وتقليل الأضرار التي تنتج عن التسرب المدرسي أو الرسوب.

تأسيساً على ما سبق فإن تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة مهم لعدة أمور: حيث أنه يجعل قيادات المدارس الخاصة يقفون على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في أدائهم، مما يجعلهم يضعون الخطط المستقبلية لتحسين أدائهم بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة وبما يحقق رضا المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور أو المجتمع عموماً.

٣- أهداف تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

تتعدد أهداف تحسين جودة الأداء المدرسي حسب فلسفة المؤسسة وأيديولوجيتها، فقد تتعلق أهداف تحسين الأداء بالأفراد أو بأهداف المؤسسة مباشرة أو بقدرة المؤسسة على التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بدقة وتخطيط وتنفيذ، ومهما تعددت أهداف المؤسسة من تحسين أدائها إلا أن هناك مجموعة من الأهداف التي تنطبق في جميع الحالات كالتالي (١):

- رفع درجة كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية في المجالات الإدارية كافة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة بما ينعكس بشكل واضح على تحسين مخرجات المؤسسة التعليمية.
- تحسين عمليات الاتصال وأساليب القيادة وتشجيع روح المنافسة البناءة في المنظمة التعليمية.
- التطوير المستمر لبيئة العمل بما يضمن زيادة مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين في المؤسسة التعليمية وزيادة ولائهم للمؤسسة.

(١) نبيل سعد خليل، أسامة محمود قرني، التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الوفا للطباعة والنشر، الإسكندرية: ٢٠٢٢م، ص ٣٢-٣٥.

- يساعد المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها في التعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وكذلك التغيرات المتوقع حدوثها في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- تطوير الموارد البشرية منى قيادات تعليمية وأعضاء هيئة تدريس وكافة العاملين.
- تطوير أداء الأعمال والوظائف والأنظمة والقوانين والتعليمات.
- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا ووسائل الاتصال.
- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- ٤- المشكلات التي تعوق تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

تعاني معظم أنظمة التعليم في أي دولة من دول العالم مهما بلغ تقدمها التعليمي العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية بصرف النظر عن الاختلاف في درجة تأثير هذه الصعوبات والمشكلات من دولة لأخرى، وتعد محاولات التعرف على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها النظام التعليمي البداية الصحيحة للسيطرة عليها وتقليل أثارها السلبية تحقيقاً لأداء أفضل ورفع مستوى فاعلية النظام التعليمي وكفاءته بالمدارس^(١).

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة للتعليم قبل الجامعي بصفة عامة والتعليم الخاص بصفة خاصة إلا أن هذه المرحلة لا زالت تعاني الكثير من المشكلات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- مشكلات خاصة بالنمط الإداري السائد.
- مشكلات خاصة بتطبيق اللوائح والقوانين.
- بالبنية التنظيمية وبيئة العمل بالمدرسة.
- مشكلات خاصة بالإمكانيات المادية والبشرية.
- مشكلات خاصة بضعف التدريب وضعف اختيار القيادات المدرسية والعاملين.
- ٥- متطلبات تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاص:

(١) أحمد بن مرعي بن محمد القرني، مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، المجلد ٣٣ العدد ٦، ٢٠١٧ م، ص ٣٣٩.

- يعتمد تحسين الأداء المدرسي على عدة توافر عدة متطلبات لنجاحه وتحقيق أعلى مستوى من الجودة، وهذه المتطلبات تتضح كما يلي^(١):
- تحسين بيئة التعلم، وهي جزء أساسي من عملية تحسين الأداء المدرسي؛ لأن ذلك يدعم ويقوي لدى الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المدرسة ثقتهم في أن المدرسة قادرة على التعلم وإنجاز الأهداف.
 - القيادة الفعالة، تعد عنصرًا أساسيًا وحاسمًا في نجاح عملية التحسين.
 - بناء مجتمع تعلم مهني في المدرسة، حيث إحداث تطوير مهني مستمر للمعلمين في المدرسة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والخبرات لإحداث النمو المهني والتغيير الذي ينعكس إيجابيًا على تحسين الأداء وتحقيق التوقعات.
 - التواصل والتعاون، يوفر التواصل والتشابك بين المدارس وسيلة قوية لتحقيق الابتكار والتغيير، حيث تعمل معًا في اتحاد جماعي وتكمل إحداها الأخرى.
 - مساهمة الآباء كشركاء في العمل إذ يعتمد نجاح المدارس في تحسين أدائها على تكوين علاقات الشراكة الفاعلة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وإشراكهم في القرارات المدرسية فتح قنوات التواصل لتحقيق جودة العملية التعليمية.
 - بناء القدرات التعليمية واستخدام العمل الجماعي والتعاوني، والعمل على تبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم بما يؤدي لتحسين مستوى أدائهم.

(١) Alma Harris, "Improving Schools in Challenging Contexts", In A. Hargreaves et al, (eds.), **Second International Handbook of Educational Change**, London, Springer, ٢٠١٠, p.p.٦٩٧- ٧٠١.

المحور الثالث: واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن:

للتعرف على واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، تم إجراء دراسة طبقت على عينة من العاملين بالمدارس الخاصة (مديرين - وكلاء - رؤساء الأقسام). وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة ومواصفاتها.

رابعاً: إجراءات تطبيق المعالجة الإحصائية والصعوبات التي واجهت الباحث.

خامساً: المعالجة الإحصائية.

سادساً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) للتحسين المستمر من خلال:

١. الوقوف على واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

٢. رصد واقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

٣. تحديد معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) بالمدارس الخاصة.

٤. الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في وضع آليات وإجراءات لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*).

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات التي تساعده في تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الاستبانة كأداة إجراء الدراسة الميدانية، لكونها تتسق مع طبيعة البحث ومشكلته.

١ - صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أداة القياس- أي أداة الدراسة- ما وضعت

لقياسه فعلاً^(١).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحث طريقتين لقياس الصدق على النحو

التالي:

صدق المحتوى (صدق المحكمين Logical Validity):

يعكس تحديد الصدق بالطريقة المرتبطة بالمحتوى، مدى تمثيل مفردات المقياس- أي

أداة الدراسة- للمجال الذي نريد قياسه^(٢).

الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد الباحث في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف

إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة فقد استعان الباحث ببرنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss (Statistical Package for Social Sciences)*،

ويعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل الباحثين في

المجالات التربوية، والاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة^(٣)، فقام الباحث

بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محور

الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

(١) حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص ١٤٠.

(٢) رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط (٤)، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٤م، ص ٤١٧.

(٣) سعد زغلول بشير، دليلك إلي البرنامج الإحصائي *spss*، الإصدار العاشر، بغداد، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ٢٠١٦م، ص ٨.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط

بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المحور
** ٠.٨٠٤	المحور الأول: واقع جودة الأداء المدرسي بارس الخاصة.
** ٠.٨٣١	المحور الثاني: واقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيما كايزن (Gemba kaizen) بالمدارس الخاصة
** ٠.٨٤٢	المحور الثالث: معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (Gemba kaizen) بالمدارس الخاصة.

* * دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور ومجموع الدرجات الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وارتباط المحاور الثلاث للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً.

٢ - ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يقصد بثبات أداة القياس - أي أداة الدراسة - أن تعطي نفس النتائج إذا ما استخدمت

أداة القياس أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة.

- طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test - Retest):

وللتحقق أيضاً من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحث طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات الاستبيان، بعد تطبيقه على عينة الاستطلاعية عينة قوامها (٣٠) من أفراد العينة، بفواصل زمني شهر بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل الارتباط (ر) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني، باستخدام المعادلة العامة للارتباط كما يلي (١):

$$ن \text{ مـ جـ س } ١ - \text{ مـ جـ س } ٢ \times \text{ مـ جـ ص } ١$$

$$\text{معادلة الارتباط } r = \frac{[ن \text{ مـ جـ س } ١ - \text{ مـ جـ س } ٢] [ن \text{ مـ جـ ص } ١ - \text{ مـ جـ ص } ٢]}{[ن \text{ مـ جـ س } ١ - \text{ مـ جـ س } ٢] [ن \text{ مـ جـ ص } ١ - \text{ مـ جـ ص } ٢]}$$

حيث:

ن = عدد أفراد العينة التجريبية (٣٠).

(١) زكريا أحمد الشربيني، الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧ م، ص ١٥٣.

س = درجات التطبيق الأول.

ص = درجات التطبيق الثاني.

وبتطبيق المعادلة السابقة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الارتباط لأداة الدراسة كالتالي^(١):

وبلغ معامل بيرسون بين التطبيقين (٠.٨٨٦)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات للاستبيان. وهو معامل ارتباط عالي، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها:

مرت عملية اختيار عينة الدراسة وتحديد مواصفاتها بالخطوات التالية:

١ - تحديد مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة "ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة عليه، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع يُعد ضمناً من مكونات ذلك المجتمع، كما أنه ذلك المجتمع الذي سوف تُعمم عليه نتائج الدراسة، أما العينة فهي مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل ذلك المجتمع في البحث محل الدراسة"^(٢)، وقد بلغ مجتمع الدراسة ٣٩٨٥ فرداً، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع على الإدارات التعليمية للعام الدراسي (٢٠٢١م-٢٠٢٢م).

٢ - تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية جميع مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بالطريقة العشوائية، والتي تتيح لكل فرد في مجتمع الدراسة الفرصة ليكون أحد أفراد العينة. وبعد اختيار الإدارات التي تمثل محافظة سوهاج، اختار الباحث عدد من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بطريقة عشوائية، وقد اعتمد الباحث على طريقة معادلة ستيفن ثامبسون *Steven K Thompson* في اختيار العينة من المجتمع الأصلي حيث يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بحيث لا يقل عدد المفردات المختارة عن (٢٩٠) فرداً بنسبة ثقة ٩٥% وبمعنوية ٠.٠٥.

(١) استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في حساب معامل ارتباط "بيرسون".

(٢) سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩، ص ٧٦.

وبتطبيق هذه المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٣٥١ تقريباً، فقام الباحث بتوزيع (٥٠٠) استبانة،

وبعد التطبيق الفعلي لاحظ الباحث فقدان عدد كبير من الاستبيانات وبعضها لم تكتمل الإجابة عليه، حيث بلغ عدد الاستبيانات التي تم تجميعها (٤٥٠) استبانة، وتم فقد حوالي (٤٠) استبانة - واستبعد (١٢) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عليها نظراً لانشغال أفراد العينة بترتيبات العام الدراسي الجديد - وبذلك تبقى (٣٩٨) استبانة صالحة للتحليل، حيث تمثل ١١% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لتمثل المجتمع، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب فئاتها على الثماني إدارات الممثلة للمجتمع محل الدراسة.

٣- حدود الدراسة الميدانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية في تطبيق الاستبيانات على عينة من مديري، ووكلاء، ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بإدارة (سوهاج - طما - طهطا - البلينا - المنشأة - دار السلام - جرجا - أخميم)، حيث وجد الباحث أنها يمكن أن تمثل محافظة سوهاج جغرافياً، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال شهر سبتمبر للعام الدراسي (٢٠٢١م - ٢٠٢٢م).

رابعاً: المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد مرت المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة بالخطوات التالية:

-وضع ثلاثة بدائل استجابة لكل عبارة في كل محور وذلك كما يلي:

-المحور الأول، والثاني، والثالث: درجة الموافقة (موافق، لا أدرى، غير موافق).

-حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحت كل بديل من بدائل الاستجابة (وفقاً للمحور الذي تنتمي إليه).

-إعطاء قيم وزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)

يوضح القيم الوزنية لكل بديل من بدائل الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل الاستجابة			درجة الاستجابة
غير موافق	لا أدري	موافق	درجة الموافقة
١	٢	٣	

- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن رقمي للاستجابة وهو (٣) ^(١).
الحصول على الوزن النسبي لكل عبارة، وذلك بحساب الدرجة الكلية "مجموع الأوزان النسبية" لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروباً في أعلى وزن نسبي رقمي للاستجابة وهو من خلال العلاقة التالية:

$$ق = \frac{ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١}{ن٣}$$

حيث: ق هي الوزن النسبي للعبارة

ك١ = عدد تكرارات موافق.

ك٢ = عدد تكرارات لا أدري.

ك٣ = عدد تكرارات غير موافق.

ن = عدد أفراد العينة.

- الحصول على مستوى التحقق لاستجابة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات

الاستبانة من المعادلة التالية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل	مستوى الاستجابة = مدى الفئة =
عدد البدائل (٣)	

$$٠.٦٧ = \frac{١ - ٣}{٣} =$$

(١) فؤاد أبو حطب، آمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م، ص ٢٤.

وبالتالي يمكن الحصول على ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح

بالتداول

جدول رقم (٤)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	عالي	متوسط	منخفض
المتوسط المرجح	من: ٢.٣٤ إلى: ٣.٠٠	من: ١.٦٧ إلى: ٢.٣٣	من: ١ إلى: ١.٦٦

- حساب الخطأ المعياري بالنسبة لنسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

الاستبانة من خلال المعادلة التالية:

الخطأ المعياري يساوي

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} (خ م) =$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة التحقق على العبارة وتساوي ٠.٦٧ .

