



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

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

إعداد

**د. حنان موسى محمد سمير**

**Dr. Hanan Samir**

دكتوراه في الإدارة التربوية - كلية العلوم الإسلامية/ فلسطين

**نسرين وحيد محمد مخامرة**

**Nisreen Makhamreh**

ماجستير في الإدارة التربوية - مديرية التربية والتعليم/ يطا

**Doi: 10.21608/jasep.2025.418592**

استلام البحث: ١٠ / ٢ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٠ / ٣ / ٢٠٢٥

سمير، حنان موسى محمد ومخامرة، نسرين وحيد محمد (٢٠٢٥). درجة تطبيق منهجية كايزن (Kaizen) لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٧)، ١٥٩ - ١٩٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

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

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة تطبيق منهجية كايزن تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، والمديرية. وتكون عينة الدراسة من (٢٢٦) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٥١) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتوصلت نتائج الدراسة أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق منهجية كايزن جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٥٧). ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، والمديرية). وأوصت الدراسة بناءً على نتائج الدراسة تبني منهجية كايزن كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية حول مفهوم منهجية كايزن، وإستراتيجياتها ومتطلبات تطبيقها وتوعيتهم بأهمية تطبيق منهجية كايزن في المدارس.

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

### Abstract:

The degree of application attributed to gender, specialization, and directorate. The study population consisted of (547) principals. A questionnaire consisting of (51) items distributed across four domains was developed. The study sample included (226) individuals selected through stratified random sampling. The study's results indicated that the estimates of the sample members regarding the degree of application of the Kaizen methodology were high, with a mean score of (4.17) and a standard deviation of (0.57). The results did not show any

statistically significant differences at the significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the principals' estimates regarding the degree of application of the Kaizen methodology attributed to the variables of gender, specialization, and directorate. Based on the study's findings, the study recommended adopting the Kaizen methodology as an approach to developing the performance of public school principals in Palestine and conducting training courses for public school principals on the concept of the Kaizen methodology, its strategies, requirements for its implementation.

**Keywords:** Kaizen methodology, performance development, public schools, Hebron Governorat

### خلفية الدراسة ومشكلتها

من متطلبات العصر الحديث الانسجام ومواكبة التطور والتقدم والتغيير السريع في كافة مجالات الحياة الوصول إلى التنمية الشاملة، وهذه التطورات تنعكس على المؤسسات التعليمية وعلى رؤية و تطلعات وزارة التربية والتعليم والتي بدأت منذ بداية القرن الحادي والعشرين للسعي إلى الارتقاء بكافة مستويات التعلم والتعلم، والاهتمام المتجذر بالإدارة المدرسية الحديثة وتطورها.

فأصبح خلق إدارات جديدة تعمل وفق أساليب ومفاهيم مستحدثة مطلباً لا بد منه، ومن خلال تطوير نظم ومهام ووظائف مديري المدارس، تسعى الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحقيق أهداف المدرسة، فقد أصبح الاهتمام بجودة التعليم في الإدارة التعليمية بدلاً من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية. (هاشم، ٢٠٠١).

فمدير المدرسة مسؤول مباشر أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل مدرسته، ووظيفته تيسير وتسيير العمل التربوي والإداري والتعليمي والإبداعي والاجتماعي، ويعد مدير المدرسة المرجعية الأولى لجميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٤).

وتعد الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الوحدة التربوية القادرة على إحداث التغيير والتطوير الذي يمكن أن يقود المجتمع نحو تحقيق الأهداف التربوية الشاملة في مجالاتها المختلفة، كون الإدارة المدرسية تقوم على الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين الإداريين والفنيين في المدرسة، من أجل

تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة والتي تتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صالحة تقوم على أسس علمية. (أحمد، ٢٠٠٣)

لذلك يعتبر تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، ومن الأساليب الإدارية المستحدثة منهجية كايزن (التحسين المستمر) حيث تقوم فكرته على إدخال تحسينات مستمرة بشكل تدريجي وبسيط على الخدمات والعمليات والمنتجات بهدف تخفيض التكاليف وتقليل الهدر في الموارد وزيادة الإنتاجية. (الأخضر، ٢٠١٨)

كايزن منهجية يابانية ابتكرها تاييشي أوهونو (*Taiichi Ohno*) أب تنظيم العمل في شركة تويوتا عام (١٩١٢) وذلك للعمل على قيادة المؤسسات الصناعية والمالية، تم تطبيقها في جميع نواحي الحياة والمؤسسات معتمده في ذلك على التحليل، ويرجع الفضل في نشر مفهوم كايزن إلى الخبير الياباني (ماساكي إمامي) من خلال إصدار كتابيه (كايزن عام ١٩٨٦)، و(جيمبا كايزن عام ١٩٩٧). (باعمر، ٢٠١٧)

وتعتمد منهجية كايزن على التقليل من الهدر في المؤسسات الموجود في العمليات، حيث أن كل عملية من هذه العمليات من المفترض أن تحتوي على هدر ما فيها وينسب متساوية، سواء كان الهدر معنوياً، أو مادياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر حتى ولو كانت بنسب قليلة، وأن ينتج قيمة مضافة تنعكس على المستفيد من العملية وعلى المؤسسة ككل. (Martin, 1993)

**مشكلة الدراسة**

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

في ظل التطور الكبير والرؤية الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، أصبح دور المدير منظمًا وموجهًا وميسرًا للعملية التربوية والتعليمية، ويهتم بالنمو المهني للمعلمين، وتنمية وتطوير المجتمع المحلي، والعمل على تغيير مفهوم رسالة المدرسة من كونها المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لحشو أذهانهم بالمعلومات، إلى المكان الذي يجتمع فيه الطلبة لتنمية شخصياتهم وبنائها من جميع النواحي التربوية والعلمية من خلال تسليحها بالعلم والمعرفة، والأخلاق والقيم الإنسانية النبيلة، لتأمين مستقبلهم ومستقبل الدولة. من أجل ذلك سعت هذه الدراسة للبحث في درجة تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه مديري المدارس الحكومية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق

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

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري/ات المدارس؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء المديرين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، المديرية؟

فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثاني من أسئلة الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

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

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

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

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري/ات المدارس الحكومية لمنهجية كايزن في مدارس محافظة الخليل الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس لتطوير أداء مديري المدارس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري/ات المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمنهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري/ات المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمديرية.

