



كلية التربية
قسم التربية
المقارنة والإدارة
التعليمية

جيمبا كايزن مدخل لتحسين الأداء المؤسسي
بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر
"دراسة تحليلية"

إعداد

الباحثة / سماح عبد المنعم عبد التواب مبارك
معلم دراسات اجتماعية بمدرسة منشأة السلام الابتدائية

إشراف

د/ سارة حمدي أحمد عمر
مدرس التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية- جامعة الزقازيق

أ.د/ محمد أحمد حسين ناصف
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المتفرغ
كلية التربية جامعة الزقازيق

1445هـ/2024م

جيمبا كايزن مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر
"دراسة تحليلية"

المخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل جيمبا كايزن، مفهومة، وأهدافه، وخصائصه، ودور مدخل جيمبا كايزن في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والإطار النظري الذي يحكم تحسين الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي، ومقوماته، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة من خلال مدخل جيمبا كايزن، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن تحسين الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن جيمبا كايزن تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة، وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: جيمبا كايزن، الأداء المؤسسي، المدارس الثانوية العامة.

Gemba Kaizen is an Approach to Improving Institutional Performance in General Secondary Education Schools in Egypt **" "An analytical study**

Abstract :

The current research aims to identify the theoretical framework that governs the Gemba Kaizen approach, its concept, objectives, and characteristics, and the role of the Gemba Kaizen approach in improving institutional performance in public secondary schools in Egypt, and the theoretical framework that governs the improvement of institutional performance, such as the nature of institutional performance and the components of institutional performance, and to propose A set of proposals that contribute to improving institutional performance in public secondary schools through the Gemba Kaizen approach. The research used the descriptive approach. The research showed that improving institutional performance is an integral part of the educational process, and that Gemba Kaizen aims to improve the educational and pedagogical process and improve institutional performance in secondary schools. The public by educating school employees about their duties and working to achieve the school's .goals efficiently and effectively

Keywords: Gemba Kaizen, institutional performance, public .secondary schools

مقدمة البحث:

يتغير العالم بشكل أسرع من أي وقت مضى، حيث أصبح استثمار الطاقات البشرية وإعداد الهياكل الإدارية ذات الكفاءة العالية والعقول المبدعة التي تستطيع أن تبذل وتغير وتحسن من وضع أي مؤسسة أفضل الاستثمارات، والمؤسسة الكفاء هي التي توفر لأبنائها تعليماً متميزاً وخدمات مرموقة، وتستطيع أن تجمع بين الكفاءة والجودة والنوعية.

وتقوم إدارة المؤسسات التعليمية بكونها الأساس والسياج الواقى المرجو منه بتحقيق أهداف هذه المؤسسات، بما يتوافق مع الرؤى الدولية والمتطلبات المحلية⁽ⁱ⁾. كما تمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً في مجالات الإنتاج في تلك المؤسسة، وتؤدي دوراً حيوياً في توجيهها على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها لما تحدثه من دفع معدلات النمو الاقتصادى والاجتماعى والتعليمى وارتفاع كفاءتها⁽ⁱⁱ⁾.

ويعد مدخل جيما كايزن أحد المداخل الإدارية المعاصرة، نظراً لتأكيديه على أنشطة التحسين المستمر وتدعيم عملية تخفيض التكلفة في خط مسار الإنتاج، لذا فإنه يساعد على تخفيض التكلفة في دورة تصميم وتطوير العمليات الإدارية، ورفع مستوى الجودة والأداء بالمؤسسة المستهدفة⁽ⁱⁱⁱ⁾، ويقوم هذا المدخل على مبدأ المقارنة المرجعية، والتي من خلالها يمكن البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في شتى المجالات، بالشكل الذى ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية وأداء أفضل والذى يعد جوهر هذه العملية^(iv).

فعملية تحسين الأداء المؤسسى ناتج عن أعمال المؤسسة في إطار تفاعلها مع عناصرها، ويشمل أداء الأفراد في إطار من العمل الجماعى التعاونى، حيث يقاس أداء الأفراد بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلاله أدائهم، وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة كما يشمل أداء الوحدات التعليمية في

إطار السياسات العامة في المؤسسة، حيث يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية^(v).

وحيث إن التعليم الثانوي العام يعتبر مرحلة من أهم المراحل التعليمية، لأنه يمثل مكانة وسطي تربط بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، إضافةً إلي أهميته في إعداد الطلاب لمواجهة متطلبات الحياة، وفي بناء نهضة الأمة، لذلك فإن الوزارة تعطيه اهتماماً كبيراً، باعتباره خطوة مهمة علي طريق نهضة مصر، ومواكبة متطلبات العصر التكنولوجي^(vi).

والجدير بالذكر أن جهود وزارة التربية والتعليم مستمرة من أجل تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة، حيث تقوم علي مجموعة من الركائز التي تهدف إلي تجويد منظومة التعليم الثانوي وتحسين أدائها، ومنها تحسين المباني وتطوير المناهج، وإعادة النظر في اللوائح والقوانين، وتحسين نوعية وكفاءة التخطيط، مع ضمان الحوكمة الرشيدة الفعالة، من خلال المشاركة المجتمعية^(vii).

مشكلة البحث وأسئلته:

علي الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم للإرتقاء بمستوي العملية التعليمية، إلا أن واقع المدارس مليئ بالعدد من المشكلات، التي يستدل منها علي ضعف قدرتها علي تحقيق أهدافها، وضعف في تطوير المهارات والكفايات لدي العاملين، وقصورا واضحا في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، للتعرف علي نقاط الضعف والقوة المرتبطة بتطوير وتحسين الأداء والعمل الإداري، وبمزيد من التدقيق العلمي نجد أن هناك العديد من جوانب القصور التي يعاني منها التعليم الثانوي العام ومنها:

غموض الرؤية والاستراتيجية، مما يوجد أزمة حقيقية بالمدرسة الثانوية في اكتشاف المستقبل والتعامل معه، مما يجعلها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي لتتضح الصورة أمام العاملين في المدرسة، كما تشهد المدرسة الثانوية العامة معوقات إدارية ومالية تؤدي إلى ضعف تطوير وتحسين الأداء المؤسسي^(viii).

يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن استخدام جيمبا كايزن كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما الإطار الفكري لجيمبا كايزن كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- 2- ما الإطار الفكري للأداء المؤسسي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- 3- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور جيمبا كايزن في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

ميررات البحث:

- 1- القصور في استخدام التقنية الحديثة في العملية الإدارية مع ضعف الرغبة في البحث والتطوير الإداري، مع وجود مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين^(ix).
- 2- تدني جودة وكفاءة العملية التعليمية، فنجد ضعف التوافق بين مدخلات النظام ومخرجاته، بالإضافة إلى الضعف النسبي في مستوى الخريجين، ويرجع هذا إلى عدم كفاءة هيئة التدريس، وعدم فاعلية أساليب التدريس، وضعف نظم المتابعة والتقويم، كما اشتملت المنظومة التعليمية على تحديات داخلية مرتبطة ببيئة العمل المادية والبشرية والتنظيمية، كتطبيق الأنماط الجديدة من التعليم^(x).

- 3- الإفتقار إلي ثقافة الجودة داخل المؤسسات، مع ضعف روح التنافس، وتحجيم روح الطموح بين العاملين بالمدرسة الثانوية^(xi).
- 4- ضعف في الكفاءة المهنية للمعلمين والحاجة إلى التطوير الجذري لعملية إعداد للمعلمين، والقصور في البرامج التدريبية، والإفتقار إلي أساليب التقويم الفعالة لمعرفة الأهداف التي تحققت من الدورات التدريبية^(xii).
- 5- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية بوضع خطط فعالة لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، وغياب الأساليب الإدارية والقيادة الحديثة^(xiii).
- 6- ضعف روح التنافس بين العاملين بالمدرسة الثانوية، وضعف مستوي المشاركة في صنع القرارات، مما يؤكد علي ضعف التفاعل مع قيادات المدرسة، وبالتالي سيطرة قيم اللامبالاة، وضعف التفاعل مع المستجدات والتحديات المعاصرة^(xiv).

أهداف البحث:

- ويهدف البحث الحالى إلي مجموعة من الاهداف وهي:
- التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم جيمبا كايزن.
 - التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم الأداء المؤسسي.
 - التوصل إلي الإجراءات المقترحة لتفعيل دور جيمبا مايزن بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية.