ب = باقي نسبة متوسط شدة التحقق من الواحد الصحيح.

$$٠.٣٣ = (١ - أ) = ١ - ٠.٦٧ = ٠.٣٣ .$$

ن = عدد أفراد العينة

$$\frac{\sqrt{٠.٣٣ \times ٠.٦٧}}{٣٩٨} = ٠.٠٢٣$$

- تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة الآتية:

حيث أن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، فقد تم حساب حدود الثقة

لعينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

$$٣٩٨ = ن ، الخطأ المعياري = ٠.٢٣$$

$$\text{الحد الأعلى} = (٠.٦٧ + \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦) = (٠.٦٧ + ٠.٢٣ \times ١.٩٦) = ٠.٧٢$$

$$\text{الحد الأدنى} = (٠.٦٧ - \text{الخطأ المعياري} \times ١.٩٦) = (٠.٦٧ - ٠.٢٣ \times ١.٩٦) = ٠.٦٢$$

وقد راعى الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً لذلك:

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $0.72 \leq$ فهي تتحقق.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة $0.62 \geq$ فهي لا تتحقق.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للعبارة تنحصر بين (٠.٧٢ ، ٠.٦٢) فهي غير واضحة الدلالة أو إلى حد ما.

جدول رقم (٧)
يوضح حدود الثقة لعينة الدراسة

حدود الثقة		الخطأ المعياري	ن	الاستبانة
الحد الأدنى	الحد الأعلى			
٠.٧٢	٠.٦٢	٠.٢٣	٣٩٨	محاور الاستبانة

وبهذه المعالجة الإحصائية تنتهي إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل، وسوف يعرض الباحث تفسير نتائج الدراسة الميدانية بعرض نتائج كل محور من محاور الاستبانة علي حدة، وتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للدراسة، وفي ضوء تلك النتائج سوف يُقدّم الباحث في الفصل التالي تصور مقترح لآليات تحقيق جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج. خامساً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها: شملت الاستبانة ثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.
- المحور الثاني: واقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيما (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.
- معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

١- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة (العمل الفريقي - التحسين المستمر للعمليات - الاهتمام بالمستفيد من الخدمة):

أ- نتائج متعلقة بالبعد الأول: واقع العمل الفريقي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى الدلالة والترتيب للبعد الأول" واقع العمل الفريقي بالمدارس الخاصة.

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
٠.١	تعمل المدرسة على نشر ثقافة العمل الفريقي.	٢٩٧	٤٣	٥٨	٢.٦٠	.٨٦	مرتفع	١
٠.٢	تشارك إدارة المدرسة كل المستويات الإدارية في جلسات التشاور لتحسين العمل.	٢٢٢	٣٦	١٤٠	٢.٢٠	.٧٣	متوسط	٢
٠.٣	يؤمن العاملون بأن تكامل أعمالهم يحقق أجود الخدمات.	١٩٠	١٩	١٨٩	٢.٠٠	.٦٧	متوسط	٣
البعد ككل					٢.٢٦	.٧٥	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١): " تعمل المدرسة على نشر ثقافة العمل الفريقي" في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقيق هذا الهدف بمتوسط حسابي (٢.٦٠)، ووزن نسبي (٠.٨٦)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة عالية، وذلك يدل على حرص المدارس الخاصة على العمل بروح الفريق والتعاون والمبادرة بإيجابية بالأفكار والرغبة في تطبيقها؛ لأن العمل بروح الفريق الواحد يُعد من أكبر مبادئ منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*)، حيث يعتبر كل قسم فريقاً بحد ذاته ومسئولاً عن تغييرات صغيرة تكون في مجملها تحسينات أكبر على مستوى المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة دراسة (عبير ضيف أحمد الغامدي ٢٠٢٢م) التي أكدت على ضرورة اعتماد فريق التطوير في نظام المدرسة وتمكينه للعمل ومتابعته، مع وجود سياسات وتعليمات واضحة بمهامه وصلحياته.

وقد جاءت العبارة رقم (٣) ونصها " يؤمن العاملون بأن تكامل أعمالهم يحقق أجود الخدمات." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٢.٠٠)، ووزن نسبي (٠.٦٧)، ووفقاً للمعايير لا يكون هناك اتجاهاً واضحاً لاستجابات أفراد العينة نحو تحقق ذلك في الواقع الفعلي، ولعل ذلك يتطلب ضرورة الحث على العمل التعاوني المتكامل مع الغير، وضرورة الاستفادة من الأدوار الجديد المنبثقة من منهجية جيما كايزن (*Gemba kaizen*).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب للبعد الثاني" واقع التحسين المستمر للعمليات بالمدارس الخاصة.

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تعمل المدرسة على تحسين العمليات باستمرار تحقيقاً لأفضل أداء في جميع الجوانب.	٢٠٥	٩٢	١٠١	٢.٢٦	٠.٧٥	متوسط	١
٢	تتابع المدرسة تحسين العمليات على فترات منتظمة لتحسين جودة الأداء.	٥٠	١٠٢	٢٤٦	١.٥٠	٠.٥٠	متوسط	٢
٣	يعي العاملون بالمدرسة الاستراتيجيات والآليات التي تحقق جودة الأداء المدرسي.	٣٠	٥٠	٣١٨	١.٢٧	٠.٤٢	منخفض	٣
					١.٦٥	٠.٥٥	منخفض	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وقد جاءت العبارة رقم (١) ونصها " تعمل المدرسة على تحسين العمليات باستمرار تحقيقاً لأفضل أداء في جميع الجوانب." الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، ووزن نسبي (٠.٧٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وذلك يعني أن ما تقوم به المدارس الخاصة من تحسين للعمليات لا يكون بالجودة الكافية، ويعود ذلك لأسباب مختلفة إما لقلة العاملين بالمدرسة ووجود أعباء إضافية كثيرة عليهم أو

زيادة كثافة الفصول في بعض المدارس الخاصة وقلة عدد المعلمين أمام هذا الحشد مما يجعل الخدمة لا تُقدم للمستفيد بالجودة المطلوبة.

وقد جاءت العبارة رقم (٣) ونصها " يعي العاملون بالمدرسة الاستراتيجيات والآليات التي تحقق جودة الأداء المدرسي" الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٤٠)، ووزن نسبي (٠.٤٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى افتقار العاملين بالمدارس الخاصة للاستراتيجيات الحديثة في الإدارة وضعف ثقافتهم بالآليات التي تحقق جودة الأداء، لذا يتوجب على الإدارة المدرسية بها الأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*).

