

The Reality of the Applying of the Kaizen Methodology by Public School Principals in the Yatta Directorate of Education from the Perspective of the Principals Themselves

Ms. Nisreen Waheed Makhamreh^{1*}, Dr. Hanan Musa Samir², Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran³

¹ Educational Sciencest, Principal, Ministry of Education, Hebron, Palestine.

² Assistant Professor, College of Islamic Sciences, Palestine.

³ Educational Sciences, Al Quds University, Jerusalem, Palestine.

Orcid No: 0009-0003-7476-4556

Orcid No: 0000-0003-3161-2360

Orcid No: 0000-0002-0943-1785

Email: nesreen.makhamreh@students.alquds.edu

Email: hananmusa@hotmail.com

Email: akhayran@staff.alquds.edu

Received:

6/05/2024

Revised:

6/05/2024

Accepted:

11/8/2024

*Corresponding Author:
nesreen.makhamreh@students.alquds.edu

Citation:

Makhamreh, N. W., Samir, H. Musa, & Abu Khayran, A. M. The Reality of the Applying of the Kaizen Methodology by Public School Principals in the Yatta Directorate of Education from the Perspective of the Principals Themselves. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 16(46).

<https://doi.org/10.33977/1182-016-046-008>

2023@jrrstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aims to identify the reality of applying the Kaizen methodology among government school principals in the Yatta Education Directorate from the point of view of the principals themselves.

Methodology: The descriptive analytical approach was used considering its suitability for the purposes of the study. The study sample was selected, in a simple random manner, including 79 male and female principals in government schools in the Yatta Education Directorate. The researchers prepared a questionnaire showing the reality of applying the Kaizen methodology, and its psychometric properties were verified.

Results: The results of the study shows that the estimates of the study sample members of the reality of applying the Kaizen methodology among government school principals in the Yatta Education Directorate were high. It also showed differences in the reality of applying the Kaizen methodology attributed to the gender variable in favor of males, while no differences were shown attributed to the variable of experience and educational stage.

Conclusion: The study concludes with recommendations, the most important of which stressed on strengthening the application of the Kaizen methodology by principals in Palestinian schools in general, and the basic and secondary government schools in the Yatta Education Directorate

Keywords: Kaizen methodology, Yatta Education Directorate.

واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم

أ. نسرين وحيد مخامرة^{1*}، د. حنان موسى سمير²، د. أشرف محمد أبو خيران³

¹باحثة، مديرة مدرسة، وزارة التربية والتعليم العالي، الخليل، فلسطين.

²أستاذ مساعد، كلية العلوم الإسلامية، فلسطين.

³أستاذ مشارك، كلية الإدارة التربوية، جامعة القدس، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة، بطريقة عشوائية بسيطة متيسرة، اشتملت على (79) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا، وقام الباحثون بإعداد استبانة تبين واقع تطبيق منهجية كايزن، وتم التحقق من خصائصها السيكمترية.

النتائج: أسفرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا جاءت مرتفعة. كما أسفرت عن وجود فروق في واقع التطبيق لمنهجية كايزن تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة التعليمية.

الخلاصة: خلصت الدراسة بتوصيات، أهمها: تعزيز تطبيق المديرين لمنهجية كايزن في مدارس فلسطين عموماً، والمدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية يطا.

كلمات مفتاحية: منهجية كايزن، المدارس الحكومية، مديرية تربية يطا.

مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

من متطلبات العصر الحديث الانسجام ومواكبة التطور والتقدم السريع في مجالات الحياة كافة، والعمل على تهيئة جميع ظروف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف هذا التقدم، والوصول إلى التنمية الشاملة. ومن تطلعات الوزارة منذ بداية القرن الحادي والعشرين الارتفاع بمستويات التعلم والتعليم كافة، ومواكبة عصر التطور والتكنولوجيا على الأصعدة كافة، وخلق أساليب إدارية مستحدثة، والاهتمام المتجذر بالإدارة المدرسية الحديثة، وتطويرها لقصور الإدارة المدرسية التقليدية القديمة على مواكبة ومسايرة التقدم العلمي الجديد دائم التجديد.