## أهمية الدّراسة

تكمّن أهمية الدّراسة من خلال حداثة وأهمية الموضوع الذي تطرحه الدراسة وهو درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. حيث تعتبر هذه الدّراسة من الدّراسات الحديثة والقليلة المتزامنة مع الواقع التي تبحث في تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التعليمية للتحسين المستمر في قطاع التعليم وتطوير أداء مديري المدارس، كما تساهم هذه الدّراسة في زيادة المعرفة التراكمية حول الموضوع في مجال الإدارة المدرسية وذلك من أجل تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، كما تساهم في مساعدة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم التعرف على تطوير أداء مديري المدارس في ضوء استخدام وتطبيق منهجية كايزن، كما تفتح نتائج الدّراسة الطريق أمام الباحثين لاستثارة إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

## مُصطلحات الدّراسة وتعريفاتها الإجرائيّة

تضمّنت الدّراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

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

(Dysko, 2012)

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

(فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٤)

## تطوير الأداء: (Performance development)

عرّفه الصعيدي (٢٠١٨) بأنه "تحسين للممارسات الإدارية وممارسات قيادات إدارات التعليم من أجل الارتقاء بإدارة النظام التعليمي لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعرف إجرائياً بأنه تغيير منظم ومخطط له، يهدف من خلال سلسلة من الجهود إلى تحسين وإظهار إمكانات أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتطوير أدائهم وقدراتهم المهنية والوظيفية، ورفع كفاءاتهم وإنجازاتهم في مدارسهم، من خلال

استخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر لمواكبة التطورات المعاصرة ومواجهة المشكلات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### المدارس الحكومية (Government School):

"المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، تديرها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم". (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٢٢).

### محافظة الخليل: (Hebron Governorate):

"إحدى محافظات فلسطين، تقع جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (٩٩٧) كم<sup>٢</sup>، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان؛ حيث تبلغ مساحتها (١٦%) من أراضي الضفة الغربية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (١٥) كم، وتضم (١٠٠) تجمع سكاني فلسطيني، أبرزها مدينة الخليل ويطا وحلحول ودورا والسّموع والظاهرية، بالإضافة إلى مخيمين لللاجئين هما: العرّوب والفوّار، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، (الخليل، شمال الخليل، يطا، وجنوب الخليل) تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية". (مركز الإحصاء الفلسطيني، ٢٠١٧).

حدود الدّراسة:

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

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق القسم الميداني من الدّراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤) م.

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

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

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

### الإطار النظري والدراسات السابقة

ظهر السعي والتنافس الهادف بين مديري المدارس لاختيار أفضل الأنماط والأساليب والمداخل الإدارية المستحدثة لتحقيق أفضل النتائج التربوية داخل المؤسسات التعليمية، والوصول إلى أعلى مستوى أداء.

ومن الوسائل والمنهجيات المستخدمة في المجال التربوي، منهجية كايزن اليابانية التي ابتكرها المهندس الياباني تاييشي أوهونو (*Taiichi Ohno*) عام (١٩١٢)، وطورها الباحث والخبير الياباني ماساكي إماي *Massaki Imai* عام (١٩٨٤)، ومن ثم شاع استخدامها ونجاحها في عدة مجالات.

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

ويطلق عليها منهجية تحسين الأداء اليابانية "كايزن" التي حققت من خلالها اليابان وشركاتها الميزة التنافسية، وأصبحت متميزة اقتصادياً، ويعتمد النمط الإداري الفعال في قدرته وبساطة متطلباته فيها على تطوير وظائف الإدارة من (تخطيط، تنظيم، تنسيق، متابعة) لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال استخدام الموارد بشكل فعال. (أبو طربوش، ٢٠١٤).

### نشأة منهجية كايزن:

ابتكر منهجية كايزن تاييشي أوهونو (*Taiichi Ohno*) عام (١٩١٢) وهو مهندس ياباني، يعتبر أب تنظيم العمل في شركة التويوتا، وقد عرف بالتصنيع اللين أو المرن أو الرشيق في الولايات المتحدة، حيث حدد الفوائد السبع والتي تعرف باليابانية المودا، واعتبرها جزءاً من التنظيم، بهدف تطوير قيادة المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وكان المجال الرئيسي لتطبيق الفلسفة بأماكن الشركات والعمل. لكنه تم تطوير الفلسفة بشكل سريع، ليشمل تطبيقها جميع جوانب الحياة، حيث ساهم في نشرها للعالم الكتاب الذي أصدره ماساكي إماي عام (١٩٨٦).

تمت ولادتها وتطورها من جديد عام (١٩٤٦) بعد الحرب العالمية الثانية لشعورهم بالحاجة والضرورة للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية، لأن اليابان بلد فقير من حيث الموارد الطبيعية والاقتصادية، فلجأ إلى الإنسان الذي يعتبر المورد الأساسي، والذي يسعى بدوره إلى التحسين والتعلم المستمر (قدار، ١٩٩٧، ٢٠٧)،

ويرجع الفضل إلى *Massaki Imai* في تطور كايزن، وهو مستشار وخبير جودة ياباني، أطلق في عام (١٩٨٦) المنهجية اليابانية كايزن من خلال نشر كتاب يحمل عنوانه: (كايزن: مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية) وذلك بعد إنهاء دراسته في طوكيو وعمله في الولايات المتحدة الأمريكية، وتخصصه في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات. (المنيف، ١٩٩٨).

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

#### أبعاد منهجية كايزن:

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

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

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

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

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

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

وتسبق تحليل العناصر و التي تؤدي (لقصوراً أو انحرافاً) في الأداء والأسباب الكامنة التي خلفها كل ما سبق.

### مبادئ كايزن: (Kaizen principles)

كما أشار لهاين (Imai) (٢٠٠٣) كما ورد في أبو باقي والكساسبة (٢٠١٧) تعتمد منهجية كايزن على ثلاثة مبادئ: ١. الأكثر أهمية من الأصول في المؤسسة هي الموارد البشرية.

١. لزوم التحسين التدريجي لتطوير العمليات بديل عن التغيير الجذري.  
٢. استناد التحسين على التقييم الكمي وجوباً لأداء كافة العمليات.  
ويرى بروسك (Prošić) (٢٠١١)، أن هناك مبادئ توجيهية تدعم كايزن يجب التركيز عليها:

أولاً: المشاركة النشطة في مقترحات التحسين والاعتماد على العمل الجماعي.  
ثانياً: كايزن وفلسفتها تدرك دائماً أن هناك مجال للتحسين، وتبنى انسجام الآراء الجماعية.