ج - نتائج متعلقة بالبعد الثالث: واقع الاهتمام بالمستفيد من الخدمة بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب للبعد الثالث" واقع الاهتمام بالمستفيد من الخدمة بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تضع المدرسة المستفيدين في بؤرة الاهتمام لتحقيق رضاهم.	٢٠٠	٩	١٨٩	٢.٠٢	٠.٦٧	متوسط	٣
٢	توفر المدرسة الخدمة للمستفيدين في الوقت المناسب لهم.	١٩٠	٨٠	١٢٨	٢.١٥	٠.٧١	متوسط	٢
٣	تحرص المدرسة على استطلاع رأي الطلاب وأولياء الأمور في الخدمات التعليمية المقدمة لهم.	٢٢٠	٣٩	١٣٩	٢.٢٠	٠.٧٥	متوسط	١
البعد ككل					٢.١٢	٠.٧١	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) " تحرص المدرسة على استطلاع رأي الطلاب وأولياء الأمور في الخدمات التعليمية المقدمة لهم. " الترتيب الأول بدرجة متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢.٢٠) ووزن نسبي (٠.٧٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالدرجة الكافية، وهذا يعني أن التواصل بين الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة وأولياء

الأمر والطلاب لا يكون بالصورة المطلوبة، وذلك أما لاطمئنان الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة للنتائج المحققة أو لكثرة الأعباء الوظيفية التي يقوم بها العاملون مما يجعل المتابعة لا تتم بصورة منتظمة بالإضافة إلى قلة عدد الأخصائيين المتابعين في المراحل التعليمية المختلفة وضعف خبرتهم لحدثة سنهم وقلة البرامج التدريبية التي تؤهلهم لتحسين جودة أدائهم.

وجاءت العبارة رقم (١) ونصها: "تضع المدرسة المستفيدين في بؤرة الاهتمام لتحقيق رضاهم." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (٢.٠٢)، ووزن نسبي (٠.٦٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير لا يكون هناك اتجاهاً واضحاً نحو تحقق ذلك في الواقع الفعلي، لذا يجب على الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة أن توازن بين تنفيذ الخطط واللوائح والخرائط الزمنية للمناهج الدراسية وبين متطلبات المستفيدين التي تحقق رضاه.

وبناء على ما تقدم من خلال مناقشة العبارات المختلفة الخاصة بأبعاد المحور الأول (واقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج) نجد المتوسطات الوزنية ونسبة متوسط الاستجابة أو الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة للمحور جاءت متقاربة وبدرجة متوسطة للبعد ككل متوسط.

٢- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: واقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيمبا (*Gemba*)
(kaizen) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

أ- واقع التطبيق باستخدام دائرة ديمينج:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق
 والترتيب للبعد الأول" واقع تطبيق استراتيجية ديمينج بالمدارس الخاصة.

م	العبرة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تضع إدارة المدرسة القواعد التي يلتزم بها جميع العاملين لتحسين الأداء بالمؤسسة.	١٩٩	١٠٣	٩٦	٢.٢٦	.٧٥	متوسط	١
٢	يتعاون جميع العاملين بالمدرسة في تنفيذ الخطة الموضوعية لتطوير وتحسين الأداء.	١٢٠	٨٢	١٩٦	١.٨٠	.٦٠	متوسط	٢
٣	تجري التحسينات على العمليات موضع التحسين بالمدرسة.	٢٠١	١٠٠	٩٧	٢.٢٦	.٧٥	متوسط	١
البعد ككل							متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارتان رقم (١) و(٣) ونصهما "تضع إدارة المدرسة القواعد التي يلتزم بها جميع العاملين لتحسين الأداء بالمؤسسة" و"تجري التحسينات على العمليات موضع التحسين بالمدرسة." بالترتيب الأول بدرجة متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢.٢٦) ووزن نسبي (٠.٧٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالدرجة الكافية.

وجاءت العبرة رقم (٢) ونصها: "يتعاون جميع العاملين بالمدرسة في تنفيذ الخطة الموضوعية لتطوير وتحسين الأداء" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي (١.٨٠)، ووزن نسبي (٠.٦٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقًا للمعايير يتحقق ذلك في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالصورة

المطلوبة، لذا يجب على الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة أن تعمل جاهدة على تنفيذ الخطط، وتشجع العمل الجماعي عند تنفيذ الأعمال ويتم مراقبة ذلك من موقع العمل.

ب- واقع التطبيق باستخدام استراتيجية التطهير:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق لواقع التطبيق باستخدام "استراتيجية التطهير"

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	تصنف الموارد المتاحة بالمدرسة بشكل منطقي.	٢١١	٤٠	١٤٧	٢.١٦	.٧٢	متوسط	١
٢	يوضع عنوان معروف لكل مكان خاص بأشياء معينه وإعطاؤها رموز خاصة بها.	٦٠	٩٠	٢٤٨	١.٥٢	.٥٠	منخفض	٣
٣	يتم الاتفاق على كمية الأشياء التي توضع في كل مكان دون تجاوز الحد.	٧٠	١٣٠	١٩٨	١.٦٧	.٥٥	متوسط	٢
البعد ككل					٢.١١	.٧٠	متوسط	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وقد جاءت العبارة رقم (١) ونصها "تصنف الموارد المتاحة بالمدرسة بشكل منطقي" الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (٢.١٦)، ووزن نسبي (٠.٥٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وذلك يعني أن ما تقوم به المدارس الخاصة من تصنيف للموارد لا يكون بالجودة الكافية، وقد يعود ذلك لأسباب مختلفة إما لقلة خبرة العاملين بالمدرسة أو وجود أعباء إضافية كثيرة عليهم.

وقد جاءت العبارة رقم (٢) ونصها "يوضع عنوان معروف لكل مكان خاص بأشياء معينه وإعطاؤها رموز خاصة بها." الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٥٢)، ووزن نسبي (٠.٥٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى قلة إدراك العاملين بالمدارس الخاصة لبعض الخطوات الخمسة الخاصة باستراتيجية التطهير، وضعف ثقافتهم بالآليات التي تحقق جودة الأداء.

ج- واقع التطبيق باستخدام استراتيجية "القضاء على الهدر" بالمدارس الخاصة:

جدول (١١)

واقع التطبيق باستخدام استراتيجية "القضاء على الهدر" بالمدارس الخاصة

الترتيب	مستوى التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة التحقق			العبرة	م
				غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق		
١	مرتفع	.٧٨	٢.٣٤	٩٠	٨٤	٢٢٤	تتوفر برامج تدريبية محفزة لاتباع سلوكيات جديدة في العمل تساعد على توفير الوقت والجهد.	١
٢	متوسط	.٥٤	١.٦٢	٢٣٩	٧٠	٨٩	تقوم إدارة المدرسة بالتخلص من أي نشاط لا يعطي قيمة مضافة سواء للعمل أو للمؤسسة أو للشخص ذاته.	٢
٣	منخفض	.٥١	١.٥٣	٢٥٠	٨٢	٦٦	تهتم إدارة المدرسة بالنزول إلى موقع الأحداث وملاحظة أماكن المواد " الهدر " وإزالة أسبابها.	٣
متوسط		.٥٨	١.٧٦	البعد ككل				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وقد جاءت العبارة رقم (١) ونصها " تتوفر برامج تدريبية محفزة لاتباع سلوكيات جديدة في العمل تساعد على توفير الوقت والجهد " الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، ووزن نسبي (٠.٧٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وذلك يعني أن المدرسة تقدم برامج محفزة تساعد على توفير الوقت والجهد.