أهمية البحث:

- تمثلت أهمية الدراسة فى الآتى:
- الأهمية النظرية والمتمثلة فى الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمتغيرى الدراسة وهما جيمبا كايزن

- والأداء المؤسسي، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.
- الأهمية التطبيقية والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال توطين جيمبا كايزن كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الشرقية.
- مساعدة المسؤولين وأصحاب اتخاذ القرار في إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنمية المهارات والقدرات لدى قادة المدارس الثانوية، للوصول الى مستوى عالي من الجودة لتحسين الأداء المؤسسي.

منهج البحث:

يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن الباحث من وصف الظاهرة لجمع البيانات والمعلومات^(xv). المتعلقة بماهية كل من جيمبا كايزن والأداء المؤسسي، وطرح بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل دور جيمبا كايزن في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام.

مصطلحات البحث:

١- جيمبا كايزن (GEMBA KAIZEN)

- وتعرف جيمبا كايزن بأنها مفهوم للتحسين المستمر، يتضمن تحديد التغييرات وإجراء التحسينات وإعادة التعديل حسب الضرورة، وهذه التحسينات يمكن أن يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، مما ينتج عنه نتائج رائعة علي المدى البعيد^(xvi).
- كما تعرف جيمبا كايزن علي أنها تطبيق أسلوب التحسين المستمر التدريجي، على ما يتم داخل موقع الحدث من عمليات لإيجاد قيمة حقيقية على أرض الواقع، ولذلك يطلق عليه "الإدارة من موقع الحدث"^(xvii).

- ويُعرف مدخل جيمبا كايزن بأنه "أسلوب تطوير تدريجي ومستمر يتم تطبيقه علي المؤسسة بما تتضمنه من عمليات ومدخلات ومخرجات أيضاً، فهو استراتيجية تبتعد كل البعد عن الأساليب المعقدة، فإستراتيجية كايزن تعرف بالإدارة من موقع الأحداث"، فالجيمبا كايزن تعمل علي إدخال تحسينات بصورة تدريجية^(xviii).
- كما تعرف بأنها: عملية منتظمة ذات هدف يتجاوز مجرد زيادة الكفاءة، إنها أيضاً آلية عندما يتم تنفيذها بشكل صحيح فإنها تضيف طابعاً إنسانياً علي مكان العمل وتتجنب الأعمال الصعبة للغاية، وتعلم الأشخاص كيفية استخدام المنهج العلمي لإجراء البحوث علي عملهم ؛ وكذلك كيفية تحديد وإزالة النفايات^(xix).
- كما تُعرف أيضاً بأنها " أحد الاتجاهات الحديثة، التي تستخدم في كل ما يساعد علي تحسين وإتقان مستوى الفرد والمؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة، تقلل التكاليف وتزيد الإنتاجية، وتركز علي الأداء الصحيح للعمل، وتخفيف الإجراءات غير اللازمة، وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء"^(xx).

٢- الأداء المؤسسي Institutional Performance :

- يعرف الأداء المؤسسي بأنه: نظام يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية والاستمرار في الأنشطة، وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود أي انحرافات وتطوير المعايير^(xxi).
- ويعرف أيضاً بأنه: الإطار الشمولي لجميع حقوق ومجالات المعرفة الإدارية؛ حيث يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال^(xxii).

- هو منظومة أداء الأفراد العاملين لوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة^(xxiii).
 - كما يعرف بأنه المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى المنظمة ككل، في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة^(xxiv).
 - كما يمكن تعريفه باعتباره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي^(xxv).
 - كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها^(xxvi)".
 - ويعرف أيضاً على أنه نشاط شامل مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الخلل بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية^(xxvii).
 - ويعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية^(xxviii).
- والتعريف الإجرائي للأداء المؤسسي هو : كافة السلوكيات والنشاطات والجهود التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل التعاوني داخل المدرسة الثانوية على اختلاف مستوياتهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية، والموارد المادية والمالية المتاحة للمدرسة الثانوية، وأداء تلك لعناصر بشكل منظم قائم على أسس وقيم تنظيمية.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي الدراسات السابقة مقسمة إلي دراسات عربية وآخرين اجنبية مرتبة ترتبط تاريخيا من الأقدم إلي الاحدث علي النحو التالي:

أولا : الدراسات العربية:

1- دراسة (البلشي، 2016) بعنوان: "تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر KAIZEN في تطوير التعليم الثانوى العام المصري" (xxix) :

هدفت تلك الدراسة إلي وضع تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام وتوصلت تلك الدراسة إلي عدة نتائج أهمها ضرورة دعم مؤسسات التعليم الثانوى العام لعمليتي التعليم والتدريب لجميع العاملين بها بشكل مستمر علي تطبيق استراتيجيات كايزن ، والإعتماد علي الإدارة المرئية من موقع الحدث وعدم الإعتماد علي التقارير فقط، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لهذه الدراسة.

2- دراسة (يوسف، 2017) بعنوان: "إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لـ كايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية" (xxx) :

هدفت هذه الدراسة تقديم إطار لتعريف عوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لـ كايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية وتحديد نطاق التحسينات اللازمة للتنفيذ الفعال لـ كايزن، واستخدمت المنهج الوصفي التقويمي.

3- دراسة (جمال الدين، 2017) بعنوان: "التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن الياباني" (xxxi) :

هدفت الدراسة إلي استكشاف العلاقة بين أسلوب كايزن للتحسين المستمر وبعض المداخل الادارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وأيضاً تحليل الأسس النظرية لأسلوب

كايزن كأحد وأهم أساليب التحسين المستمر، واستخدمت المنهج الوصفي باعتباره منهجاً يعني بوصف الظاهرة وجمع البيانات المتصلة بها، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: يقوم أسلوب الكايزن علي عدة مبادئ منها أن التحسين عملية ممتدة لا نهاية لها وانها عملية شاملة تحتاج جهود كل من يعمل بالمؤسسة.

4- دراسة ولاء عبدالحميد سعيد (2019) بعنوان: القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر (xxxii):

هدف الدراسة إلى التعرف على الاطار النظري الذي يحكم تجويد الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي ومقومات الاداء المؤسسي، والتعرف على الاطار النظري الذي يحكم مدخل القيادة المستدامة ومفهومها ومبادئها ودور مدخل القيادة المستدامة في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال مدخل القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن تجويد الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن القيادة المستدامة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة .

5- دراسة محمد اسماعيل مخلف (2019) بعنوان: تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن (xxxiii):

هدفت الدراسة إلى التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن، واعتمدت علي المنهج الوصفي في إلقاء الضوء علي مدخل الأداء المتوازن وإدارة الاداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة بمصر، وكذلك التعرف علي الوضع الراهن لإدارة الإداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف عملية الاتصال والتوجيه بين العاملين داخل المدرسة، قلة البرامج التدريبية

للمدراء، وغياب الأساليب الادارية الحديثة في التخطيط وإدارة الإداء، وقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات من أهمها: الاهتمام بمدخل الاداء المتوازن كأحد المدخل الإدارية الحديثة، ضرورة مشاركة العاملين في القرار الإداري بالمدارس التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين.

6- دراسة هاني مصطفى حسن وآخرون (2019) بعنوان: تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية "دراسة ميدانية" (xxxiv):.

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة من خلال العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة، حيث تناولت بعض الاتجاهات والاستراتيجيات الحالية في تطوير الأداء في مدارس الثانوي العام وكيفية تحقيقه وتحديد أولويات التطوير في الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقه، وتقدم الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً يساهم في إثراء البحوث التربوية للمدارس الثانوي العام لتفعيل دور مدخل العلاقات الانسانية قد يستفاد منه في بناء استراتيجيات إدارية جديدة تقوم على أساس إنسانية معلم الوقت الحالي ، واستخدم الباحث الاستبانة للوقوف على دور العلاقات الإنسانية في تطوير إدارة المدارس الثانوية، وتم تطبيق اداة الدراسة على (٤٠٠) مديراً ومعلماً بمدارس الثانوي العام، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة العلاقات الانسانية التي تنتهجها المدرسة الثانوية العامة في تطوير الأداء يحتاج إلى إعادة نظر من حيث مدى استعداد المدرسة الثانوية العامة في استخدام العلاقات الإنسانية لتطوير الاداء المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Hardie, Rosalind, 2011) بعنوان: تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي (xxxv):.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء المؤسسي، وأشارت الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها

على المنافسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية المهنية للعاملين ، وتحقق الأداء المطلوب والحصول على مزايا تنافسية ، وأشارت الدراسة إلى أن حوالي ٨٧% من العينة كانوا ملمين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية ، وأن 70% من المنظمات تستطيع تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارتها الاستراتيجية ، وأن ٧.١٦% فقط من العينة أحدثت تغييرات طفيفة في أدائها في حين أن هناك أثر لنسبة ٣.١٣% على المؤسسة.