وقد تكون من أبرز التجارب في هذا المجال، التجربة اليابانية (منهجية كايزن) التي ابتكرها المهندس الياباني تايتشي أوهونو (Taiichi Ohno) عام (1912م)، وطورها الباحث والخبير الياباني ماساكي إماي (Massaki Imai) عام (1984م)، ومن ثم شاع استخدامها ونجاحها في مجالات عدة. وتتعلق 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 كبير في المستقبل. (Imai, 2012)، وبالتالي تحقق منهجية كايزن المعادلة الصعبة، وهي تأصيل ثقافة التغيير باستمرار متوالي نحو الأفضل في المؤسسات دون خسارة الكثير من التكاليف أو ظهور عدم رضا ومقاومة للتغيير من قبل العاملين في المؤسسة (Martin, 1993).

فكايزن كلمة يابانية مكونة من كلمتين (Kai) وتعني التغيير، و (Zen) وتعني أحسن، وترجم كايزن بالإنجليزية Continuous Improvement وتعني التحسين المستمر، تعتمد منهجية كايزن على مشاركة جميع العاملين في إحداث تغييرات صغيرة تدريجياً (Imai, 1986) تهدف إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، وتقوم على مبدأ أن كل من يعمل في المؤسسة له حق التطوير المستمر وذلك من خلال إحداث خطوات صغيرة ويكون أثرها في المستقبل كبيراً. (Otsuka & Sonobe, 2018) تسعى منهجية كايزن إلى التطوير والتحسين المستمر لجوانب العمل كافة، وذلك من خلال التركيز على تحسين العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ)، من أجل تقليل الهدر في العمليات والموارد المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات بطرق مستمرة (Joshi, 2013).

وتستند منهجية كايزن على عدد من الاستراتيجيات للوصول إلى الفائدة المطلوبة في التحسين المستمر، وتستخدم هذه الاستراتيجيات بشكل فردي وجماعي حسب إمكانيات كل مؤسسة، هدفها التحسين والتطوير، ومن هذه الإستراتيجيات: استراتيجية ديمينج وتعرف أيضاً باسم عجلة ديمينج أو دائرة ديمينج وسميت بدينج تقديراً وعرفاناً بجهود صاحبها مهندس التصنيع الأمريكي إدواردز ديمينج (Edwards Deming) مكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، ومساهماته في الصناعة اليابانية. (عبودي، 2006) ولها مراحل عدة تتلخص بالآتي (Lubica, 2012, 195): (Plan التخطيط، Do التنفيذ، Chick المراجعة، Act التصحيح والمعالجة) استراتيجية معالجة الهدر، ومن أنواع الهدر في استراتيجية كايزن (3MS): Muda، Mura، Muri (أبو النصر، 2015)، و استراتيجية الخطوات الخمسة (5S): Five Step Strategy: (التصنيف، الترتيب والتنظيم، التلميع، وضع المعايير، الاستمرارية) نظام تم طرح فكرته وتطبيقه في شركة تويوتا من قبل المهندس الياباني (هيروكي هيراتو) عام 1999 (أبو طربوش، 2014، 74)، تم تصميمه لتأسيس مكان عمل مرئي، وإنشاء بيئة عمل ذاتية الترتيب، وذاتية التوضيح والتفسير والتحسين. واستراتيجية جيما كايزن (Gemba Kaizen): مدخل ياباني يعني مكان العمل الفعلي، يساعد جيما كايزن على التخلص من جذور المشكلة ومنع تكرارها في المستقبل.

أما بالنسبة لخطوات تطبيق منهجية كايزن تتلخص في اكتشاف إمكانيات التحسين: وهي أصعب جزء في عملية التحسين، فجهد حل المشكلات غالباً ما يكون في الخطوة الأولى، وفشل تحديد المشكلة بشكل صحيح غالباً ما يعرقل عمل العاملين في المؤسسة، ويوقف الجهود عن المضي قدماً، وخطوة تحليل الطرق الحالية: وفيها يتم ضرورة تجنب الإفراط في العمل والتركيز على تلبية احتياجات العاملين مع تقديم تحليل مفصل لكل نوع من فقدان الأدوات والأجهزة والتركيز على كيفية تحسين كفاءة الإنتاج، أما الخطوة الثالثة توليد أفكار أصلية: وتكون هذه الخطوة مختلفة تماماً من حيث التقنية والنهج مقارنة بالخطوتين السابقتين، وبمجرد الانتهاء من مراحل العمل التحليلي وتوليد الأفكار، يحن الوقت لإعداد خطة كايزن وهي الخطوة الرابعة. ثم تنفيذ الخطة، وبالخطوة الأخيرة يتم فيها تقويم الطريقة الجديدة (Kato & Smalley, 2011).