ثالثاً: التركيز ضمن كايزن على الموارد البشرية في مجال الإدارة والميزة التنافسية.  
رابعاً: يركز كايزن على وضع وتحسين المعايير باستمرار ودعم المعايير الأعلى.

### فوائد كايزن: (Kaizen)

ومن فوائد تطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التخلص من الأفكار والأعمال التي تقاوم التغيير نحو الأفضل، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل المساحة المستخدمة والتخلص من الفوائد، بالإضافة إلى التخلص من التداخل في الأعمال والعشوائية، وتقليل الأخطاء ونسبتها، ووضع بيئة العمل داخل المؤسسة والوظائف والأنشطة فيها تحت رقابة يومية مستمرة. كما تؤدي إلى الانضباط المؤسسي والشخصي داخل المؤسسة والعمل على زيادة الكفاءة، وتعتبر ثقافة العمل داخل المؤسسة بالبحث عن الحلول وترك اللوم، والعمل بروح الفريق الواحد مع استدامة انسيابية تدفق العمليات والأنشطة في العمل، والتغلب على تعطل العمل والاختناقات وتقليل زمن التشغيل، مما يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العاملين، والاستفادة من أفكار العاملين وخبراتهم وتحقيق مشاركتهم في العمل وطرح الأفكار. (أبو طربوش، ٢٠١٤).

كما نقل السلمي (٢٠١٦) عن Basille (٢٠٠١) خمسة فوائد رئيسية تنشأ عن اتخاذ كايزن أساساً لإدارة المنظمة (المؤسسة) كمايلي: ١. توليد التفكير نحو العملية. ٢. كايزن مؤسسة لاستمرار عمليّة التقدم والتعلم والتغيير. ٣. العمل على إشراك كل فرد (عامل) في المؤسسة باستمرار في حل مشكلة. ٤. تأسيس شبكات نشاط أفقية تهدف لتوحيد المؤسسة. ٥. إنتاج سرعة استجابة لشبكات تسليم السلع للعملاء في السوق.



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

#### أولاً: إستراتيجية ديمينج:

وتعرف أيضاً باسم "عجلة ديمينج" أو "دائرة ديمينج" ويرجع سبب تسميتها بديمينج تقديراً و عرفاناً بجهود صاحبها مهندس التصنيع الأمريكي ادواردز ديمينج (Edwards Deming) مكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، ومساهماته في الصناعة اليابانية. (عبودي، ٢٠٠٦)

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

- **Planning** (التخطيط): قيام فريق العمل باختيار موضع التحسين وتوثيقه من خلال تحليل البيانات، ومن ثم تحديد أهداف التحسين والكلفة والمنافع المترتبة عليها.
  - **Do** (التنفيذ): سعي فريق العمل لتنفيذ خطة التحسين ومراقبة تطورها وجمع البيانات باستمرار لقياس التحسين والتغييرات وتوثيقها وإعادة النظر فيها اذا دعت الحاجة.
  - **Chick** (المراجعة): قيام فريق العمل بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى قربهم من تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الأولى (التخطيط)، لمعرفة مدى قربهم من تحقيق الأهداف، وعند وجود خلل يعاد تقويم الخطة أو إيقافها.
  - **Act** (التصحيح والمعالجة): ففي حال كانت النتائج التي تم الحصول عليها من مرحلة المراجعة ناجحة يُعيد فريق العمل النظر بالوثائق والنتائج المتعلقة بعملية المراجعة وتصبح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق.
- ثانياً: إستراتيجية معالجة الهدر: هناك ثلاثة أنواع من الهدر في كايزن يطلق عليها (3Ms) وهي: مودا (Muda)، وتشمل ٨ أنواع من الهدر (Westes8)، ومورا (Mura)، وموري (Muri). (برهمين، ٢٠١٢).
- كما ذكرت العقابوي (٢٠١٤) أنواع الهدر كمايلي:

- ١- مودا: (Muda) يطلق على "أي هدر يحدث في المال والوقت".
- ٢- مورا (Mura): يطلق على "عدم التناغم والتضارب في مجال العمل في النماذج والصلاحيات والأعمال".
- ٣- موري (Muri): يطلق على "زيادة الإجهاد البدني ووجود العمال والموظفين في بيئة عمل غير مريحة".

بالنسبة للنوع الأول من الهدر هدر المال والوقت (Muda):  
يشمل النفايات الثمانية (8 Westes) في نظام تقليص الفاقد، فهي عبارة عن ٨ جوانب تؤدي في تجمعها لأكبر مفهوم للهدر (Muda) وهي:

- الهدر الصادر من زيادة الإنتاج مع قلة الطلب- Waste of overproduction.
- الهدر الناتج عن الوقت الضائع في الانتظار- waiting times Waste of.
- الهدر في جرد القوائم عديمة الفائدة وزيادة المخزون- Waste related to useless and excess inventories.
- هدر العمليات- Waste in production press.
- هدر التحركات عديمة الفائدة- Useless motions.
- الهدر الناتج عن العيوب المصنعية - Waste from scrap and defects.
- الهدر بالنقل والمناولة- Waste of transportation and handing.
- الهدر في القدرات- تم إقراره حديثاً وهو الهدر الناتج من قلة الخبرات والمهارات والمعارف بسبب عدم مشاركة العاملين، وعدم الإنصات لأرائهم، أو بسبب تسرب الكفاءات، أو الزهد في مهارات المبدعين وأفكارهم في الأنشطة المختلفة في المنظمات.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني من الهدر موري (Muri): "هدر الإجهاد البدني" فهو أي نشاط غير ضروري ناتج عن التوتر والإجهاد للموظفين، أو بسبب عدم استخدام الآلات كما يجب مما يؤثر في جودة الخامات بطريقة سلبية، وأهم مظاهره كثرة الالتواء والانحناء في العمل، والضغط النفسي وتكرار العمل المتعب، وفي مجال التعليم كتحسُّس المعلمين نوعاً ما من استخدام بعض المواد الكيميائية في المختبرات والملونات، والإجهاد الذهني والبدني والنفسي الواقع على كاهل القيادات التربوية في المدارس الثانوية، وتضرر الأحبال الصوتية لدى بعض المعلمين، وتعب القدمين، والأعباء الزائدة الواقعة على مكائات التصوير في المدارس والتأثير سلباً في الخدمات وجودتها. (أبو طربوش، ٢٠١٤)

أما بالنسبة للنوع الثالث من الهدر مورا (Mura): يعني "عدم التناغم والاتساق والثبات في الإدارة، وينتج الهدر من عدم التوافق بين الأهداف والموارد، والهدر في

العمليات، والهدر في عدم التناغم يشير إلى غياب التوافق بين المكونات المختلفة للنظام، مثل غياب اللوائح أو قصورها أو تغيير الأنظمة والتعليمات وعدم ثباتها". ومن الأسباب التي تؤدي لعدم التناغم، اختلاف تفاصيل العملية من وحدة لأخرى، أو نقص الأدلة التنظيمية لبعض المهام، وحاجة المؤسسات لإجراء تحديث دوري لبعض اللوائح والتعليمات وتجديدها. ومن الآثار السلبية لعدم التناغم في المؤسسات تكرار الجهود دون تجديد، أو تأخير تطبيق المشاريع التطويرية والاعتماد على نقل الخبرات شفهيًا. (البكري، ٢٠٠١).