2- دراسة (Jack Mccann & Matthew Sweet)، 2014 بعنوان: تأثيرات المساءلة المستندة إلى الأداء على الأداء المؤسسي في الولايات المتحدة^(xxxvi) :

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تعليمية وبحوث تمثيلية، معدلات التخرج ومستويات تمويل البحوث الفيدرالية ، وتحليل التغييرات في الأداء المؤسسي بعد اعتماد معايير مساءلة جديدة، واستخدمت الدراسة النمذجة الخطية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن الدول التي اعتمدت على المساءلة على أساس الأداء لم تشهد زيادة ملحوظة في الأداء المؤسسي.

3- دراسة (Singh, J.2015) بعنوان: "فلسفة التحسين المستمر- عرض الأدبيات والاتجاهات"^(xxxvii) :

هدفت الدراسة تقديم لمحة عامة عن تاريخ (كايزن) التحسين المستمر، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت إلي نتائج عن نشأة كايزن (التحسين المستمر) وكيفية تطورها، كما توصلت بشكل عام إلي أن التحسين المستمر (كايزن) وبرامج إدارة الجودة تسيران جنباً إلى جنب في سعيها لتحقيق التميز.

4- دراسة (Emmanuel, 2016) بعنوان: بعنوان "طريقة محاكاة الاقتراح نحو التحسين المستمر في التصنيع المنفصل" (xxxviii) :

هدفت تلك الدراسة إلى تصميم وتطوير سلسلة من الأنشطة التي تؤكد علي تطبيق قدرات المحاكاة كأداة للمساعدة في التحسين المستمر لعمليات التصنيع المنفصل، واعتمدت علي المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة الي نتائج منها : أهمية استخدام تقنيات المحاكاة المطبقة لدعم عملية التحسين المستمر.

5- دراسة (MaaroF M, 2016) بعنوان: "عرض العوامل المساهمة والتحديات في تنفيذ (كايزن) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (xxxix) :

هدفت الدراسة إلي توفير بعض الرؤي حول العوامل المساهمة في نجاح تنفيذ (كايزن)، وتحديد التحديات التي تواجه تنفيذها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة هذه الظاهرة، وتوصلت الدراسة إلي نتائج أهمها: مهارة الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة، ووضوح الإستراتيجية المؤسسية وحسن إدارة المعارف من أهم العوامل التي تسهم في نجاح تنفيذ كايزن.

التعليق العام علي الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الكثير من القضايا التي وردت في هذا البحث، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي :

- 1- نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- 2- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.
- 3- تعريف مصطلحات الدراسة.

جوانب الاتفاق بين هذا البحث والدراسات السابقة:

- 1- اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في مجال البحث، وهي جيمبا كايزن والأداء المؤسسي.
- 2- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج البحث وهو المنهج الوصفي.
- 3- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المرحلة التعليمية وهي المدرسة الثانوية.

جوانب الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة:

- 1- الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.
- 2- مكان الدراسة وهو محافظة الشرقية.
- 3- موضوع الدراسة حيث تهتم الدراسة الحالية لتحسين الأداء المؤسسي في ضوء مدخل جيمبا كايزن.

الإطار النظري :

المحور الأول: الإطار الفكري لجيمبا كايزن:

1. مفهوم جيمبا كايزن:

يعد مفهوم جيمبا كايزن من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات التربوية، ولتوضيح مفهوم جيمبا كايزن يتم ذلك علي النحو التالي:

أ- مفهوم Gemba :

هي كلمة يابانية تعني مكاناً حقيقياً، وتستخدم حالياً في مصطلحات الإدارة لتعني التدريب في مكان العمل، أو مكان تتم فيه إضافة قيمة، وفي هذا النهج لا تأتي مبادرة التغيير من الأعلى، ولكن من مكان العمل نفسه؛ حيث يمكن لمدير Gemba أن يتولى

إدارة التحسين المستمر (فهم ما يحدث في مكان العمل Gemba هو الأساس لجميع عمليات كايزن)^(xi).

ب- مفهوم كايزن :

Kaizen لغة : مصطلح ياباني والمعني الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المؤسسة^(xli). واشتق مفهوم كايزن من المصطلح الياباني "Kai" الذي تعني التغيير، و"Zen" الذي تعني جيد (ليكون أفضل)؛ حيث يفسر البعض كلمة "Kai" علي أنها مستمرة، و"Zen" علي أنها تحسين، فأصبح المصطلح الذي كان كلمة مرور لتسجيل الدخول إلي مفهوم التحسين في كل جانب من جوانب المؤسسة^(xlii).

واصطلاحاً بأنها: التغيير للأفضل أو النمو المستمر؛ حيث يعتبر النمو المستمر أحد إستراتيجيات الإدارة إستخداماً في سياق الإدارة الحالي للتميز في المنتج؛ حيث تعتبر عملية كايزن عملية لا نهاية لها فهي تتم بالتعاون مع الجميع في المنظمة، ووفقاً لماساكي إيماي مبتكر مفهوم كايزن ، فإن كايزن هو مفهوم شامل يهدف إلي إنشاء مكان عمل ناعم ، والقضاء علي المهام غير الضرورية ، بجانب تعليم الموظفين إستخدام التقنيات العلمية الحديثة^(xliii).

ج- مفهوم جيمبا كايزن :

تعدد التعريفات حول مفهوم جيمبا كايزن، ومن أبرزها ما يلي:

يعرف بأنه "أسلوب تطوير تدريجي ومستمر يتم تطبيقه علي المؤسسة بما تتضمنه من عمليات ومدخلات ومخرجات أيضاً، فهي استراتيجية تبتعد كل البعد عن الأساليب المعقدة، فإستراتيجية كايزن تعرف بالإدارة من موقع الأحداث"، فالجيمبا كايزن تعمل علي إدخال تحسينات بصورة تدريجية^(xliv).

كما يعرف أيضاً بأنه "منهجية أحد الإتجاهات الحديثة التي تستخدم في كل ما يساعد علي تحسين وإتقان مستوى الفرد والمؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف وتزيد الإنتاجية، وتركز علي الأداء الصحيح للعمل، والتركيز علي الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين بهدف النهوض بمستوى الطالب بأقل جهد وتكلفة من خلال تشجيع الإقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في المؤسسة التعليمية، وتخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء" (xiv).

كما يعرف ايضاً بأنه "تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي علي ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية علي أرض الواقع ويمكننا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث" (xlv).

كما يعرف علي أنه: "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في أماكن العمل والمواد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدات الاقتصادية أو المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تحتاج إلي تغييرات" (xlvii).

كما يعرف بأنه : التغيير والتحسين والتطوير نحو الأفضل في جميع أقسام المؤسسة وبمشاركة جميع العاملين من خلال خطوات قصيرة وباستخدام الموارد المتاحة ، بهدف رفع مستوى الأداء، وتقليل الهدر وتحقيق الجودة وخفض التكلفة في المؤسسة (xlviii).

ويعرف البحث مدخل جيمبا كايزن إجرائياً بأنه " هو أسلوب إداري بسيط في فكرته، يهدف إلي تطوير المؤسسة سواء في عملياتها أو أنشطتها أو الخدمات التي تقدمها بصورة تدريجية، لرفع كفاءة المؤسسة ككل".

2- فلسفة جيمبا كايزن:

هي فلسفة إدارية تولد تغييرات أو تحسينات إضافية صغيرة في طريقة العمل، التي تجعل من الممكن الحد من الهدر، وبالتالي تحسين أداء العمل، وبالتالي تقود المؤسسة إلي مراحل من التحسين التدريجي والمستمر، وهذا النهج الإداري متأصل في سلسلة من مبادئ الإدارة التي توجه سلوك الناس عندما يطبقون مجموعة من تقنياتهم وأدواتهم لتحسين عملهم اليومي^(xlix).