يحتاج قطاع التعليم إلى التحسين والتطوير بشكل مستمر ليواكب متطلبات العصر الحديث وعصر التكنولوجيا، وينسجم مع الفلتورات والتحسينات المدرسية التي تشمل: المدير وأداءه، وكل من يتواجد بالمدرسة، ويتعامل معها من الداخل والخارج،

وعلاج الهدر الذي يعتبر من أهم عمليات التحسين التي تحدث في المؤسسات التعليمية، تميّز مدير عن غيره من مديري المدارس الأخرى، فالمدير المتميز يُطوّر أداءه ويسعى لإحداث تحسينات وتغييرات متدرجة ومستمرة في مدرسته للمضي نحو الأفضل، من خلال استفادته من تجارب الآخرين.

وقد تناولت العديد من الدراسات منهجية كايزن، منها دراسة كاران (Caraan, 2024)، ركزت على إدارة الجودة اليابانية لفلسفة كايزن (التحسين المستمر) وكيفية تطبيقها في مدارس مختارة في مترو مانيلا، الفلبين. استخدمت الدراسة تصميم دراسات الحالة المتعددة النوعية بناء على منهج روبرت بين (2014). وهذا النوع من دراسة الحالة يجيب عن الأسئلة: لماذا، وكيف لفهم كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية المختارة في مترو مانيلا ولماذا يتم تطبيقه. لقد شملت الدراسة ثلاث مؤسسات تعليمية أساسية من المناطق الجغرافية الشمالية والجنوبية والوسطى لمدينة مانيلا الكبرى وإدارتها وأصحاب المصلحة. ومن خلال الملاحظة والإجابة عن الأسئلة كشفت الدراسة عن وجود أربعة مواضيع ناشئة مشتركة في جميع المدارس المشاركة حول كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية الأساسية في مترو مانيلا، 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. أوصت الدراسة اعتماد عملية تطبيق كايزن في أي منظمة موجهة نحو الخدمات العامة والخاصة لتكون صادقة مع مهمتها أو رؤيتها.

بينما هدفت دراسة العبابنة وعاشور (2023)، التعرف إلى إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لاستراتيجية كايزن، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس ومديريها كافة في محافظة إربد والبالغ عددهم (24432) معلماً ومعلمة، و(4356) مديراً ومديرة، شملت عينة الدراسة (317) معلماً ومعلمة، و(62) مديراً ومديرة في مدارس محافظة إربد، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة مكونة من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن، ومتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، ومتطلبات تقييم استراتيجية كايزن.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لاستراتيجية كايزن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، 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. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بالتركيز على أهمية متطلبات استراتيجية كايزن العامة والمساهمة في تفعيلها. كما سعت دراسة أبي بكر وشطناوي (2022)، 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، والجنس، والدرجة حسب الأفق الجديد، وسنوات الخبرة) على درجة تقدير أفراد العينة حول تطبيق مضامين منهجية كايزن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2018-2019)، تكون مجتمع الدراسة من (41000) معلم من جميع معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، واقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (1026) من معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، استخدم الباحثان أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من (39) فقرة توزعت على ثلاثة محاور: استراتيجية العمل المدرسي، استراتيجية ديمنج و استراتيجية الوقت المحدد. أما بالنسبة لنتائج الدراسة فقد بينت أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في تطبيق مضامين منهجية كايزن، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بزيادة وعي المؤسسات التعليمية لضرورة الاطلاع على النماذج الإدارية التربوية والتعليمية وخاصة اليابانية من خلال الدورات التربوية.