وقد جاءت العبارة رقم (٣) ونصها " تهتم إدارة المدرسة بالنزول إلى موقع الأحداث وملاحظة أماكن المواد " الهدر " وإزالة أسبابها. " الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي (١.٥٣)، ووزن نسبي (٠.٥١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى ضعف المتابعة من موقع العمل مما يترتب عل ذلك سوء أداء العمليات الإدارية، كما أن المخرجات لا تكون بالصورة المطلوبة.

٣- النتائج المتعلقة بالمشور الثالث معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومستوى التحقق والترتيب لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث " معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (Gemba kaizen) بالمدارس الخاصة".

م	العبرة	درجة التحقق			المتوسط الحسابي	نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
١	غياب الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكلفة عالية الجودة.	٣١٠	٦٠	٢٨	٢.٧٠	.٩٠	مرتفع	٢
٢	الافتقار إلى وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين داخل المدرسة.	٢٦٩	٦٠	٦٩	٢.٥٠	.٨٣	مرتفع	٤
٣	ضعف الاهتمام بالتطبيقات الرقمية التي تسهل إنجاز العمل بين العاملين.	٣٠٨	٥٠	٤٠	٢.٦٧	.٨٩	مرتفع	٣
٤	تجاهل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للفئة التي يتم تدريبها عند تصميم البرامج.	٢٤١	٥٨	٩٩	٢.٣٥	.٧٨	مرتفع	٦
٥	غياب نظم المراقبة والمتابعة للأعمال من قبل مدير المدرسة.	٢٢١	١٠٧	٧٠	٢.٣٧	.٧٩	مرتفع	٥
٦	النقص في الإمكانيات المادية من وسائل وأدوات لازمة لإنجاز العمل.	٢٢٠	٧١	١٠٧	٢.٢٨	.٧٦	متوسط	٧
٧	القصور في مواكبة الاتجاهات والمهارات الحديثة لتلبية الحاجات المهنية المستجدة.	٣٣٢	٣٦	٣٠	٢.٧٥	.٩١	مرتفع	١
البعد ككل					٢.٤٥	.٨١	مرتفع	

جاءت العبرة رقم (٧) ونصها: " القصور في مواكبة الاتجاهات والمهارات الحديثة لتلبية الحاجات المهنية المستجدة" في المرتبة الأولى حيث أشارت إحصاءات العينة إلى درجة تحقق متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، ومتوسط حسابي (٢.٧٥)، ووزن نسبي (٠.٩١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفق المعايير، يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني قصور إدارة المدرسة الخاصة في متابعة أحدث الاتجاهات الإدارية التي تسهم في تحسين جودة العمل، وقصورها أيضاً في حث العاملين على مواكبة المهارات الحديثة والاتجاهات التي تلي احتياجاتهم المهنية.

جاءت العبرة رقم (٦) ونصها: " النقص في الإمكانيات المادية من وسائل وأدوات لازمة لإنجاز العمل." في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، ووزن نسبي (٠.٧٦) عند

مستوى دلالة (٠.٠٥)، ووفقًا للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يعني أن الإمكانيات المادية قد لا تكون متوفرة في بعض المدارس الخاصة، وفي حالة توفيرها قد لا تُستغل ولا توظف توظيفًا يحقق الاستفادة الكاملة منها؛ لذا على إدارة المدرسة الخاصة توفير الإمكانيات المادية اللازمة وتدريب العاملين على استغلالها الاستغلال الأمثل.

يلاحظ من الإحصاءات الخاصة بمحور " معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن بالمدارس الخاصة" تشير إلى فروق بدرجات متقاربة بفارق صغير، بموافقة مرتفعة، عدا بعض العبارات جاءت بموافقة متوسطة، ومستوى تحقق مرتفع للبعد ككل، حيث جاءت قيمة المتوسط الكلي الوزني (٢.٤٥) ونسبة متوسط الاستجابة أو الوزن النسبي للمحور ككل (٠.٨١). مما يدل على أنه توجد مجموعة من المعوقات في الواقع الفعلي، تؤثر على تطبيق منهجية جيمبا كايزن بالمدارس الخاصة، والمتمثلة في معوقات " إدارية وبشرية ومادية وتقنية نتائج البحث: فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

١- النتائج المتعلقة بواقع جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة العمل الفريقي بالمدارس الخاصة متوسطاً، وذلك للأبعاد الثلاثة للمحور (العمل الفريقي - التحسين المستمر للعمليات - رضا المستفيد) الأمر الذي يتطلب من المدارس الخاصة التأكيد على أهمية نشر ثقافة العمل الفريقي، ومتابعة العمليات التي تتم أولاً بأول لئتم تحقيق رضا المستفيدين.

٢- النتائج المتعلقة بواقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيمبا كايزن:

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق استراتيجيات منهجية جيمبا كايزن جاء متوسطاً وذلك للاستراتيجيات الثلاثة (ديمنج - التطهير - القضاء على الهدر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضي.

٣- نتائج تتعلق بمعوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة: جاءت معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد أوضحت نتائج الدراسة الآتي:

- الافتقار إلى وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين داخل المدرسة.

- غياب الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكلفة عالية الجودة.

- ضعف الاهتمام بالتطبيقات الرقمية التي تسهل انجاز العمل بين العاملين.

- غياب نظم المراقبة والمتابعة للأعمال من قبل مدير المدرسة.
 - غياب نظم المراقبة والمتابعة للأعمال من قبل مدير المدرسة.
 - القصور في مواكبة الاتجاهات والمهارات الحديثة لتلبية الحاجات المهنية المستجدة.
- التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة والاطلاع على أهم الإصدارات الخاصة بتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، أمكن وضع تصور مقترح لتفعيل دور منهجية جيما كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

[١] مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح: بأنه إطار عام يشمل آراء ومقترحات يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تفعيل دور منهجية جيما كايزن في تحسين جودة الأداء.

[٢] أهداف التصور المقترح:

سعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

تفعيل دور منهجية جيما كايزن في تحسين الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج وذلك من خلال:

- تعزيز العمل الفريقي التعاوني لتحقيق التحسين المستمر للأداء المدرسي.
- تحسين جودة العمليات الإدارية بالمدارس الخاصة لتحقيق رضا المستفيد من خدماتها.

▪ إزالة معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة وتقديم تقديم الآليات والمقترحات التي تسهم في تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

[٣] أهمية التصور المقترح:

تمثلت أهمية هذا التصور المقترح فيما يلي:

- أن تتبنى المدارس الخاصة الاتجاهات الإدارية الحديثة والمعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر.
- تحقيق مبدأ الإدارة من أرض الواقع لتقليل الخطأ وتحسين العمليات الإدارية لتحقيق أفضل النتائج.
- وجود نظام العمل الفريقي وتمكين كل العاملين بما يساهم في تحقيق أعلى معدلات الأداء المستهدف بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- يساعد التصور المقترح في تفعيل منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

[٤] منطلقات التصور المقترح:

يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرز الحاجة الي بناء تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) يمكن توضيحها كالتالي:

- التحديات العالمية المعاصرة:

توثر التحديات العلمية والمحلية على مؤسسات التعليم العامة والخاصة، فأصبح التعليم الخاص ضرورة ملحة، وباتت المدارس الخاصة تقف جانب المدارس العامة لتلبية متطلبات المجتمع وأصبح منوط بها تحقيق تطلعاته؛ ولذا وجب عليها التحسين المستمر لأدائها في ظل تلك التحديات جميعها.