ولاحظت الباحثة مما سبق أنّ التناغم والاتساق بين مدير المدرسة والعاملين فيها، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والثبات في الإدارة، والتوافق بين الأهداف والموارد يقلل بل يحارب عمليات الهدر مورا.

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

وهي "أداة مؤسسية تنظيمية يتم استخدامها لإلغاء تشويش مناطق العمل، ودعم وتحسين الإنتاج وحل المشكلات الإنتاجية، والنظر في تخطيط منطقة الإنتاج الصغيرة". (Borris, 2006) ويطلق عليها أيضاً "الأركان الخمسة الأساسية لموقع العمل المثالي لتطبيق كايزن"، وهو "نظام تم تصميمه لتأسيس وإنشاء موقع عمل مرئي. (برهمن، ٢٠١٢) و السينات الخمس هي نقطة الانطلاق ومفتاح التغيير الناجح لأية تحسينات في موقع العمل. وهي طريقة بسيطة تبين كيفية إيجاد مكان العمل المنظم و التنظيف الخالي من الفوضى، بحيث يمكن الوصول إلى الأشياء والعثور عليها بسهولة بدون تعطل. (زهراوي، ٢٠١٥).

وترى أبو طربوش (٢٠١٤) أن الخطوات الخمسة عبارة عن خطوات بسيطة لتوضح كيفية جعل مكان العمل منظماً ونظيفاً وخالياً من الفوضى، بحيث تسهل الحركة فيه والعثور على الأشياء بسهولة وسرعة دون تعطيل في ظل توفر عنصر السلامة والأمن، وكل خطوة من هذه الخطوات تبدأ بحرف S لذلك سميت بالخطوات الخمسة (5s).

### فوائد تطبيق 5s:

تكمن فوائد تطبيقه في تحديد المشاكل وتشخيصها بدقة، والعمل على حلها، ووضع معايير موحدة ملزمة للجميع للعمل بطريقة واحدة وفي مكان واحد، وعلى مستوى واحد من النظافة، وتقليل الهدر (تقليل حركة المشي، تقليل وقت الانتظار،

تقليل مدة البحث وغيرها). والتخفيف من الإحباط وحدة الكأبة لدى الموظفين. (جودة، ٢٠١٢)

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

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

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

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

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

٥- الانضباط الذاتي: (DisCipline)، وتلفظ باليابانية (Shitsuke)، وتعني تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي، والتفدي بتعليمات الترتيب والنظافة، بالإضافة لمعنى استخدام اللطف والكراماة مع الآخرين واحترام أنظمة العمل وقوانينها وتحويلها إلى عادات. (الشريف والسحت، ٢٠١٤)، (Skaggs, 2003).

رابعاً: إستراتيجية جيمبا كايزن: (Gemba Kaizen)

ظهر مفهوم جيمبا كايزن ( Gemba Kaizen)، على يد الخبير الياباني ماساكي إماي وكلمة جيمبا تعني "موقع العمل الفعلي". (Imai, 1986) "مكان حدوث العمليات التي تضيف قيمة"، وترجم إجمالاً (Gemba Kaizen) بمعنى "التحسين المستمر في مواقع العمليات أو العمل، وتشمل مجموعة من الأدوات الإدارية تستخدم عالمياً لجعل العمليات التي تتم داخل المنظمة على المستوى الأول عالمياً، لجعل العمليات التي تتم داخل المنظمة على المستوى الأول عالمياً، أي التطوير (التغيير) لتصبح الأمثل عالمياً. (العقبابوي، ٢٠١٤)

ويطلق عليها الإدارة المرئية عند ذكر منهجية كايزن وهي التحسين المستمر، وتوظيفها في الميدان التربوي كمفهوم من مفاهيم الجودة الشاملة، والذهاب

إلى موقع العمل الفعلي وإدارته من الموقع، كل ذلك يهديننا إلى معرفة جيمبا كايزن. (السلمي، ٢٠١٦).

### تطوير أداء مديري المدارس

تعتمد المدرسة اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة في تحقيق أهدافها، كونه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتحسينها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه إنجاز العمل الإداري بالمدرسة، ويعتبر الأداء الجيد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط رئيسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، والاهتمام بالمدير ورفع مستوى أدائه، وتوفير الطرق المعنية التي تكفل نجاحه في عمله بالغ الأهمية. (حمادات، ٢٠٠٨).

ويرى كاربنتر (٢٠٠١) أنه لا يمكن أن تكون المدرسة متميزة دون أن يكون هنالك مدير متميز على رأسها، ولا يمكن أن تكون هناك مدرسة غير متميزة يرأسها مدير متميز. أي المدير المتميز يستطيع أن يدير مدرسته بكفاءة ويحولها بفضل إشرافه وكفائه وقيادته الناجحة إلى مدرسة ناجحة مهما كان مستواها، وقد يحدث العكس في حال كان المدير عاجز غير متميز والمدرسة متميزة فيحولها إلى مدرسة متدنية، أي أن الفرق بين مدرسة عادية وأخرى متميزة يعود إلى عدة أسباب ومنها دور مدير المدرسة الذي يقوم به وأسلوب قيادته للمدرسة. لذا أهم ما يميز مدير مدرسة ما متميز وناجح في عمله عن غيره، قدرته على تطوير مستوى أداءه الإداري بما ينسجم مع مهام وظيفته وطبيعتها وحجم مسؤولياته.