كما هدفت دراسة الجولان (2019)، التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، حيث قامت باختيار عينه عشوائية شملت (300) معلم ومعلمة بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2230). أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المديرين في مدارس البادية الشمالية لنظرية كايزن في مدارسهم مرتفع، وذلك للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في

إنجاز الأعمال والمهام في المدرسة. بالإضافة إلى توافر الأسس والمتطلبات اللازمة والبنية التحتية لتطبيق نظرية كايزن، كما أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام ومتابعة المديرين للعملية التعليمية بشكل حثيث، وتوفير ما يحتاجونه من أدوات للإبداع والتميز في أداء أعمالهم، كما أكدت نتائج الدراسة على إدراك المعلمين والمديرين لأهمية تطبيق نظرية كايزن في مدارس البادية الشمالية الغربية لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التربوية والتعليمية، كما أظهرت النتائج إدراك المعلمين والمديرين لأهمية عملية تقويم تطبيق نظرية كايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات باستمرار ومواجهة القصور، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين وفقاً لمتغيري الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي في مدى تطبيق نظرية كايزن في مدارس البادية الشمالية الغربية، بينما أظهرت فروقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث في مدى تطبيق نظرية كايزن، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة العمل التعاوني بين المديرين والمعلمين في المدارس في تصميم أدوات التقويم والمنشورات الإرشادية التي تسهل تحقيق الأهداف المطلوبة.

بينما ارتكزت دراسة سابونجان وكوارتيروس (Sapungan & Cuarteros, 2016)، الفكرة الأساسية فيها على مبادئ كايزن في مختلف مجالات تيسير التعلم، والعادة السابعة وهما نقطة انطلاق هذه الدراسة في مبادئ كايزن (5) الأكاديمية كما يجسدها قادة التعلم والمعلمون في الجامعات والمدارس في محاولة لتحسين جودة التعلم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من الدراسات السابقة المتعلقة باستخدام نموذج كايزن في التدريس والتعلم. أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة: صحة فعالية مبادئ كايزن في مختلف مجالات التعلم، وتؤدي مبادئ كايزن إلى الحفاظ على تحسين الجودة المستمرة في كل تعهدات التعلم، من خلال تطبيق المبادئ في التدريس، أو فعاليتهم في القيادة التعليمية. أوصى الباحثان بتكليف مبادئ كايزن في التعليم للحفاظ على التحسين المستمر للجودة في كل عمليات التعلم.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد تباينها وتنوعها من حيث الأهداف والنتائج والمنهج والأداة المستخدمة مع الدراسة الحالية، فتشابهت أهدافها العامة مع الدراسة الحالية، حيث أجمعت كل من دراسة العباينة وعاشور (2023)، ودراسة أبي بكر وشطناوي (2022)، ودراسة الجولان (2019)، على التعرف إلى درجة تطبيق كايزن في المدارس، بينما هدفت دراسة (Caraan, 2024)، التعرف إلى كيفية تطبيق كايزن في البيئة التعليمية الفلبينية، أما دراسة (Sapungan, & Cuarteros, 2016)، ارتكزت الفكرة الأساسية فيها على مبادئ كايزن في مختلف مجالات تيسير التعلم، والعادة السابعة. وتباينت نتائجها حيث أكدت نتائج دراسة الجولان (2019) على إدراك المعلمين والمديرين لأهمية تطبيق نظرية كايزن في مدارس البادية الشمالية الغربية لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التربوية والتعليمية، كما أظهرت النتائج إدراك المعلمين والمديرين لأهمية عملية تقويم تطبيق نظرية كايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات باستمرار ومواجهة القصور، أما بالنسبة لنتائج دراسة أبي بكر وشطناوي (2022)، لقد بينت أن منهجية كايزن تطبق بدرجة كبيرة واتفقت مع الدراسة الحالية في ذلك، فيما أظهرت دراسة العباينة وعاشور (2023)، أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن جاءت متوسطة. بينما أظهرت دراسة (Caraan, 2024) أن عملية كايزن مفهومة ومطبقة بطريقة جيدة إلا أن التحدي الذي لا يزال قائماً هو عملية التواصل بين الإداريين وأصحاب المصلحة أما بالنسبة لمنهج الدراسة استخدمت دراسة العباينة وعاشور (2023)، ودراسة أبي بكر وشطناوي (2022)، و (Sapungan, & Cuarteros, 2016)، المنهج الوصفي المسحي، و استخدمت دراسة (Caraan, 2024)، منهج دراسة الحالة، بينما اتفقت دراسة (الجولان، 2019) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

كتابة الإطار النظري الخاص بمنهجية كايزن اليابانية وإستراتيجياتها، ومعرفة الجوانب النظرية والبحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر ومحاولة تغطيتها في هذه الدراسة. وذلك من خلال اطلاع الباحثين على الجهود السابقة في موضوع الدراسة وتوظيفها كمادة نظرية في الدراسة الحالية.