وحاليا أصبح لجيمبا كايزن دور فعال في نظم الادارة التعليمية، فهي تقوم علي التحسين المستمر، التدريجي والصغير في العملية، وهو ما يحسن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، وفي كايزن يتمتع الموظفون بصلاحيه اقتراح الأفكار، التي تعالج المشكلات الشائعة حتي لا تتكرر، من خلال معالجة المشكلات وجها لوجه، فكايزن يقدم تحسينات تدريجية تؤدي إلي مكاسب كبيرة⁽¹⁾.

كما تسعى جيمبا كايزن إلي إدارة المشكلة من مكان العمل أو المؤسسة، حتي يمكن التخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل علي منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتطوير^(li).

وتقوم فلسفة جيمبا كايزن علي مجموعة من العمليات وهي كالاتي^(lii) :

- 1- العملية عادة أكثر متعة من المنتج.
- 2- أي نتيجة هي جزء من عملية لا تنتهي، بل تؤدي العملية نفسها إلي نتائج مستقبلية وعمليات أخرى.

3- كما تقوم فلسفة كايزن علي فلسفة الكمالية (Perfectionism) وتعني الإصرار علي الحصول علي الجودة المثلي للفرد، روحياً وعقلياً وجسدياً ومادياً، بمعنى شامل لكل نواحي الانسان (liii).

3- أهداف مدخل جيمبا كايزن :

هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى جيمبا كايزن إلي تحقيقها في المؤسسة التعليمية ومنها ما يلي (liv):

- 1- تخفيف الإجراءات غير الازمة، وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.
- 2- وضع إستراتيجية إبداعية، تستطيع أن تخفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد.
- 3- تمهيد الطريق لجميع برامج وأنظمة الجودة الحالية، التي تعتمد علي الإبداع والإبتكار، وبالتالي فإن هدف جيمبا كايزن الكشف عن التغييرات المطلوبة وتطبيقها، حيث إنها تحتاج لمعلمين قادرين علي الإبتكار والإبداع، وإستخدام إتجاهات جديدة لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات التعليمية.
- 4- تطوير ثقافة التميز: إذ تهدف كايزن إلي خلق ثقافة تنظيمية مستدامة للتميز (lv).
- 5- خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية (lvi)

4- أهمية جيمبا كايزن:

ويمكن تحديد أهمية جيمبا كايزن كالتالي (lvii) :

- 1- طريقة حياة تركز علي من تقدم له الخدمة، لذا فهي من المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمة واستمرارها.

2- هي سباق مستمر وغير منتهي نحو الأفضل ، لأن هناك تحسينات في أرجاء المؤسسة.

3- تركز علي نظرية ماذا What وكيف How وليس نظرية Who.

4- تجبر الإدارة والعاملين علي جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه، بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمنظمة في مجالات المنافسة.

5- تقوم علي فكرة "اعمل صحيحاً منذ البداية".

ويساعد في تحقيق قيمة مضافة للعمل، معتمدة في ذلك علي التقييم المرئي لتحديد السبب الجذري للفجوة بين الحالة الحالية والحالة المرغوبة، والعمل علي إتخاذ الإجراءات المضادة اللازمة للتغلب عليها، وذلك من خلال ما يتم داخل موقع الحدث يوماً بيوم، وتقديم الإرشادات اللازمة لتحقيق هذه القيمة المضافة^(lviii).

5- خصائص مدخل جيمبا كايزن Gemba Kaizen :

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز جيمبا كايزن عن غيرها من المداخل ومنها ما يلي^(lix) :

- 1- تتبني كايزن مفاهيم الادارة الاستراتيجية الساعية لبناء القدرات التنافسية للمنظمة.
- 2- تتميز كايزن بأن أفكارها ذات طابع متجدد دائماً ، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار التقليدية.
- 3- يمكن تحسين كل شئ حتي ولو كان التحسين بطيئاً، فالحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة التي لا تنفذ.

4- تهتم كايزن بالاستماع إلي العاملين وجمع أفكارهم في كل مستويات التنظيم، فالتطوير والتحسين المستمر مسئولية كل فرد في المنظمة سواء عند الادارة أو العاملين.

5- تعمل كايزن علي القضاء علي الأسباب الجذرية للمشكلة وليس أثارها فقط.

6-أبعاد مدخل جيمبا كايزن:

توجد مجموعة من الأبعاد الرئيسة لمدخل جيمبا كايزن ومن أهمها مايلي (Ix) :

1- **فلسفة للتحسين:** وهي بمثابة نظرية أو إطار فكري لعملية التحسين في كل مراحلها ، وأهدافها وأسبابها ومراحلها، وخطوات التحسين والقائمين علي تنفيذ التحسين، ودور المعلومات في التحسين.

2- **سياسات التحسين:** إذ تأتي هذه السياسات في إطار فلسفة كايزن لتنفيذ الفلسفة التي أتى بها، فلا يمكن أن يتم التنفيذ بدون تصميم سياسات واضحة ومعلنة لأنشطة التحسين.

3- **خطط للتحسين:** تتضمن وضع معايير أو نظم قياس مستويات التحسين، فهي أهداف قابلة للقياس والتطبيق والتحقيق .

4- **برنامج للتحسين المستمر:** تنطوي سياسة كايزن علي التخطيط لبرنامج طويل المدى للتحسين المستمر، ويشمل البرنامج خطوات عملية لتنفيذ رؤية الإدارة ورؤية المنافسين، ويحدد البرنامج كيف تؤدي العمليات موضع التحسين، ووضع خطة للتحسين لمعادلة المنافسين والتفوق عليهم .

المحور الثاني: الإطار الفكري للأداء المؤسسي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: نظام يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية والاستمرار في الأنشطة. وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير (Ixi).

ويعرف أيضاً بأنه: الإطار الشمولي لجميع حقوق ومجالات المعرفة الإدارية؛ حيث يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال (Ixii).

هو منظومة أداء الأفراد العاملين لوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى انتاجية الفرد وفاعلية المنظمة (Ixiii).

كما يعرف بأنه المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى المنظمة ككل، في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة (Ixiv).

كما يمكن تعريفه باعتباره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي (Ixv).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية ونتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها (Ixvi).

ويعرف أيضاً على أنه نشاط شامل مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت

نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الخلل بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية (lxvii).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية (lxviii).

والتعريف الإجرائي للأداء المؤسسي هو : كافة السلوكيات والنشاطات والجهود التي يقوم بها الأفراد في إطار من العمل التعاوني الجماعي داخل المدرسة الثانوية على اختلاف مستوياتهم، ومن ثم يتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية، والموارد المادية والمالية والتقنية المتاحة للمدرسة الثانوية، وأداء تلك لعناصر بشكل منظم قائم على أسس وقيم تنظيمية.

2. فلسفة الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي يمثل نظامًا متكاملًا لنتائج أعمال المؤسسة، فهو يعرف بأنه قياس ما تم إنجازه من بين ما تم التخطيط له، من حيث الكم والكيف، واكتشاف مواطن القوة والضعف، وله فلسفة يقوم عليها في المؤسسات المختلفة، تتمثل فيما يأتي (lxix) :

- يمثل كل مستوى من مستويات الأداء جزءا من أداء كلى أكبر.
- الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك التفاعل مع بقية أجزاء الكل، يبعد المؤسسة عن التقدم والتطور، ويقودها لسلسة من الاضطرابات.
- اذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة والقياس الجزئي لبعض الأجزاء فهو تفوق مؤقت يؤدي علي المدى البعيد إلى التدهور.
- تكامل الأفكار والسياسات والنظم وتجنب القصور الجزئي، في حالة ادراك طبيعة النظرة الكلية الأداء.

- والنظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري، والذي يؤدي إلى العمل الجماعي التعاوني في الأداء بالمؤسسة.

3. أهداف الأداء المؤسسي:

توجهت المؤسسات في الوقت الحاضر نتيجة للتطور الكبير الذي نشهده إلى التركيز في التعامل مع الأعمال داخل المؤسسة من منظور مؤسسي، وليس من منظور الأداء الفردي، لذا فإن جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة يراعى فيها دور الفرد وكذلك ودور الإدارة علي السواء.