### الإدارة المدرسية ومفهومها:

مدير المدرسة هو ممثل لإدارة المدرسة و قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من عملية التخطيط التربوي وأهدافها في مجتمعه (أبو علي، ٢٠١٠)، كما أنه قائد تربوي ومشرف مقيم، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق مختلف الجهود، وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه. (العمرى، ٢٠٠٢)

### وظائف مدير المدرسة:

تنطوي مهام الإدارة المدرسية على جوانب فنية (تتعلق بالطرق والأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ أعمال التخطيط للعملية التعليمية، وتوجيه

وإرشاد المعلمين والطلاب، والتقويم، وتنفيذ المنهج واللوائح والنظم التعليمية، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة)، وإدارية تتعلق بقيام المدير بالمهام المتعلقة بالعمل الإداري كالإشراف على إعداد التقارير عن سير العمل وإعداد السجلات المدرسية وتنظيم الاجتماعات، والقدرة على الاتصال الجيد وحسن استخدامه، وإصدار القرارات). (الشمري، ٢٠٠٤) ولا بد من تكاملهما في الممارسات الفنية والإدارية دون أن يطغى أحدهما على الآخر، والوظائف الرئيسية التي يظهر فيها أداء مدير المدرسة بوضوح رغم تعدد مهام ووظائف مدير المدرسة وتباينها حسب ما ذكره المتخصصون في علم الإدارة : (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم، تفويض السلطة، صنع القرار). (عايش، ٢٠٠٥).

### تطوير الأداء: (Performance Development)

والمقصود به "المعيار الصحيح لخلق الأداء المتميز، الذي يتمثل في الإدارة المدرسية الجيدة التي تقودها إدارة ناجحة، تتميز بتفويض للسلطة واضح، وقدرة فائقة على استخدامها، حيث تخدم الأهداف التعليمية من حيث التنفيذ، و التنظيم". ( فوكس وآخرون، ١٩٨٣).

ويعرف البرعي، والتويجري (١٩٩٣) الأداء الإداري "بالنتائج المرغوبة للسلوك الإداري"، أي القيام بأعباء الوظيفة الإدارية من واجبات ومسؤوليات وفقاً للمعدل الذي يجب أدائه من العامل المتميز والكفؤ للمدرب. ويعني أيضا "إتمام أو تنفيذ مهمة معينة". (Yerkes, 1989)

### أهمية تطوير الأداء:

ترجع أهمية تطوير الأداء الإداري إلى التحسين المستمر، والتدريب على المهارات الإدارية وحل المشكلات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري، وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة. (السعود، وحسنين، ٢٠١٦) وامتلاك المعرفة والكفاءة والتوجهات اللازمة للعمل، تنفيذ وإدارة التغييرات الجديدة في جوانب التعليم ومجالاته، التحسين والتطوير المستمر للمديرين والعاملين، اكتساب المهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات الحالية في مجال عمل المدرسة وخارجها. (Senol, 2019)

كما يساهم التطوير الإداري في تنمية عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، فالذي يميّز مدير عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري هو قدرته على اتخاذ القرارات. (العجمي، ٢٠٠٦).

أهداف تطوير الأداء:

من أهم أهداف التطوير الإداري هو تطوير الأداء المهني والإداري لأفراد المؤسسة المدرسية، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة، ووضع معايير الأداء المهنية القابلة للتطبيق والقياس، وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية في المدرسة، وإرشاد المعلمين وتوجيههم نحو إنجاز مهامهم المطلوبة. (السبعي، ٢٠١٧) وتقسيم العمل وفحص الهياكل التنظيمية، وتطوير العلاقات الإنسانية، وتطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا، وتنمية روح المغامرة والتفكير العلمي المتجدد. (الشريف، ٢٠١٣)

و تعزيز فعالية المؤسسة، والقدرة على صناعة و اتخاذ القرارات، وتطوير مجالات بعض العمليات الإدارية من (تخطيط، تنظيم، وتنسيق) بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال. (Rokman, 2017) وتفسير وفهم السياسة التعليمية، والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات. (السعود وحسنين، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العباينة وعاشور (٢٠٢٣)، التعرف إلى إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة. وأراد عبد العزيز (٢٠٢١)، الكشف عن المتطلبات الإدارية، والتقنية، والمادية اللازمة لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة وعي معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن واهتمامهم بمتطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بدرجة مرتفعة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (معوقات-متطلبات) تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وفقا لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. وسعت دراسة أبو بكر وشطناوي (٢٠٢٠)، التعرف إلى درجة تطبيق مضامين منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل

الخط الأخضر، والكشف عما إذا كان هناك أثر للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، والدرجة حسب الأفق الجديد، وسنوات الخبرة) على درجة تقدير أفراد العينة حول تطبيق مضامين منهجية كايزن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أما بالنسبة لنتائج الدراسة فقد بينت أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في تطبيق مضامين منهجية كايزن. وقد هدفت دراسة كاران (٢٠٢٤، **Caraan**)، ركزت على إدارة الجودة اليابانية لفلسفة كايزن (التحسين المستمر) وكيفية تطبيقها في مؤسسات تعليمية مختارة في مترو مانिला، الفلبين. استخدمت الدراسة تصميم دراسات الحالة المتعددة النوعية بناء على منهج روبرت بين (٢٠١٤). ومن خلال الملاحظة والإجابة على الأسئلة كشفت الدراسة عن وجود أربعة مواضيع ناشئة مشتركة في جميع المدارس المشاركة حول كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية الأساسية في مترو مانिला، وهي التحسين المستمر، وتحسين الطلاب، والتواصل، والوظائف، وأكدت الدراسة أن عملية تطبيق كايزن في المدارس المشاركة تتمحور حول الطلاب بهدف أساسي يتمثل في مساعدتهم في جميع احتياجاتهم الأكاديمية وغير الأكاديمية في المدرسة، كونهم أصحاب المصلحة الأساسيين في المؤسسات التعليمية الأساسية، كما أظهرت الدراسة أن عملية كايزن مفهومة ومطبقة بطريقة جيدة إلا أن التحدي الذي لا يزال قائماً هو عملية التواصل بين الإداريين وأصحاب المصلحة. وهدفت دراسة **سوبريانتو وزملائه (Supriyanto et al, 2019)**، إلى زيادة فاعلية وجود مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني إستراتيجية مبتكرة ( إستراتيجية كايزن)، التي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي (عيب صفري) في عملية إدارة التعليم العالي، كشفت نتائج الدراسة تركيز كايزن على التحسين المستمر للجودة، وتوجيهه نحو تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية، وجودة الإنتاجية كشكل من أشكال الفاعلية وتحسين جودة التعليم.