ما يميز هذه الدراسة: أنها الدراسة الوحيدة التي بحثت في منهجية كايزن في مديرية تربية وتعليم يطا. كما أن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية قليلة على حد علم الباحثين، مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية وإثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (تطبيق كايزن في التعليم).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطور الكبير والرؤية الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، لم يعد دور مدير المدرسة قاصراً على متابعة حضور الطلبة والمعلمين، وغيابهم، والمحافظة على النظام، ومتابعة سير اليوم الدراسي وفق برنامج محدد، بل أصبح دوره منظماً وموجهاً وميسراً للعملية التعليمية والتربوية، يهتم 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. لذلك كان الهدف الرئيسي للخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022 تحويل نظام التعليم الفلسطيني من أسلوب التلقين إلى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب، مع تواجد المعلم المؤهل كميسر للتعلم، والعمل على تطوير المهارات والكفايات عوضاً عن تقديم المعرفة، وأساليب التعلم والتعليم، ويتطلب كل ذلك تحسين وإصلاحات مختلفة في المؤسسات الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017). ومن خلال عمل الباحثين في مجال الإدارة المدرسية ورؤيتهم بضرورة تطوير العمل الإداري وتحسين أداء المديرين سعوا إلى معرفة واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا للاستفادة من منهجية كايزن في تطوير أدائهم. وفي ضوء ما تطرقت له الدراسات السابقة كدراسة العباينة وعاشور (2023)، ودراسة أبي بكر وشطناوي (2022)، ودراسة الجولان (2019)، من التعرف إلى درجة تطبيق كايزن في المدارس، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية على تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق منهجية كايزن. جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا كما يراه مديرو المدارس الحكومية فيها.

حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- هل تختلف تقديرات مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا لواقع تطبيق منهجية كايزن باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمرحلة التعليمية؟

وانبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن سؤال الدراسة الثاني:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمرحلة التعليمية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية موضوعها، والنتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي قدمتها بناءً على النتائج لوزارة التربية والتعليم ومديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية، وتقديم المقترحات للباحثين من خلال: **الجانب النظري:** يظهر من خلال تناوله لفئة مهمة في وزارة التربية والتعليم العالي، والميدان التربوي والعملية التعليمية والتعليمية، ألا وهم مديرو المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية)، والتعرف إلى واقع تطبيق منهجية كايزن لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا، ومن خلال مساهمته في المعرفة التراكمية حول الموضوع في مجال الإدارة المدرسية. وعلى أهم ما ورد عن منهجية كايزن في أدبيات الفكر الإداري.

أما الجانب التطبيقي: يظهر من خلال تحديد التحديات التي تواجه تطبيق كايزن، والتعرف إلى عوامل نجاح تنفيذه في المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا. وقد تفتح نتائج الدراسة الطريق أمام الباحثين لاستثارة إجراء بحوث جديدة في هذا المجال لتطبيق منهجية كايزن في المدارس الحكومية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس التربية والتعليم الحكومية (الأساسية والثانوية) في مديرية تربية يطا.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023/2024) م.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية يطا.
- الحدود الموضوعية: تم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة إلى فقرات الأداة.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

كايزن: Kaizen: هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر، يتكون من مقطعين Kai وتعني التغيير، وZen، وتعني المستمر، وهي بطبيعة الحال تشير إلى حدوث هذا التغيير في الاتجاه الأفضل والأحسن (Desko, 2012).

يعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها منهجية تقوم على إدخال العديد من عمليات التحسين المستمرة بطريقة بسيطة ومرتجلة، يستفاد منها في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية، في جوانبها الإدارية والأكاديمية من خلال جهد إداري مستمر تدريجياً، وتقليل التكاليف، ونسبة الهدر في الجهد والوقت والمال مما يؤدي إلى التناغم بين جميع العاملين في المدرسة وزيادة الإنتاجية والجودة في العمل المدرسي.