ويسعى الأداء المؤسسي لتحقيق مجموعة من الاهداف وتتمثل فيما يلي (lxx) :

- تحقيق تحسين مخرجات النظام التعليمي، وتنمية البيئة المدرسية كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع.
- نشر ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين، وتفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدارس.
- تنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين بالمؤسسة.
- الوقوف علي مستويات الأداء الحالية للمدرسة وتشخيصها من أجل تطويرها والعمل علي تحسينها.
- العمل علي تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بصورة احسن.

4. خصائص الأداء المؤسسي:

توجد مجموعة من لخصائص الأداء المؤسسي ومن أهمها ما يلي (lxxi) :

- إقرار الأداء الجماعي التعاوني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم اتخاذ القرارات بصورة فردية داخل المؤسسة.
- اتباع السياسات والنظم والقوانين المحافظة على الاستقرار المالي والإداري بالمؤسسة.
- تحقيق الأهداف بطريقة تشاركية من خلال استثمار جهود الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار المسؤولية الجماعية.
- الاهتمام بالتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال أفضل السياسات.
- العمل علي تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة باعتبارها للجميع، وتتطلب المزيد من العمل للحفاظ عليها.

5. مقومات تحسين الأداء المؤسسي:

- توجد بعض المقومات الخاصة بتحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات وهي كالاتي (lxxii) :
- زيادة التركيز على الجودة في جميع أنحاء المؤسسة وكافة الأنشطة بها.
 - تشجيع المديرين بصفة مستمرة على ممارسة القيادة وليس الرئاسة بالمؤسسة
 - التركيز على أن تكون المؤسسة التعليمية رائدة في مجالها الأساسي ومتميزة ومتفردة.
 - السعي لتوفير نظم تحليل المعلومات واستنباط حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة ثم التصرف بطريقة ملائمة.

- الاستفادة من الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها افضل استثمار لصالح المؤسسة.
- العمل علي تعميق وتحسين جانب الخدمات والاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة في الوقت الحاضر.

6- مراحل تحسين وتطوير الأداء المؤسسي :

لكي يتم تحقيق التكامل في الأداء لابد من تكامل المراحل التالية^(lxxiii):

- 1- مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية: ومن خلالها يتم وضع أهداف التحسين والتطوير، ومن بعدها تنظيم الغايات لتحقيق تلك الأهداف الموضوعه، فتحدد الأهداف يساعد على تنسيق وتنظيم وتوجيه العمل لتحقيق الغايات بفاعلية.
- ٢- مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل: تتم هذه المرحلة من خلال تدريب العاملين بعقد الدورات التدريبية، والتنمية المهارية عن طريق الإبداع، وتشجيع الأفكار المبتكرة، ومتابعة التعلم بكافة الوسائل والطرق الممكنة.
- ٣- مرحلة تقييم الأداء ويتم من خلالها حل المشكلات باتباع الأساليب العلمية، كما أنها تساعد في وضع أهداف جديدة، وتعديل الخطط القائمة، لتخدم أفضل مستوي من الإنجاز.
- ٤- مرحلة تحسين وتطوير الأداء: وهي مرحلة تسجيل التقدم في عمليات التحسين وتوثيقه، وتقدير الجهود المتميزة عن جدارة.
- 5 - مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة: وهي مرحلة إيجاد وسائل اتصال من أجل نتائج أفضل، وإدخال التحسينات على النظم الروتينية بالمؤسسة.

7- العلاقة بين جيمبا كايزن والأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

يعد مدخل جيمبا كايزن جوهر العملية الإدارية، فهو يقوم بدور كبير في جعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، وتعد جيمبا كايزن من أهم عناصر النجاح في كافة المؤسسات على اختلاف مستوياتها، والتي من شأنها أن توجه الموارد المادية والمالية والتقنية والتنظيمية المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفايات التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري الذكي، ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يجعلها قادرة على التكيف مع مفردات المنافسة.

ويعد مدخل جيمبا كايزن أحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة نظراً لتأكيد على أنشطة التحسين المستمر، وتدعيم عملية تخفيض التكلفة في خط مسار الإنتاج، لذا فإنه يساعد على تخفيض التكلفة في دورة تصميم وتطوير العمليات الإدارية، ورفع مستوى الجودة والأداء بالمؤسسة المستهدفة^(lxxiv)، ويؤكد هذا المدخل على مبدأ المقارنة المرجعية، والتي من خلالها يمكن البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في شتى المجالات بالشكل الذي ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية وأداء أفضل، والذي يعد جوهر هذه العملية^(lxxv).

كما أن استخدام مدخل جيمبا كايزن في المؤسسات التعليمية يعد أحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة، التي تؤدي إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية، تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات أو العقبات التي تعترضها، وهذا يتم من خلال التحسين المستمر في الإدارة والعمليات والأشخاص، وتوفير بيئة ابتكارية وبنية تحتية مناسبة، تسهم في تحسين وتوطيد العلاقة التفاعلية بين العاملين^(lxxvi).

وهكذا يعرف الكايزن بأنه التحسين المستمر، فالتحسين المستمر التدريجي في العملية هو الذى يحسن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، وفي كايزن يتمتع

الموظفون بصلاحيه اقتراح الأفكار التي تعالج المشكلات الشائعة حتي لا تتكرر من خلال معالجة المشكلات وجها لوجه، فكايزن يقدم تحسينات تدريجية مما يؤدي إلي تحقيق المكاسب الكبيرة. (lxxvii)

زد علي ذلك، ولدت فلسفة جيمبا كايزن وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعرون بها، من أجل التفوق والإمتياز في الأسواق العالمية، لأن اليابان بلد لا تملك الا الموارد الإقتصادية والطبيعية كالبتترول أو الفحم أو غيره، فكان المورد الأساسي فيها هو الإنسان، الذي يسعى إلي التعلم المستمر والعمل الجاد بالشكل الذي يجعله الأفضل باستمرار، فكايزن يبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تنفيذه وتحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي علي هدر، ومن ثم فلا بد من الاستمرار في التعديل من أجل التخلص من هذا الهدر، ومن هنا تتضمن فلسفة مدخل كايزن التغيير في ثقافة العاملين بالمؤسسة من خلال التعلم، واعتبار أنشطة التعلم جزءا أساسيا من هذه الفلسفة، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويحققها، كما تركز فلسفة كايزن علي الجودة والتكلفة ؛ حيث تؤدي الجودة المتميزة إلي التكلفة الأقل، فجزور كايزن تعود إلي الفلسفات القديمة التي أثرت علي الثقافة اليابانية مثل الكونفوشيوسية و البوذية، إذ تؤكد تلك الفلسفات علي مبدأ الكمال، ومبدأ التحسين المستمر، وقد انعكست تلك المبادئ علي حياة اليابانيين، وأصبحت تقوم علي التحسين الذاتي المستمر والفعال.

وفي حقيقة الأمر تسعى جيمبا كايزن إلي التحسين المستمر التدريجي في العملية، مما يؤدي إلي تحسن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، وفي كايزن يتمتع الموظفون بصلاحيه اقتراح الأفكار التي تعالج المشكلات الشائعة حتي لا تتكرر من خلال معالجة المشكلات وجها لوجه، فالكايزن يقدم تحسينات تدريجية مما يؤدي إلي المكاسب الكبيرة. (lxxviii)

ويمثل الأداء المؤسسي نظامًا متكاملًا لنتائج أعمال المؤسسة، فهو يعرف بأنه قياس ما تم إنجازه من بين ما تم التخطيط له من حيث الكم والكيف، واكتشاف مواطن القوة والضعف، وله فلسفة يقوم عليها في المؤسسات المختلفة، تتمثل فيما يأتي (Ixxix) :

- يمثل كل مستوى من مستويات الأداء جزءًا من أداء كلى أكبر.
- الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك التفاعل مع بقية أجزاء الكل، يبعد المؤسسة عن التقدم والتطور، ويقودها لسلسلة من الاضطرابات.
- إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة والقياس الجزئي لبعض الأجزاء، فهو تفوق مؤقت يؤدي علي المدى البعيد إلى التدهور.
- تكامل الأفكار والسياسات والنظم، وتجنب القصور الجزئي، في حالة إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء. فالنظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري، والذي يؤدي إلى العمل الجماعي التعاوني في الأداء بالمؤسسة.