وسعت دراسة **كريغل (Kregel, 2017)** إلى التقييم النقدي لمعرفة إذا كانت منهجية كايزن يمكن أن تكون مفيدة لتحسين جودة التدريس على مستوى المقرر الدراسي، وتكثيف تبادل المعلومات والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على مديري المدارس الثانوية؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (٥٤٧) مديراً ومديرة،

(١٨٠) مديراً ومديرة في تربية جنوب الخليل، و(١١٠) مديراً ومديرة في تربية شمال الخليل، و(١٥٨) مديراً ومديرة في تربية الخليل، و(٩٩) مديراً ومديرة في تربية مديرية يطا، وفق الإحصائيات الرسمية لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك في الفصل الدراسي الثاني (٢٠٢٣/٢٠٢٤) م.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، إذ قامت الباحثة بتوزيع (٢٢٦) استبانة على مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة الخليل إلكترونياً، وتم استرداد (١٩٠) استبانة قابلة للتحليل وهو ما يشكل (٤١.٣%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية من المديرين.

**جدول (١): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من المديرين**

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس	ذكر	١٠٠	٥٢.٦
	أنثى	٩٠	٤٧.٤
المرحلة التعليمية	مرحلة أساسية	١١٨	٦٢.١
	مرحلة ثانوية	٧٢	٣٧.٩
المديرية	الخليل	٤٥	٢٣.٧
	شمال الخليل	٣٩	٢٠.٥
	جنوب الخليل	٣٥	١٨.٤
	يطا	٧١	٣٧.٤

**أداة الدراسة:** تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، وتضمنت (٥١) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال إستراتيجية ديمنج، ومجال إستراتيجية معالجة الهدر، ومجال إستراتيجية الخطوات الخمسة (5S)، ومجال إستراتيجية جيمبا. وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق الإحصائية والتربوية المتبعة في الدراسات التربوية الكمية.

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### ١. المتغيرات المستقلة

- أ. الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- ب. التخصص، ولها مستويان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية).
- ت. المديرية ولها أربعة فئات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا).

## ٢. المتغير التابع

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

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

قد استخدمت الدراسة المقياس الوزني التالي؛ للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم: جدول (٢): المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة

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

### النتائج والتوصيات:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس، من خلال استجاباتهم على مجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لدرجة درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.60	4.09	إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)
مرتفعة	0.58	4.4	إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)
مرتفعة	0.61	4.22	إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥ (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت)
مرتفعة	0.68	4.24	إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)
مرتفعة	0.57	4.17	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول (٣) إلى أن تقديرات المبحوثين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٥٧). وبناء على قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (٣) للدرجة الكلية وجد أن أكثر مجالات تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء إستراتيجية جيما (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٦٨)، يليه إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥ (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت) بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (٠.٦١)، يليه إستراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري) بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٥٨)، يليه إستراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة) بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. يشير ذلك إلى وجود إستراتيجية كايزن في مدارس محافظة الخليل الحكومية، ويتم تطبيقها عند الأغلب ولديهم معرفة وخبرة وثقافة واسعة بمحتويات ومجالات منهجية كايزن دون أن يكون لديهم معرفة مسبقة بمفهومها ومفهوم مجالاتها كون التسمية والمنهجية حديثه. ويعزى ذلك إلى امتلاك مديري مدارس محافظة الخليل شخصية تمتاز بالثقة بالنفس والآخرين، ولها قدرة على التأثير على الطلبة والعاملين داخل المدرسة، وعلى المجتمع المحلي وغيره، بالإضافة للخبرات والمهارات الإدارية المختلفة التي حصلوا عليها من خلال عملهم، وإلى الدورات التدريبية التي زودتهم بها وزارة التربية والتعليم، فكل ذلك ساعد وساهم في سهولة تطبيق منهجية كايزن اليابانية (التحسين والتطوير التدريجي

المستمر داخل المدرسة). ويمكن تفسير تصدر مجال إستراتيجية جيمبا بالمرتبة الأولى إلى وجود كوادر بشرية متميزة رائدة وذات صفات قيادية وخبرات عالية في مدارس محافظة الخليل الحكومية تم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة تمتلك مهارات وضع تعليمات واضحة للجميع، والوقوف على المشاكل في حال حدوثها وحلها من جذورها ومنع تكرارها، ونشر الأمن والسلام في مدارسهم، وتواجدهم في مواقع عملهم باستمرار مع الرقابة المستمرة، وإشراك جميع العاملين في وضع خطط الطوارئ، والعمل على الالتزام بالنظام والانضباط في مدارسهم. أما حصول مجال إستراتيجية ديمنج على المرتبة الرابعة، فيشير ذلك إلى عدم وعي بعض مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بطرق التحسين، وعدم اهتمامهم بتطبيق ديمنج، إذ يمثل التحسين المستمر جوهر إستراتيجية ديمنج، كما يعزى ذلك إلى التركيز على الأهداف قصيرة الأجل و غياب الغاية الثابتة و الهدف المستقر للتحسين المدرسي، والتنقل الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد، والتركيز على الخبرة في عملية اتخاذ القرار وعدم استخدام مهارات وأساليب علمية يؤثر في درجة تطبيق إستراتيجية ديمنج.

**نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، المديرية؟**

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

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (٤).

جدول (٤): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس	المتغيرات
غير دال إحصائياً	0.550	0.599-	١٨٨	0.63	4.07	100	ذكر	إستراتيجية ديمنج
				0.58	4.12	90	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٨٣٥	-٠.٢٠٩	١٨٨	0.61	4.13	100	ذكر	إستراتيجية معالجة الهدر
				0.54	4.15	90	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.١٩٠	-١.٣١٧	١٨٨	0.65	4.16	100	ذكر	إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥
				0.57	4.28	90	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٧٥	٠.٣١٦	١٨٨	0.64	4.26	100	ذكر	إستراتيجية جيمبا
				0.73	4.23	90	أنثى	
غير دال إحصائياً	٠.٦٣٧	-٠.٤٧٣	١٨٨	0.58	4.15	100	ذكر	الدرجة الكلية
				0.55	4.19	90	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (٠.٦٣٧)، وهي أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الأولى.