مديرية تربية يطا: مؤسسة تعليمية حكومية تضم مدارس مدينة يطا وخلة المية والكرمل وبيت عمرة وأم لصفة ومسافر يطا والبادية، حيث تأسست مديرية التربية والتعليم/ يطا عام (2015) بعد أن كانت تتبع لمديرية جنوب الخليل بقرار من الرئيس أبي مازن، وبلغ عدد المدارس فيها عام (2023-2024)، (101) مدرسة حكومية، وتحتوي (30672) طالباً وطالبة، و(34) شعبة رياض أطفال حكومية، و(1623) معلماً ومعلمة (مديرية تربية يطا، 2024).

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية التربية والتعليم يطا، والبالغ عددهم (99) مديراً ومديرة (50) مديراً و(49) مديرة، وفق الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم يطا، وذلك في الفصل الدراسي الثاني 2023/2024م.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (79) من مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية والتعليم يطا، وقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية المتيسرة، حيث تم توزيع الاستبانة عبر الرابط الإلكتروني، وكانت نسبة الاسترداد (88.7%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية من المعلمين.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
جنس	ذكر	41	51.9
	أنثى	38	48.1
سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	20	25.3
	5-10 سنوات	23	29.1
	أكثر من 10 سنوات	36	45.6
	مرحلة أساسية	47	59.5
المرحلة التعليمية	مرحلة ثانوية	32	40.5

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم بناء استبانة، وتم تحديد المجالات، وصياغة الفقرات لكل مجال من مجالات الدراسة، واشتملت الأداة على (51) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال استراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)، وتكون من (16) فقرة، ومجال استراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)، وتكون من (14) فقرة ومجال إستراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، تنظيم، التنظيف، تسميط، التثبيت)، وتكون من (11) فقرة، ومجال إستراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)، وتكون من (10)، فقرة، وتمت الإجابة وفق تدرج ليكرت الخماسي، وهي كالآتي: أوافق بشدة وتعطى (5) درجات، أوافق وتعطى (4) درجات، محايد وتعطى (3) درجات، أعارض وتعطى درجتين، أعارض بشدة وتعطى درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من صدق الأداة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وعددهم (20) محكماً، وبعد أن اطلع الباحثون على ملاحظات المحكمين، أخذ بما هو صحيح منهجياً ولغوياً، واستجابوا لآراء المحكمين في القضايا الأخرى، والتي أجمع عليها (70%) من المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثين أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أبقت على المجالات، من حيث عنوانها وعددها، كما هو. أما بخصوص فقرات المجالات فقد تم إجراء بعض التعديلات على بعضها. عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (51) فقرة موزعة على المجالات الأربع ذاتها.

وكذلك بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، وجميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات الأداة. وبهذا تكون الاستبانة قد حققت متطلبات الصدق بفقراتها الـ (51)، وأصبحت جاهزة لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما في الجدول (2)

جدول (2): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات تطبيق منهجية كايزن والدرجة الكلية للأداة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
استراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة)	16	.939
استراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)	14	.927
استراتيجية الخطوات الخمسة S5 (تصنيف، تنظيم، تنظيف، تسميط، تثبيت)	11	.927
استراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)	10	.933
الدرجة الكلية	51	.977

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الثبات مرتفعة، إذ بلغت (0.977). مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة تصلح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المرحلة التعليمية، وله مستويان: (مرحلة أساسية، مرحلة ثانوية).

2. المتغير التابع: تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن في المدارس الحكومية في مديرية يطا.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، استخدم الباحثون 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 (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS). وقد استخدم الباحثون المقياس الوزني التالي؛ للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم:

جدول (3): المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	أكثر من 73.4%	أكثر من 3.67

نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم، من خلال استجاباتهم على مجالات أداة الدراسة ودرجتها الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	.63	4.02	استراتيجية ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح، ومعالجة)
مرتفعة	.55	4.07	استراتيجية معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)
مرتفعة	.67	4.16	استراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، والتثبيت)
مرتفعة	.74	4.17	استراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)
مرتفعة	.59	4.10	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول (4) إلى أن تقديرات المبحوثين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(4.10) وانحراف معياري (59). ولقد حصل مجال استراتيجيّة جيبا على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.17)، يليه مجال استراتيجيّة الخطوات الخمسة S5 بمتوسط حساب (4.16)، ثم استراتيجيّة معالجة الهدر بمتوسط حسابي (4.07)، ومن ثم استراتيجيّة ديمنج بمتوسط حسابي (4.02).