فعملية تحسين الأداء المؤسسي يعد انعكاساً لتطبيق مداخل إدارية حديثة، ومنها مدخل جيمبا كايزن، ويشمل الأداء المدرسي جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات، التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وتشتمل عناصر الأداء المدرسي على المدخلات من الأهداف والإمكانات البشرية والمادية والعمليات المتمثلة في الأداء الإداري والتدريسي والتكنولوجي، والمخرجات والتي تتمثل في المنتج النهائي للمدرسة وهم خريجو المدرسة، الذين يتخرجون فيها بمواصفات وسمات معينة تتفق مع الأهداف المحددة (Ixxx).

المحور الثالث: جهود الدولة لتحسين وضع التعليم الثانوي العام بمصر

1- أهداف التعليم الثانوي العام:

من أهداف التعليم الثانوي ما يلي:^{lxxxi}

1- غرس بعض القيم والمبادئ الأخلاقية في الطلاب، والتي تجعلهم قادرين علي تطوير أنفسهم والمجتمع، ومن أهم هذه القيم غرس روح العزيمة والإصرار والجهد والمسئولية.

2- تنمية ولاء الطالب لوطنه وتعميق هويته، وتمكينه من لغته القومية، معرفته لتاريخه وواقعه وحقوقه ومسئوليته.

3- تزويد الطلاب ببعض من المصطلحات العلمية التي تساعد على التأقلم بشكل كبير في الحياة الجامعية بعد ذلك.

4- العمل علي دعم الطلاب الموهوبين والاستفادة من مواهبهم بشكل كبير، وذلك من خلال تدريبهم علي بعض من المهارات التي تعمل علي تنمية الإبداع والابتكار لديهم.

وباستقراء ما سبق نجد أن التعليم الثانوي العام، يهدف إلي إعداد الطلاب للحياة جنباً إلي جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي أو المشاركة في المجتمع من خلال سوق العمل، بالإضافة إلي تزويدهم بالمهارات العلمية والتكنولوجية، وترسيخ القيم السلوكية والقومية السوية، هذا إلي جانب تركيزه علي إعداد الطالب لتولي مسؤولية تنمية المجتمع، ويعتبر ذلك هدفاً أساسياً من أهداف المرحلة الثانوية، سواء كانت تلك المسؤولية من خلال إكمال الدراسة بمرحلة التعليم العالي أو الالتحاق بسوق العمل، إلي جانب تركيزها علي تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب، سواء كانت علمية أو معرفية أو سلوكية وهكذا، وتعمل علي ترسيخ الهوية القومية، وتنمية الولاء للوطن في ظل الانفتاح العالمي .

2- مشكلات تحسين التعليم الثانوي العام بالمدارس الثانوية العامة مصر:

تتعد مشكلات التعليم الثانوي كما يلي:

1- مشكلات المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي :

- قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم بفلسفة المناخ التنظيمي لتطوير التعليم الثانوي العام في مصر.
 - ضعف تفعيل دور مجالس الأمناء في معالجة المشكلات التعليمية والإدارية بالتعليم الثانوي العام
 - قلة التعاون الكامل بين الإدارات التعليمية ومديري المدارس الثانوية.
 - الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال الإداري بين مديري المدارس ووكلائها، في مدارس المرحلة الثانوية.
 - ضعف الوعي بوضع خطط استراتيجية واقعية لتحسين مستوى الصحة المنظمة بأبعادها المختلفة بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة المنظمة من تهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر.
 - قلة الاهتمام بتوفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية لتحسين الصحة المنظمة في مدارس التعليم الثانوي العام.
 - ضعف وعي مديري المدارس بأهمية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أثناء العمل مع كافة المعلمين.^{lxxxii}
- كما تواجه مدارس التعليم الثانوي العام مشكلات اخري من أهمها ما يلي:^{lxxxiii}
- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على إحداث الإصلاح المدرسي في جودة العملية التعليمية.

- ضعف السياسات التعليمية الواضحة.
- قلة الارتياح إلى الجو التعليمي وتقاليد الحياة المدرسية.
- ضعف قدرة التعليم الثانوي على مواكبة التطور الاجتماعي والاقتصادي.

٢ - مشكلات الأداء التنافسي:

من أهم هذه المشكلات ما يلي: lxxxiv

- الاختيار غير الموفق للقيادة المسؤولة، وعدم كفاءتها وفعاليتها لمتطلبات الإصلاح
- قلة وضوح الفلسفة التربوية في مجال القيادة.
- تزايد لجان المتابعة بما يشغل إدارة المدرسة عن متابعة العملية التعليمية.
- تزايد القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الجهات المركزية.
- قلة تعاون المعلمين والمجتمع المحلي مع إدارة المدرسة بالقدر الكافي.
- ضعف الجهاز الإداري المزود بخبرات ومهارات قادرة على التعامل مع مستجدات المصر.
- محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي، وقصور أنظمة الرقابة وصوريتها داخل المؤسسة التعليمية.

رؤية تحليلية لدور كايزن في تحسين الأداء المدرسي:

قد يتصور البعض أن المدرسة التي ترغب في تحسين أدائها، عليها أن تتبنى مدخل كايزن، فهو يقوم على التحسين التدريجي المستمر للمؤسس- بصفة عامة- وللأداء - بصفة خاصة- وهذا التصور غير صحيح، فكايزن ليس عصى سحرية تحقق المعجزات، بل هو مدخل إداري للتحسين، له شروط كثيرة يجب أن تحققها المؤسسة، حتى يمكن له أن ينجح، ويتم تحسين الأداء المدرسي، إن كايزن لكي ينجح لا بد له مما يلي:

- 1- أن يقوم العاملون في المدرسة بتحديد المشكلات التي تؤثر سلبا على الأداء المدرسي، وتحليل هذه المشكلات، ثم بعد ذلك اختيار المدخل الملائم لعلاج هذه المشكلات، فإذا تم التأكد من أن كايزن هو المدخل المناسب، يتم اختياره من بين غيره من المداخل الأخرى.
- 2- قبل تطبيق كايزن، لابد من التعرف على طبيعته، ومتطلبات نجاحه، وتحديد الأدوار التي يتعين على كل فرد في المجتمع المدرسي أن يقوم بها، بدءا من القادة وانتهاء بالعاملين.
- 3- تضافر وتعاون جميع العاملين بالمدرسة، من أجل توفير بيئة مثلى لتطبيق كايزن، تسهم في نجاحه، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- 4- لا بد من الوعي أن كايزن لا يحقق نتائج سريعة - كما يحدث في بعض المداخل الأخرى- ولكنه يحقق نتائج محدودة لكنها مستمرة وراسخة، وتتعاظم مع الوقت، وتصبح أكثر تأثيرا في تحسين الأداء المدرسي.
- 5- إن كايزن لا يتوقف عند مرحلة معينة، أو عند وقت محدد، ولكنه عملية مستمرة باستمرار المؤسسة، واستمرار العاملين بها.

رابعاً: نتائج البحث والإجراءات المقترحة:

أولاً: يمكن الخروج من البحث بمجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- نتائج عن مدخل كايزن:
 - يتميز مدخل جيمبا كايزن بالفاعلية، حيث يتم خلاله التفارقة بين أعراض المشكلة وبين أسبابها.
 - يتميز مدخل جيمبا كايزن بتوفير معلومات وبيانات رقمية بصورة سريعة عن معدلات التطور في الأداء.

- يتميز مدخل جيمبا كايزن بالتركيز علي العمليات الإدارية، التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- مدخل جيمبا كايزن يساعد في التغلب على نواحي القصور في تطوير وتجويد الأداء، من خلال فحص الاستراتيجية والربط بين أنشطتها وتنفيذ الاستراتيجية.
- يوفر مدخل جيمبا كايزن قنوات للاتصال بين جميع المسؤولين، والحفاظ علي ثقافة التعلم الرقمي.
- يتميز مدخل جيمبا كايزن بانه نظام متكامل لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء بعض المؤشرات .
- يعمل جيمبا كايزن على تحويل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى أهداف محددة ومبادرات مستمرة للتجويد.
- أن نقطة البداية لتطوير وتجويد الأداء من منظور مدخل جيمبا كايزن وجود استراتيجية للمؤسسة وبشرط أن تتكون واضحة ومحددة، مصاغة صياغة جيدة، ومبنية علي اساس إيجابي وحقيقي لتجويد مجتمعاتهم وقيادة مدرستهم بطريقة أفضل.
- يتميز مدخل جيمبا كايزن بانه يشجع ويطور من التدريس والتعليم الرقمي مما يزيد من قدرة المعلمين علي دمج التكنولوجيا في التدريس كإحدى مهارات القرن الحادي والعشرين.
- يتميز مدخل جيمبا كايزن بتعزيز المهنية القائمة علي التكنولوجيا بشكل يساهم في تطوير لإدارة المدرسة.
- يتميز مدخل جيمبا كايزن بتنمية التفكير في الوعي الذاتي عبر الانترنت.