ويمكن أن يرجع ذلك إلى تقديم وزارة التربية والتعليم خطتها الإستراتيجية، وبرامجها التطويرية والتأهيلية لجميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل دون تمييز بينهم، حيث يخضع المديرين والمديرات لنفس ورش العمل والتدريبات التي تقرها وزارة التربية والتعليم، والالتزام بتعليمات وقوانين وزارة التربية مطلوب من جميع مديري محافظة الخليل بغض النظر عن الجنس. الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (٥).

**جدول (٥): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص**

المتغيرات	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
إستراتيجية ديمنج	علوم إنسانية	١٣٢	4.08	0.59	١٨٨	- 0.444	0.658	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	٥٨	4.12	0.63				
إستراتيجية معالجة الهدر	علوم إنسانية	١٣٢	4.12	0.58	١٨٨	- ٠.٦١٦	٠.٥٣٩	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	٥٨	4.17	0.57				
إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥	علوم إنسانية	١٣٢	4.21	0.60	١٨٨	-٠.١٣٧	٠.٨٩١	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	٥٨	4.23	0.64				
إستراتيجية جيمبا	علوم إنسانية	١٣٢	4.26	0.65	١٨٨	٠.٤٢٢	٠.٦٧٣	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	٥٨	4.22	0.73				
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	١٣٢	4.17	0.56	١٨٨	-٠.١٨٥	٠.٨٥٤	غير دال إحصائياً
	علوم طبيعية	٥٨	4.18	0.59				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (٠.٨٥٤)، وهي أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وبذلك قبول الفرضية الصفرية الرابعة. ويعزى ذلك إلى أن علم الإدارة لا يخضع لأي تخصص علمي أو إنساني، وإنما يعتمد على علم يتفاه الجهتين بالتساوي، ومفتوح أمامهم نفس المجال لذلك لم تظهر فروق تعزى لمتغير التخصص. ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى خضوع مديري المدارس الحكومية لمحافظة الخليل عند تقدمهم لوظيفة مدير مدرسة في وزارة التربية والتعليم لسلسلة من الاختبارات والمقابلات والشروط التي تتضمن أن يكون معلماً متميزاً في عمله، وأن يكون تقديره جيد جداً إلى متميز خلال السنوات السابقة لتقديمه للوظيفة بغض النظر عن تخصصاتهم.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، والنتائج يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغيرات
٠.٧٢	٣.٩٩	٤٥	الخليل	إستراتيجية ديمنج
٠.٥٤	٤.١٨	٣٩	شمال الخليل	
٠.٦٠	٤.٠٧	٣٥	جنوب الخليل	
٠.٥٥	٤.١١	٧١	يطا	
٠.٦٠	٤.٠٩	١٩٠	المجموع	
٠.٧٠	٤.٠٥	٤٥	الخليل	إستراتيجية معالجة الهدر
٠.٥٧	٤.١٩	٣٩	شمال الخليل	
٠.٥٨	٤.١٣	٣٥	جنوب الخليل	
٠.٤٨	٤.١٦	٧١	يطا	
٠.٥٧	٤.١٣	١٩٠	المجموع	
٠.٦٥	٤.١٥	٤٥	الخليل	إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥
٠.٥٩	٤.٢٢	٣٩	شمال الخليل	
٠.٥٨	٤.١٩	٣٥	جنوب الخليل	
٠.٦٢	٤.٢٦	٧١	يطا	
٠.٦١	٤.٢١	١٩٠	المجموع	
٠.٧٨	٤.١٦	٤٥	الخليل	إستراتيجية جيمبا
٠.٥٩	٤.٢٨	٣٩	شمال الخليل	
٠.٦٨	٤.١٩	٣٥	جنوب الخليل	
٠.٦٦	٤.٢٩	٧١	يطا	
٠.٦٨	٤.٢٤	١٩٠	المجموع	

٠.٦٧	٤.٠٩	٤٥	الخليل	الدرجة الكلية
٠.٥١	٤.٢٢	٣٩	شمال الخليل	
٠.٥٦	٤.١٥	٣٥	جنوب الخليل	
٠.٥٢	٤.٢٠	٧١	يطا	
٠.٥٦	٤.١٧	١٩٠	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (٦) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو مبين في جدول رقم (٧).

**جدول (٧): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية**

النتيجة	الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
غير دال إحصائياً	٠.551	٠.704	٠.258	3	٠.774	بين المجموعات	إستراتيجية ديمنج
			٠.367	186	68.216	داخل المجموعات	
				189	68.990	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠.687	٠.494	٠.166	3	٠.498	بين المجموعات	إستراتيجية معالجة الهدر
			٠.336	186	62.436	داخل المجموعات	
				189	62.934	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠.842	٠.277	٠.105	3	٠.316	بين المجموعات	إستراتيجية الخطوات الخمسة S٥
			٠.380	186	70.739	داخل المجموعات	
				189	71.055	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠.725	٠.439	٠.207	3	٠.620	بين المجموعات	إستراتيجية جيمبا
			٠.471	186	87.523	داخل المجموعات	
				189	88.143	المجموع	
غير دال إحصائياً	٠.675	٠.511	٠.165	3	٠.495	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			٠.323	186	60.135	داخل المجموعات	
				189	60.630	المجموع	

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (٧) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية هي فروق غير دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة. ويمكن أن يرجع ذلك إلى تشابه بيئة مديريات تربية محافظة الخليل، بالإضافة إلى تشابه عاداتهم وتقاليدهم، حيث عاش الجميع على الأغلب نفس الظروف البيئية والجغرافية والتعليمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتلقى الجميع نفس التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وخضع جميع مديري المدارس الحكومية لقوانين وزارة التربية والتعليم لذلك نجد تقارب على الأغلب بينهم بالأفعال والصفات والأفكار.

#### التوصيات:

1. تبني وزارة التربية والتعليم العالي منهجية كايزن كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين.
2. زيادة اهتمام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالتحسين والتغيير في إستراتيجياتهم وخططهم بشكل مستمر ومتناسق وجماعي.
3. عقد وزارة التربية والتعليم العالي بالتعاون مع مديري مديريات التربية والتعليم في فلسطين دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الحكومية حول مفهوم منهجية كايزن، واستراتيجياتها ومتطلبات تطبيقها.
4. العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء منهجية كايزن من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.
5. إشراك مديري المدارس المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في وضع خطط التحسين والتطوير المدرسي.
6. عمل مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل دورات وورش عمل للطلبة لتثقيفهم حول الخطط التطويرية والأنشطة المدرسية، ليسهل على مديري المدارس إشراكهم في وضع خطط التحسين والتطوير المدرسي.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

أبو باقي، عطية حسين عطية؛ والكساسبة، محمد مفضي. (٢٠١٧). أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ١(١)، ٦٩-٩٣.