أما تقديرات المديرين لفقرات مجالات أداة الدراسة فجاءت كالتالي:

أولاً: استراتيجيّة ديمنج (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، تصحيح ومعالجة):

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجيّة ديمنج، من خلال استجاباتهم على فقرات استراتيجيّة ديمنج، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجيّة ديمنج مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته.	4.34	.77	مرتفعة
2	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.	4.16	.81	مرتفعة
3	يسعى المدير إلى مواكبة التطور باستمرار.	4.13	.84	مرتفعة
4	يعزز المدير انتماء المعلمين لعملهم من خلال تحفيزهم المستمر.	4.13	.94	مرتفعة
5	يوفر المدير مناخاً تنظيمياً يعزز العمل بروح الفريق.	4.11	.95	مرتفعة
6	يحرص المدير على إعطاء التغذية الراجعة للمعلمين أولاً بأول.	4.06	.81	مرتفعة
7	يشارك المدير المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة بناء على أوراق العمل التشخيصية ومتابعة سير تنفيذها.	4.05	.89	مرتفعة
8	يسعى المدير إلى متابعة تحسين تنفيذ المنهج الدراسي.	4.03	.97	مرتفعة
9	يعقد المدير جلسات حوار مفتوحة حول الإحتياجات لتحسين وتطوير المجتمع المدرسي.	4.01	.94	مرتفعة
10	يبادر المدير لتحسين جوانب إدارته بخطوات متدرجة.	4.00	.82	مرتفعة
11	يشرك المدير المعلمين في المدرسة في وضع أهداف طموحة لتحسين المدرسة.	3.99	.87	مرتفعة
12	يسعى المدير إلى تطبيق معايير الجودة في العمل.	3.99	.90	مرتفعة
13	يعمل المدير على توظيف البيانات المحللة في اتخاذ القرارات.	3.96	1.04	مرتفعة
14	يوظف المدير نتائج تقييم أداء المعلمين لرسم الخطط المستقبلية.	3.92	.90	مرتفعة
15	ينظم المدير برامج تدريبية تطويرية لصقل مهارات فريق العمل وتطويره.	3.90	.84	مرتفعة
16	يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية.	3.54	.98	متوسطة
	الدرجة الكلية لاستراتيجيّة ديمنج	4.02	.63	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن أعلى متوسط حسابي في استراتيجيّة ديمنج حصلت عليها الفقرة (يسعى المدير إلى إعداد خطط تطوير من شأنها التحسين المستمر في مدرسته) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.34) وانحراف معياري (.77) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وانحراف معياري (.81) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وانحراف معياري (.98)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: استراتيجيّة معالجة الهدر (مودا، مورا، موري)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجيّة معالجة الهدر، من خلال استجاباتهم على فقرات استراتيجيّة معالجة الهدر، وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجية معالجة الهدر مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	.80	4.24	يوفر المدير برنامجاً بديلاً عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة.	1
مرتفعة	.82	4.23	ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها.	2
مرتفعة	.80	4.18	يهتم المدير بمناسبة المرافق المدرسية الموجودة لعدد الطلبة.	3
مرتفعة	.81	4.14	يفعل المدير الاتصال والتواصل بين المدرسة ومديرية التربية لتنسيق الجهود.	4
مرتفعة	.88	4.13	يفوض المدير الصلاحيات على أساس الاختصاص.	5
مرتفعة	.88	4.11	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات عند حدوثها.	6
مرتفعة	.89	4.10	يهتم المدير بانسجام المعلمين وتناغمهم في المدرسة.	7
مرتفعة	.80	4.08	يحرص المدير على استثمار المساحات المدرسية غير المستخدمة.	8
مرتفعة	.64	4.05	يوظف مدير المدرسة مصادر التعلم بفاعلية.	9
مرتفعة	.78	4.04	يوظف المدير تطبيقات الشبكة العنكبوتية التي تلبي مختلف أنماط التعلم لدى الطلبة في التعليم.	10
مرتفعة	.82	3.97	يُفعل المدير الاجتماعات الإلكترونية متى لزم للتقليل من الهدر.	11
مرتفعة	.81	3.96	يتعاون المدير مع مديري المدارس المجاورة في تقاسم أجور نقل ما يلزم للمدرسة لتقليل الهدر.	12
مرتفعة	.90	3.96	يُفعل المدير التعاملات الإلكترونية لعلاج الهدر.	13
مرتفعة	.85	3.91	يبتح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة.	14
مرتفعة	.55	4.07	الدرجة الكلية لاستراتيجية معالجة الهدر	