- الاهتمام بالمدارس الخاصة:

يرغب الكثير من أولياء الأمور إلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة ليدرسوا مناهج إضافية وممارسة أنشطة قد لا تتاح بالمدارس العامة، بالإضافة إلى ضمان العناية اللازمة في تنفيذ الأعمال، وضمان سير العمل بكفاءة وجودة عالية

- مؤشرات الواقع التنظيري:

بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات والبحوث التربوية السابقة المتعلقة بدراسة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة تم التعرف على المعوقات والمشكلات التي تعاني منها تلك

المؤسسات، والكشف عن نقاط الضعف وجوانب القصور خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة أدائها المدرسي.

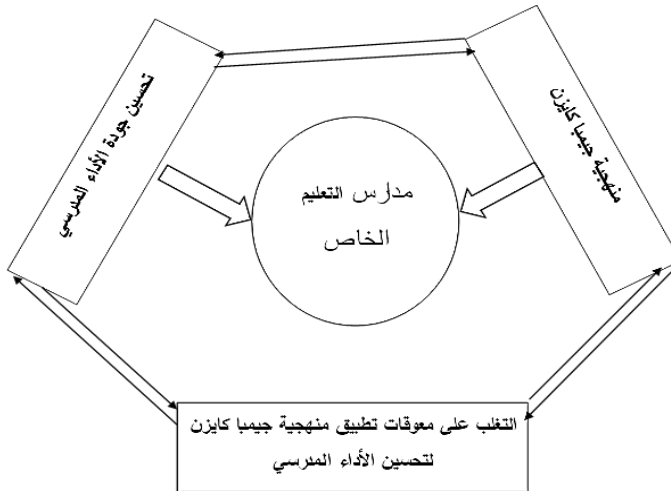
- مؤشرات الواقع الميداني:

خلال مؤشرات الدراسة الميدانية اتضح أن جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة ليس بالصورة المطلوبة، كما أن توظيف استراتيجيات منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) بالمدارس الخاصة يواجهه عدة مشكلات (إدارية - بشرية - مادية - فنية) متمثلة في النقاط الآتية:

- انشغال بعض المديرين بالأمر الورقية والمكاتبات وانفصالها عن أرض الواقع.
- غياب نظم المراقبة والمتابعة للأعمال من قبل مدير المدرسة.
- ضعف الاهتمام بالتطبيقات الرقمية التي تسهل انجاز العمل بين العاملين.
- من خلال المنطلقات السالف ذكرها، تأتي الحاجة الملحة للتصور المقترح لتطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

- - قضايا ومحاوير التصور المقترح محاور التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من المحاور التي تساعد على تطبيق منهجية جيمبا كايزن (*Gemba kaizen*) بالمدارس الخاصة كما هو واضح بالشكل:



شكل (١) يوضح تصور مقترح لتطبيق منهجية جيمبا كايزن لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

إذا تم تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba kaizen*) والتغلب على معوقات

تطبيقها يمكن بذلك تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة، وهذا يتم كالتالي:

أولاً: تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة:

- حرص إدارة المدرسة الخاصة على نشر ثقافة العمل الفريقي يحسن من أدائها المدرسي.
- التحسين المستمر للعمليات بالمدرس الخاصة يجعلها تحقق أهدافها بجودة عالية وأقل تكلفة.

- حرص المدرسة على استطلاع رأي الطلاب وأولياء الأمور في الخدمات التعليمية المقدمة لهم، باعتبارهم شركاء حقيقيين في التحسين والتطوير المدرسي بمختلف جوانبه.

ثانياً: تطبيق استراتيجيات منهجية جيما (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

- وضع القواعد التي يلتزم بها جميع العاملين لتحسين الأداء بالمؤسسة يُعتبر البداية الحقيقية لتحسين جودة الأداء بها.

- متابعة إدارة المدرسة سير العمل وفق الخطة الموضوعية يضمن تحقيق التحسين المستمر.

- مقارنة النتائج بالأهداف والمواصفات التي حددت في مرحلة التخطيط يضمن الحصول على أفضل النتائج.

- تصنيف الموارد المتاحة بالمدرسة بشكل منطقي، يوفر الوقت والجهد عند الوصول إليها في أي وقت لزم استخدامها.

ثالثاً: التغلب على معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (*Gemba kaizen*) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة.

- مواكبة الاتجاهات والمهارات الحديثة لتلبية الحاجات المهنية المستجدة.

- الاهتمام بالتطبيقات الرقمية التي تسهل انجاز العمل بين العاملين.

- توفير نظم المراقبة والمتابعة للأعمال من قبل مدير المدرسة.

- الاهتمام بتشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين بالمدرسة.

- تعاون الكثير من أولياء الأمور مع إدارة المدرسة.