- يتميز مدخل جيمبا كايزن بحشد الطاقات وتجميع الموارد والقدرات ، وتبسيط الاجراءات، ودعم ثقافة الإجابة والجدارة.
- يهتم مدخل جيمبا كايزن بالقضاء علي الاسباب الجذرية للمشكلة وليس فقط آثارها.
- يتميز مدخل جيمبا كايزن بانه يؤمن بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغيرات الصغيرة التي تراكمت علي مر الزمن، ولها الأثر الأكبر في تحسين أداء المؤسسة علي المدى الطويل.

2- نتائج عن الأداء المؤسسي:

- تدني مستوي المشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي بالمدارس الثانوية العامة الي حد غير مقبول.
- ضعف روح الإبداع والابتكار في العمليات الإدارية داخل المدرسة، وضعف روح التنافس.
- قلة البرامج التدريبية، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة في التخطيط وتطوير الأداء بمؤسسات التعليم الثانوي
- ندرة وضوح الأدوار التي يقوم بها الشركاء المعنيين والفوائد المتوقعة لكل الأطراف المشاركة.
- البطء في تعديل الخطط اوفقا لحاجات المجتمع والمتغيرات المتجددة باستمرار.
- ضعف التخطيط والتوظيف والتدريب والتنمية المهنية للعاملين لتحقيق الأداء المطلوب مع غموض الرؤية.
- غياب عملية التواصل بين كافة العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي.

ثانياً: التوصيات والبحوث المقترحة لتفعيل دور جيمبا كايزن في تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر:

أولاً: العمل على توطين جيمبا كايزن بالمدارس الثانوية العامة: ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

1. إرساء ثقافة التحسين المستمر بالمدرسة من خلال:

- بناء ثقافة تنظيمية تعزز من خلق بيئة يسودها مناخ ديمقراطي يشجع الإبداع والتميز.
- تطوير خطط بناء القدرات والمهارات الناعمة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- تبني رؤية واضحة لاستثمار إمكانيات التقنية في عملية التمويل.
- إيجاد بيئة مناسبة للتميز في ضوء مؤشراتته.
- تجاهل الأفكار التقليدية وتبني افكار متجددة دايمًا.
- تبني منطق الإبداع والابتكار كأساس لنمو وتفوق المؤسسة.

2. تنوع برامج التطوير والتحسين المستمر وبناء بيئة تعليمية غنية بالتكنولوجيا والتي تشمل:

- تصميم برنامج تدريبي لجيمبا كايزن لجميع الأفراد بمؤسسات التعليم الثانوي العام.
- حلقات دراسية بشكل مستمر، داعمة لإرساء ثقافة جيمبا كايزن لما لة من صلة مباشرة بجودة الإدارة المدرسية.
- بناء مواقع الكترونية للمدرسة على الشبكة العنكبوتية والعمل على تحديثه بصفة دورية.

- عقد ورش تدريبية للمعلمين والاداريين للعمل علي وضوح الرؤية والاستراتيجية أمام الجميع بالمدرسة.
- إعداد حلقات نقاشية حول مفاهيم الادارة الاستراتيجية الساعية نحو بناء القدرات التنافسية لتحسين وتجويد الأداء.
- 3. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على الوعي التام لآليات جيمبا وذلك من خلال:
 - عقد دورات تدريبية متخصصة في جيمبا كايزن
 - محاضرات متخصصة في الادارة التربوية، من قبل اساتذة متخصصين في الإدارة التعليمية.
 - عقد ندوات تثقيفية تغيير الثقافة السائدة لدى أعضاء المجتمع المدرسي عن جيمبا كايزن.
 - عقد دورات نقاشية للاستماع إلي افكار العاملين وجمع أفكارهم في كل مستويات التنظيم.

المراجع العربية والأجنبية

- (i) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس (نوفمبر 2004). "تفعيل آليات الشراكة المجتمعية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمصر في ضوء خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 7، العدد 13، ص 77.
- (ii) السيد عبدالقادر شريف (2013). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط5، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص 5.
- (iii) مؤيد محمد الفضل وآخرون (2007). المحاسبة الإدارية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص 37-39.
- (iv) كاظم نزار الركابي (2004). الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 97.
- (v) سليمان الفارس (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، ص 59-85.
- (vi) مني محمد السيد الحرون، علي علي عطوة بركات (2019). "متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر"، مجلة كلية التربية، المجلد (30)، العدد (120)، كلية التربية، جامعة بنها، 2019، ص 432-433.
- (vii) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030"، التعليم المشروع القومي لمصر، ص 65-66.
- (viii) المرجع السابق، ص 79.
- (ix) محمود محمد حافظ. (2012). مؤشرات جودة التعليم في ضوء المعايير التعليمية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع- القاهرة.
- (x) أسماء محمود الكحكي. (أكتوبر 2020). رؤية مقترحة لتمويل التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد 35، ع (75)، ص 273-297.
- (xi) عبدالله عبدالنواب. (فبراير 2018). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في صعيد مصر وسبل التغلب عليها. المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال بعنوان "بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة". كلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، مصر، ص 57-76.
- (xii) أسماء حمدي السيد معوض، (أكتوبر 2018). مشكلات التعليم في مصر وكيفية مواجهتها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج (29)، ع (116)، ص 383-404.
- (xiii) يحيى إسماعيل محمود (2015). "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (7)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2015، ص 373-374.

- (xiv) وائل محمد القطان وآخرون: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد(40)، العدد(1)، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2016، ص79.
- (xv) محمد السيد علي الكسباني (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2012، ص86.
- Dalton, J. (2018). Great Big Agil, Available at. Retrieved (xvi) <https://Link,springer.com/chapter/from>
- (xvii) حامد كاظم متعب وسعد مهدي سعيد، (2016). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي " دراسة تحليلية" لاراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد13 ، العدد40 ، ص240.
- Nofemela, F. R, Winbering, C (2020). "The relevance of Kaizen – based (xviii) work – readiness training for South African University of Technology students", **The Journal for Transdisciplinary Research Southern Africa**. 16, (1), p. 1-2.
- (xix) Tapping, D., & Shuker, T (2018). "Value Stream Management for the lean office, Eight Steps Planning, Mapping, and Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas ", p. 135, <https://doi.org/10.1201/b16934>.
- International Labour Organization. (2017). "Promoting Workers Rights and (xx) Competitiveness in Egyptian Exports Industries 2017 Lean Manufacturing Techniques for Food Industries, North Africa", P. 45.
- (xxi) Fred, D. (2001). Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 2001, P.308.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). Strategic Management and Business (xxii) Policy", 11th Ed, Pearson Education Inc 2008, p.240.
- (xxiii) زهير ثابت (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، ص15.
- (xxiv) فاطمة ربايعة (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(26)، العدد(7)، صص109-164.
- (xxv) مؤيد السالم (2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، دار عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، ص 141.
- (xxvi) Peterson, W, et al (2003). An organizational performance research organizations, ISNAR, p. 40

- (xxvii) صلاح عباس هادي (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر - 9 مارس ٢٠٠٥، ص ١٦٢.
- (xxviii) طارق طه (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٣٥٩.
- (xxix) محمد عبدالسلام محمد محمود البلشي (2016). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري. جامعة عين شمس- كلية التربية- الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة المجلة ع 177.
- (xxx) خليل، أمل محمد يوسف (2017). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لكايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية : دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. مجلة التجارة والتمويل -جامعة طنطا - كلية التجارة.
- (xxxii) جمال الدين، نادية يوسف (2017). التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني. جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية -العلوم التربوية.
- (xxxiii) دراسة ولاء عبدالحميد سعيد (2019). "القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر"، مجلة كلية التربية، العدد(119)، كلية التربية، جامعة بنها، ص531.
- (xxxiiii) محمد اسماعيل مخلف (2019). "تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية، العدد(117)، كلية التربية، جامعة بنها، ص311.
- (xxxv) هاني مصطفى حسن وآخرون (2019). "تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية" دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، العدد(40)، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ص201.