أبو بكر، نيفين؛ شطناوي، نواف. (٢٠٢٠). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة الإبداع للأبحاث(العلوم الإنسانية)، ٣٦(١٢)، 2542-2509.

أبو طربوش، سامية عبد الله. (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

أبو علي، خالد. (٢٠١٠). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، إبراهيم أحمد. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. ص، ص ٤١-٤٢ القاهرة: دار الفكر العربي.

الأخضر، خراز. (٢٠١٨). تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

باعمر، محسن بن حفيظ. (٢٠١٧). منهجية كايزن اليابانية. ط (١)، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

البرعي، محمد عبد الله، والتويجري، محمد إبراهيم. (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان.

برهمن، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٢). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

البكري، رياض، وإسماعيل، محمد. (٢٠٠١). العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (٢٨)، ص، ص ٢٧٠-٢٨٨، جامعة بغداد.

- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. (ط ٦)، ص، ص، ١٩٠-١٩٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن محمد. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زهاروي، عفاف. (٢٠١٥). حجم المخزون الضروري لتحسين العملية الإنتاجية. مجلة العلوم الإنسانية، ٢(٢٦)، ص ٢٨٢-٢٦٣، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- <http://www.myqalqilia.com/five-s.htm> شوهدت على موقع الإنترنت الإلكتروني بتاريخ ٢٢/١٠/٢٠٢٣ الساعة ٨ مساءً.
- السبعي، سعيد فايز محمد. (٢٠١٦). آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس. ١٧(٥٣)، عالم التربية، مصر: المؤسسة العربية للاستشارات وتنمية الموارد البشرية.
- السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السملي، عائض بن عويد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ٢(٥)، ص، ص ٢٢-٢١٠.
- الشريف، راشد بن مسلط، والسحت، مصطفى زكريا. (٢٠١٤). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء إستراتيجية كايزن KAIZEN للتحسين المستمر. مجلة كلية التربية، ٤(٥٦)، ص، ص ٣٨-١، جامعة طنطا.
- الشريف، ريم منصور. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، ذهب نايف مظهر. (٢٠٠٤). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود.
- الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، ٣٧(١٧٨)، ص، ص ٢٢٨-٣١٥، جامعة الأزهر، مصر.
- عايش، شادي. (٢٠٠٥). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبابنة، مريم محمد؛ وعاشور محمد. (٢٠٢٣). إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية ٣٩ (٢)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

عبد العزيز، عبد العاطي. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢ (٧)، ص، ص ١-٥٥، جامعة سوهاج.

عبودي، زيد. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: كنوز المعرفة. العجمي، فلاح سعد طامي. (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

العقبوي، عبير محمد. (٢٠١٤). كايزن، جدة: كنوز المعرفة. العمري، عوض بن سعيد. (٢٠٠٢). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية: مفهوم الإبداع وعناصره ومقوماته وعوائقه. مجلة كلية الملك خالد العسكرية، ٧١، ص، ص ٨٣-٨٧، السعودية.

فوكس، جيمس هارولد؛ وبش، تشارلز إدوارد؛ وآخرون. (١٩٨٣). الإدارة المدرسية، مبادئها وعملياتها. ط (٣)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. كاربنتر، جون. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم (ترجمة أحمد عبد الله شحاتة)، القاهرة: الناشر المترجم.

مركز الإحصاء الفلسطيني. (٢٠١٧). إحصائيات سنوية: <https://www.pcbs.gov.ps> شوهد بتاريخ ١٥-١٠-٢٠٢٣ الساعة الخامسة مساءً.

المنيف ، إبراهيم عبد الله. (١٩٩٨). إستراتيجية الإدارة اليابانية، (ط ١) الرياض: مكتبة العبيكان.

مورير، روبرت. (٢٠٠٦). خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة كايزن، مجلة الابتسامة، مكتبة جرير، السعودية.

هاشم، نهلة عبد القادر. (٢٠٠١). "نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، ٥ (٢٥)، ص، ص ٣٣-٨٣، جامعة عين شمس، القاهرة.

وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠٢٢). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠١٤). المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.  
المراجع الأجنبية

- Borris, S. (2006). **Total Productive Maintenance**. New York: Megraw-hill.
- Caraan. H. S., & Caraan, L.G.A (2024). **Understanding Kaizen in Basic Educational Institutions in Metro Manila, Philippines**. Review of Integrative Business and Economics Research, 13(2), 239-250. De La Salle University.
- Dysko, D. (2012). GEMBA KAIZEN: Utilization Of Human Potential To Achieving Continuous Improvement Of Company, **The International Journal Of Transport & Logistics**.12(24), 1-10.
- Gravin, D. (2012). **Managing Quality through Knowledge Management**, the Free Press, N. Y.
- Imai, M. (1986). **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, McGraw Hill, New York, USA.
- Imai, M. (2012). **Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to A Continuous Improvement Strategy**, Second Edition, Megraw Hill, New York.
- 7 (1), 10-18.
- Kregel, I. (2017). **Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation**. 4th international conference on love six sigma for higher education
- Lubica, K. (2012). **The Development of Models and Methods KAIZEN**. Technical University of Kosice.
- .The Quality Improvement, Library: Martin, D. (1993). **Towards Kaizen Management**, 14-4, 4-12, <https://doi.org/10.1108/01435129310038712>.

- Prošić, S. (2011). **Kaizen Management Philosophy, I International Symposium Engineering Management and Competitiveness**, Serbia.
- Rokman, T. (2017). Improving Managerial Performance through. Participation Role of Budget Preparation: A Theoretical and Empirical Overviews. **Journal of Economics and Finance**,8(11).
- Senol, H. (2019). **Professional Development Of Educational Leaders**, Retrieved Feb 10, 2024. Available at: <http://Creative, Commons.Org /Licenses /by /3.0. B d>.
- Skaggs, T. (2003). **Essential in the Lean Manufacturing Structure is the 5S-Philosophy, the 5S Philosophy to Improve the Work Place**, London. .
- Supriyanto, A, Rochmawati & Benty, D. (2019). **Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in the Industrials Revolution 4. 0. Advances in Social Science**, Education and Humanities Research, Vol. 381, 108-113.
- Yerkes, David, And Others. (1989). **Webster's Encyclopedi Unabridged Dictionary of the English Language**, New York Gramercy Books.