- حماس فريق العمل لإجراء عمليات التحسين.
- ٦- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:
- يقوم التصور المقترح على مجموعة من المتطلبات التي تساعد على اكتساب المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج علي تحسين جودة أدائها في ضوء منهجية جيمبا كايزن (Gemba kaizen).
- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر بين العاملين.
- عرض أفضل تجارب كايزن في مناسبات المؤسسة (اجتماعات _ لقاءات _ برامج تدريبية) ليكون حافزاً للجميع على التحسين المستمر ووسيلة لتبادل الخبرات.
- اقتناع الإدارة العليا والتزامها بالتغيير باستخدام منهجية جيمبا كايزن (Gemba kaizen) لأن ذلك هو السر وراء نجاح التغيير لأنهم المثل الذي يتبعه بقية الموظفين.
- ٧- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:
- يتوقع الباحث وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:
- التطبيق العشوائي غير المدروس.
- عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير.
- النزعة إلى التسرع بحجة إحداث فترة وسبق مفاجئ؛ لأن جوهر منهجية جيمبا كايزن (Gemba kaizen) التغيير خطوة وراء خطوة.
- تدني الروح المعنوية عند كثير من أفراد المدارس الخاصة بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية، أو في الحوافز المادية بين من يعمل ويجتهد ومن يضعف في عمله.
- وفي ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، يري الباحث أن هناك بعض الاجراءات العلمية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق منهجية جيمبا كايزن (Gemba kaizen) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- تطوير ثقافة قيادات المدارس الخاصة والتدريب على استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ لكي يكون قدوة ومثال يحتذى به داخل المؤسسة التعليمية.
- المرونة الإدارية، من خلال تنبي الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على إنجاز العمل بأ جهد وقت.
- عقد دورات تدريبية ورش عمل على نشر ثقافة جيمبا كايزن داخل المدارس الخاصة.
- رفع روح المعنوية والمادية لمن يكون صاحب فكرة جديدة ومتطورة تساعد على الارتقاء بالمدرسة.
- التحفيز المستمر من خلال إدارة المدارس الخاصة على إتباع أساليب حديثة تساعد على تطبيق منهجية جيمبا كايزن (Gemba kaizen) داخل المدرسة مما يجعلها تحصل أعلى مستوى من التمايز عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس: دار حميثرا للنشر والترجمة، ٢٠١٨م.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م.
- ٣- أحمد بن مرعي بن محمد القرني، مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، المجلد ٣٣ العدد ٦، ٢٠١٧ م.
- ٤- أحمد عبد الرحمن خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، العدد (٢)، ٢٠١٨م.
- ٥- أحمد عبد الرحمن خالد، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، العدد (٢)، ٢٠١٨م.
- ٦- أحمد محمد أحمد، محمد حمدي زكي، تطور القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير التقييمية للتقويم والاعتماد، دراسة حالة محافظة المنيا، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، العدد (٥٠) أكتوبر ٢٠١٧م.
- ٧- استراتيجية التنمية المستدامة - محور التعليم والتدريب، متاح عبر الرابط <http://sdsegypt2030.com>، تاريخ الدخول ١٨/١/٢٠١٩م.
- ٨- آمال علي حسن، دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائي الخاص بمحافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠١٦م.
- ٩- أنعام توفيق الشهريلي، محمد سلمان داود، أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد ٧ العدد (٣)، ٢٠١٧م.
- ١٠- بثينة محمد قاسم منصور وآخرون، تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مجلد ٣، العدد (٣)، ٢٠٢١م.
- ١١- بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان: ٢٠٠٠م.

- ١٢- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (QTM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ٢٠١٦م، ص ١٢٢.
- ١٣- ج م ع، قانون التعليم رقم (١٣٩)، لسنة ١٩٨١ وتعدلاته، قانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١م الخاص بإصدار قانون التعليم الخاص، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٨١ مادة رقم ٣.
- ١٤- جمهورية مصر العربية، قرار وزاري رقم ٣٠٦ لسنة ١٩٩٣م بشأن التعليم الخاص، القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم ١٩٨٨م، مادة رقم ١.
- ١٥- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزير التعليم رقم ٤٢٠ بتاريخ ٢٠١٤/٩/٩م بشأن التعليم الخاص، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠١٤م، المادة الثانية.
- ١٦- جيهان عزت السيد محمد الشاعر، تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس: بحث مشتق من رسالة دكتوراة في الفلسفة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج -كلية التربية، العدد ٩، ٢٠٢١م.
- ١٧- جيهان لطفي محمد، متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen، مجلة الطفولة والتربية، العدد ٣٦، الجزء (١٠)، ٢٠١٨م.
- ١٨- حديدان صبرينة، تريكي حسان، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣، العدد (٢)، ٢٠١٩م.
- ١٩- حسام محمد مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م.
- ٢٠- حسين وليد، اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٤٦، ٢٠١٥م.
- ٢١- حنان إسماعيل أحمد إسماعيل، الانتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء المدرسي: رؤى وتوجيهات، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٧٢، مارس ٢٠٢١م.
- ٢٢- رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.
- ٢٣- رجاء محمود أبو علام، منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٨م.

- ٢٤- رماز حمدي محمد إبراهيم، تصور مقترح لتطبيق منهجية التحسين المستمر في جودة أداء رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، جامعة أسيوط، العدد ٦، ٢٠١٨ م.
- ٢٥- روبرت مورير، *طريقة الكايزن*، ترجمة مكتبة نور، الرياض، سنة النشر غير مذكورة، ص ٩: ١٤.
- ٢٦- زكريا أحمد الشربيني، *الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٧ م.
- ٢٧- زينب عبد المجيد حسن علي، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل جيمبا كايزن- دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٢١ م.
- ٢٨- سعد زغول بشير، *دليلك إلي البرنامج الإحصائي spss*، الإصدار العاشر، بغداد، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ٢٠١٦ م.
- ٢٩- سعد عبد الرحمن إبراهيم آل حمود، التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية تطبيقه في جامعة المجمع، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٠، الجزء ٧، ٢٠١٩ م.
- ٣٠- سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١١.
- ٣١- سناء محمد سليمان، *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية*، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٩.
- ٣٢- سيد عبد النبي محمد، *طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات*، مصر: وكالة الصحافة العربية، ٢٠١٩ م.
- ٣٣- سيد محمد جاد الرب، *التخطيط الاستراتيجي "منهج لتحقيق التميز التنافسي"*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٦ م.
- ٣٤- شادية داوود قمر، وآلاء هاشم طبرية، تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، المجلد ١٠، العدد (٣٢)، ٢٠١٩ م.

- ٣٥- شريفه عوض الكسر، نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٦ العدد (٢)، ٢٠١٨م.
- ٣٦- عايذة بطي القاسمية، زهرة علي الشحية، التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجه نظر مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة مسندم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة سحار سلطنة عمان، مجلد ٣ العدد (١٢)، اكتوبر ٢٠١٩م.
- ٣٧- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص١٧.
- ٣٨- عائض بن عويض السلمي، تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ٢٠١٦م.
- ٣٩- عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.
- ٤٠- عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، الجزء ٧، العدد (٢٢)، ٢٠٢١م.
- ٤١- عبد العزيز عبد الهادي الطويل، إصلاح التعليم الثانوي العام في مصر مدخل لإعادة الهيكلة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتبة العصرية، ٢٠١٢م.
- ٤٢- عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢١، يناير ٢٠١٧م.
- ٤٣- عبير ضيف الله أحمد الغامدي، رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة المتوسطة بشرق الدمام، كتاب المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، المنعقد بمكة المكرمة، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي، ٢٠٢٢م.

- ٤٤- عزة أحمد محمد الحسيني، الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: السنة ٢، العدد (٥)، ٢٠١٥ م.
- ٤٥- عزة يوسف سلامة، تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٩ م.
- ٤٦- عقيل محمود رفاعي، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر ومتطلبات تطبيقه في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي)، في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠ م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة بني سويف ٢٠١٠ م.
- ٤٧- علاء محمد ربيع عمر، تصور مقترح تطوير أدوار موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، القاهرة: جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد ٣٤، العدد (٤)، ٢٠١٨ م.
- ٤٨- عماد حنا داوود وأمور حسين عبد الرحمن، ومصطفى محمد كامل، مناهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٩ م.
- ٤٩- عماد صموئيل وهبة، واقع المدارس الخاصة وسبل مواجهة مشكلاتها من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين: دراسة ميدانية ببعض محافظات صعيد مصر، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، العدد ٩٩، ٢٠١٥ م.
- ٥٠- عهود بنت طارق محمد فلمبان، رجاء بنت يحي أحمد الشريف، دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد (٥)، ٢٠٢٠ م.
- ٥١- فتحى عبد الرسول محمد، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٥ م.
- ٥٢- فؤاد أبو حطب، آمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١ م.
- ٥٣- كمال عبد الوهاب أحمد محمد، منظومة الإدارة المدرسية في مصر - رؤية اسلامية معاصرة، مجلة التربية ببورسعيد، جامعة بور سعيد، يونيو ٢٠٠٧ م.