- (xxxv) Hardie, Rosalind (2011). "Principals' perceptions of the essential components of sustainable leadership and implications for succession planning at the elementary school level: A mixed methods research study," PHD, University of Saskatchewan, P. 2.
- McCann, Jack, and Matthew Sweet (2014). "The perceptions of ethical and sustainable leadership," Journal of Business Ethics, No. (121), pp. 373-383.
- Singh, H. S. (2015). Continuous Improvement Philosophy - (xxxvii), Review and Direction, UK,. An International Journal, Vol 22 Literature .No,1, 75-119
- Emmanuel, V. (2016). A Proposal Simulation Method (xxxviii) Continuous Improvement in Discrete Manufacturing th towards . CMS– onference On Manufacturing System (CIRPCIRP
- MaaroF M, M. F. (2016). AReview of Contributing Factors (xxxix) .Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprisesand 522-TH International Economic Business Management Conference (pp. 7 .531). Malaysia : Universiti Tenaga Nasional
- (xl) Joanna Szarska, Aleksandra Edelmuller, (2019). "Continuous Improvement in Education: Adaptation of Kaizen Philosophy on the Example of the Student Project AGH Leanline", International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA), (4),(4), P. 152.
- Idowu, S. &. (2013). KN.ZuL aizen , In : Idowu S,O.,Capaldi . (xli) *Corporate Social Responsibility* Encyclopedia ofIn .Berlin,Heidelberg, Springer
- (xlii) Ronel Mondragon Sapungan, Joseph Bangayan Cuarteros. (2018). "Improving teaching and learning through kaizen and 7th Habit", International Journal Advances in social Science and Humanities, (4), (1), P. 2.
- Jayantha Kalansooriya, (2023). "The Concept of Kaizen: Aroot (xliii) Exploration", International Journal of Research and Innovation In Social Science (IJRISS), Issn. No. 2454-6186/ DOI: 10.47772/ Vol. VII Issue V, P. 497-498.
- (xliv) Nofemela, F. R, Winbering, C (2020). "The relevance of Kaizen – based work – readiness training for South African University of Technology students", The Journal for Transdisciplinary Research Southern Africa. 16, (1), p. 1-2.

International Labour Organization. (2017). "Promoting Workers Rights and (xlv) Competitiveness in Egyptian Exports Industries 2017 Lean Manufacturing Techniques for Food Industries, North Africa", P. 45.

(xlvi) سعد مهدي سعيد، حامد كاظم متعب (2016). "أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسين في الجامعات الأهلية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 40، ص 240.

(xlvii) Jonna Rosak- Szyrocka.(2019). "Quality of Life Improvement in Kaizen Aspect QPI", volume 1, issue 1, Czestochowa, polande, pp. 528-536.

(xlvi) عائض بن عويض بن منيع الله السلمي (2017). "تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن"، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، المجلد (2)، العدد (5)، ص 12.

(xlix) Juan A, Marin – Garcia, Amable Juarez – Tarraga, Cristina Santandreu-Mascarell, (2018). "Kaizen Philosophy; The Keys of the permanent suggestion system analyzed from the workers 'perspective", the TQM Journal, [http; // doi. Org /10.1108/ TQM- 12-2017-0176](http://doi.Org/10.1108/TQM-12-2017-0176).

(l) Clary, Scott Douglas, (2020). "Kaizen, Mastering Eastern Business Philosophy". ROI Overload.

(ii) رماز حمدي محمد إبراهيم (2018). "تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية : دراسة استشرافية"، كلية رياض الأطفال ، إدارة البحوث والنشر العلمي ، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط، المجلد (6)، العدد (6)، ص 160.

(iii) Chung, C, H, (2018). "The Kaizen Wheel – An Integrated Philosophical Foundation For Total Continuous Improvement", The TQM Journal, Vol. 30, Issue. 4, p. 413.

(liii) سلوي حلمي علي يوسف (2019). "آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الجامعية لطلاب كلية التربية- جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر "كايزن" ، مجلة كلية التربية، المجلد (16)، ع (88)، ص 328.

(liv) Zariski & Others. (2019). "Conference proceedings, 14th International Conference Organization, technology and management in construction & 7th international project association", research conference, September 04-07, Croatian Association for Construction Management, University of Zagreb, Faculty of civil Engineering, Zagreb, Croatia.

(lv) P. Wiid. (2019). "Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning: Kaizen and Education", [https:// doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3-4](https://doi.org/10.1007/978-981-13-2751-3-4).

(lvi) محمد محمد الحربي (2017). "متطلبات تحسين القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن Gemba Kaizen"، مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد (25)، العدد (1)، ص 252.

- (Ivii) مزمل علي عثمان (2017). "اختبار أثر استراتيجية الكايزن علي أداء الجامعات – تطبيقا علي جامعة ببشة – المملكة العربية السعودية، الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (امبار أبابك)، المجلد(8)، العدد (25)، ص ص71-72.
- (Iviii) Ramnath, N. (2018). "Thinking LEAN: The relevance of Gemba Kaizen and visual assessment in collection management", Association of college and Research libraries, SMU libraries, pp 100-106.
- (Iix) محمد بن محمد احمد الحربي، (2017). "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (2)، العدد (1)، ص 245.
- (Ix) عبدالناصر محمد السيد أحمد (2019). "متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق علي قطاع الإتصالات في ج.م.ع."، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد (1)، ص ص 317-384.
- (Ixi) Fred, D.: Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 2001, P.308.
- (Ixii) Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). Strategic Management and Business Policy, 11th Ed, Pearson Education Inc, p.240.
- (Ixiii) زهير ثابت (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 15.
- (Ixiv) فاطمة ربابعة (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية علي المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (26)، العدد (7)، ص ص 109-164.
- (Ixv) مؤيد السالم (2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، دار عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، ص 141.
- (Ixvi) Peterson, W, et al (2003). An organizational performance research organizations, ISNAR, p. 40
- (Ixvii) صلاح عباس هادي (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر - 9 مارس ٢٠٠٥، ص ١٦٢.
- (Ixviii) طارق طه (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ٣٥٩.
- (Ixix) إبراهيم المحاسنة، عبدالحكيم مهيدات (2009). التقويم الواقعي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ص 65.
- (Ixx) محمد أكرم العدلوني (2006). العمل المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ص 23.
- (Ixxi) نوال نصر (2010). "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس، الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء

- المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، المجلد(1)، 14-15 أبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ص66.
- (lxxii) Olivia Lynch Generative leadership (2009). A case study of distribution leadership at new York city high schools, Ph.D. Mills College, Oakland, California, p32.
- (lxxiii) سيد محمد جاد الرب (2008). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٤١.
- (lxxiv) مؤيد محمد الفضل وآخرون (2007). المحاسبة الإدارية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، صص37-39.
- (lxxv) كاظم نزار الركابي (2004). الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص97.
- (lxxvi) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري (2008). نظم إدارة الجودة، بغداد: دار المرتضى، ص252.
- (lxxvii) Clary, Scott Douglas, (2020): " Kaizen, Mastering Eastern Business Philosophy". ROI Overload.
- (lxxviii) Clary, Scott Douglas, (2020). "Kaizen, Mastering Eastern Business Philosophy". ROI Overload.
- (lxxix) إبراهيم المحاسنة، عبدالحكيم مهيدات (2009). التقويم الواقعي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ص65.
- (lxxx) Renee Patton & Ricardo Santos: "The next-generation digital learning Retrieved environment and a framework for change for education," 2018. Avr 10, 2024, From <https://www.google.com/search?q=Renee+Patton+%26+Ricardo+Sa>.
- (lxxxi) وزارة التربية والتعليم. (2014): الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030م، التعليم المشروع القومي لمصر: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، ص 95.
- (lxxxii) عبد الناصر عطايا وعصام رمضان : مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية. من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، مج ٢٠١٧. صص 1102-1103.
- (lxxxiii) احمد نجم الدين عيداروس "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية مرجع سابق ص57.
- (lxxxiv) احلام محمود حسين الجندي " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة . في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٦٥، 1ع، ٢٠١٧، ص 4٧٣.