- ٥٤- ماجد العوشن، الكايزن للتحسين المستمر المنهجية اليابانية في الإدارة، الرياض: مطبعة الحميضي، ٢٠١٧م.
- ٥٥- محمد العمرات، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، *المجلة الأردنية*، الأردن: م ٦ العدد (٤)، ٢٠١٠.
- ٥٦- محمد قوارح وعبد الرزاق حمايمي، "مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية"، *مجلة العلو النفسية والتربوية*، جامعة ورقلة بالجزائر، المجلد ٢، العدد (٢)، ٢٠١٦م.
- ٥٧- محمد أحمد الحربي، متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Gemba Kaizen، *مجلة العلوم التربوية*، مصر: المجلد (٢٥)، العدد ١، يناير ٢٠١٧م.
- ٥٨- محمد محمود العجلوني، سعيد الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
- ٥٩- مدحت محمد أبو النصر، *الإداء الإداري المتميز*، المجموعة العربية للنشر والتدريب، ٢٠١٢م.
- ٦٠- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية الكايزن اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥.
- ٦١- مدحت محمد أبو النصر، *قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.
- ٦٢- مدحت محمد أبو النصر، كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة، ط٣، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٩م.
- ٦٣- المركز القومي البحوث التربوية والتنمية، *رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية*، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٦٤- مزمل على عثمان، اختبار أثر استراتيجية الكايزن Kaizen على أداء الجامعات: تطبيقاً على جامعة ببشة، السعودية: *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)*، المجلد ٨، العدد (٢٥)، ٢٠١٧م.
- ٦٥- مسعود بن مشيب آل جعثم، تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، مجلد ١٥، عدد (١٩)، ٢٠١٨.

- ٦٦- مصطفى النادي، ماذا لو طبق المواطن المصري الكايزن الياباني، مقال متاح عبر الرابط <http://www.youm7.com/٢٩٤١٨٨٢>، تاريخ النشر ٢٨/١٠/٢٠١٦م، تاريخ الدخول ٣٠/١/٢٠٢١م.
- ٦٧- مصطفى عاطف، كيف تقتنص الفرصة وتحل المشكلات بلا تردد؟، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.
- ٦٨- ممدوح جابر شلبي وآخرون، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٨م.
- ٦٩- منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.
- ٧٠- مها محمود محمد ناجي، مرجع، متطلبات استراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة اسيوط: دراسة تحليلية مقارنة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، المجلد ٧، العدد (٤) ٢٠٢٠م.
- ٧١- نادية يوسف كمال الدين، التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٥، العدد (١) ٢٠١٧م.
- ٧٢- نبيل سعد خليل، أسامة محمود قرني، التطوير التنظيمي في المنظمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الوفا للطباعة والنشر، الإسكندرية: ٢٠٢٢م.
- ٧٣- نبيل سعد خليل، القيادة المدرسية "المفهوم - النظريات - الأنماط - الأبعاد"، القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٢٢م.
- ٧٤- نبيل سعد خليل، تطوير الإداء في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٢١٣-٢١٥.
- ٧٥- نجاح عودة خليفات، مدير المدرسة القائد، عمان: دار اليازوري، ٢٠١٣م.
- ٧٦- نضال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويرح، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٧٧- هبة هاني محمد طريف ورامي إبراهيم الشقران، درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، مجلد ٧، ٢٠٢٢م.

٧٨- هشام فوزي عباس على، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، عدد (٢)، ٢٠٢١ م.

٧٩- وفاء عبد العزيز محمد حسين، تطوير الهيكل التنظيمي لمدرسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الخاص بشمال سيناء باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، *مجلة القراءة والمعرفة - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، العدد (١١١)، يناير ٢٠١١ م.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- ٨٠- Achmads supriyanto, Rochmawati, Dium Dium Noor Benty, Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in Industrials Revolution ٤.٠. **Advances incisal Science Education and Humanities Research**, Vol ٣٨١, ٢٠١٩.
- ٨١- Alma Harris, "Improving Schools in Challenging Contexts", In A. Hargreaves et al, (eds.), **Second International Handbook of Educational Change**, London, Springer, ٢٠١٠.
- ٨٢- AnasCherrafi and others, Green and Learn: Gemba Kaizen Model for Sustainability Enhancement, **The Management of Operation Journal**, Taylor and Francis, ٢٠٢١.
- ٨٣- Carnerud Daniel, Jaca Carmen, Backstrom, Ingela , Kaizen and continuous Improvement -Trends and Patterns over ٣٠ years , *The Tom Journal* , ٣٠ (٤).
- ٨٤- Catarina Delgado, Branco Manuel Castelo, **Reference Work Entry, Kaizen**, Faculty of Economics, University of Portougal, ٢٠١٣.
- ٨٥- Donald .M Norris et al, Action Analytics: Measuring and Improving Performance, that Matters in Higher Education, *EDUCAUSE Review*, EDUDOMAIN, Vol٤٣, Iss 0١, USA : ٢٠٠٨.
- ٨٦- Keithellakpam Bidyalakshmi, the problems faced by the principal of private school in Imphal west District of Manipur, **research paper indian journal of applied research**, ٦ (٤), ٢٠١٦.
- ٨٧- Masaaki Imai, **Gemba Kaizen: A commonsense Approach to a continuous Improvement strategy**, Mc Graw Hill, New York, Second Edition, ٢٠١٢.
- ٨٨- Pierre Tulowitzki, Leadership and school improvement in France, **Journal of Educational administration** Vol (٥١), Iss ٦, ٢٠١٣
- ٨٩- Sandra Park, and others, continuous Improvement in Education, California, USA, **Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching**, ٢٠١٤.
- ٩٠- Steven K Thompson, *Sampling*, ٣rd Ed, Kanada: Willey, ٢٠١٢.

- ٩١- Vipulkumar C Patel, Hemant Thakkar, Review on Implementation of °S in Organization, **ITERA**, Vol ٤, Issue (٣).
- ٩٢- Wagner Cardoso, and Others, The Implentation and Use of the °S and Kaizen Programm for the Management of Sewing Offices of ameiddle Family Company, **Independant Journal of Management**, Production, ٩, (٣), ٢٠١٨.
- ٩٣- Winod Kumar Khannu , Ruby Gupta , Comparative Study of the Impact Competency Based Training on °S and TQM, **A Case Study International Journal of Quality & Reliability Management** , ٣١, (٣) , ٢٠١٤.