يتضح من الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي في استراتيجية معالجة الهدر حصلت عليها الفقرة (يوفر المدير برنامج بديل عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.24) وانحراف معياري (0.80) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (ينجز المدير المهام الإدارية المطلوبة في وقتها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.23) وانحراف معياري (0.82) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يبتح المدير الفرصة للمجتمع المحلي الاستفادة من ساحات المدرسة لتشجيعه على دعم المدرسة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: استراتيجية الخطوات الخمسة S5 (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الصيانة، التثبيت) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجية الخطوات الخمسة S5، من خلال استجاباتهم على فقرات استراتيجية الخطوات الخمسة S5، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجية الخطوات الخمسة S5 مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	.64	4.35	يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة.	1
مرتفعة	.83	4.32	ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم.	2
مرتفعة	.85	4.24	يعمل المدير على أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استخدامها في أي وقت.	3

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	.88	4.23	يشجع المدير المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي.	4
مرتفعة	.91	4.16	يهتم المدير بصيانة الأثاث في المدرسة باستمرار.	5
مرتفعة	.88	4.15	يشرف المدير على تنفيذ حملات توعوية تشجع على التزام الطلبة بالنظافة.	6
مرتفعة	.83	4.14	يصنف المدير الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع فريق العمل.	7
مرتفعة	.85	4.09	يتابع المدير تخزين الأشياء في المدرسة بطريقة منظمة.	8
مرتفعة	.86	4.05	يتابع المدير وضع الأجهزة في المدرسة بطريقة تسهل الرجوع إليها.	9
مرتفعة	.95	4.05	يتلف المدير الأجهزة غير الصالحة للاستخدام أولاً بأول لمنع تراكمها في المخزن وفق قوانين الوزارة.	10
مرتفعة	.88	3.99	يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة.	11
مرتفعة	.67	4.16	الدرجة الكلية لاستراتيجية الخطوات الخمسة S5	

يتضح من الجدول (7) أن أعلى متوسط حسابي في استراتيجية الخطوات الخمسة S5 حصلت عليها الفقرة (يتابع المدير إجراءات الأمن والسلامة العامة في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.35) وانحراف معياري (.64). بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (ينظم المدير قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتيب الملفات المتعلقة بهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.32) وانحراف معياري (.83). بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يُخرج المدير الأثاث غير المستخدم إلى مدارس بحاجة لها وفق قوانين الوزارة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.99) وانحراف معياري (.88)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: استراتيجية جيمبا (الإدارة من موقع الأحداث والمشاكل، والموقع الفعلي للعمل)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجية جيمبا، من خلال استجاباتهم على فقرات استراتيجية جيمبا، وذلك كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لاستراتيجية جيمبا مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	.87	4.39	يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم.	1
مرتفعة	.90	4.33	يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية.	2
مرتفعة	.87	4.24	يعمل المدير على تحقيق الرقابة الفعالة من خلال وجوده المستمر في موقع العمل.	3
مرتفعة	.84	4.20	يشارك المدير فريق العمل في إعداد خطة طوارئ لمواجهة التحديات.	4
مرتفعة	.85	4.20	يسعى المدير إلى البحث عن الأسباب الرئيسية للمشكلات لمنع تكرارها.	5
مرتفعة	.93	4.15	يهتم المدير بتصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تراكمها.	6
مرتفعة	.97	4.14	يوفر المدير المساحة الآمنة للمعلمين للتعبير عن آرائهم دون خوف.	7
مرتفعة	1.08	4.10	يتبنى المدير أسلوب الإدارة بالتجوال (التجوال بين جميع العاملين في المدرسة من هيئة إدارية وتدرسية وطلبة).	8
مرتفعة	.99	4.01	يحرص المدير على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من وصف الحلول المناسبة لها.	9
مرتفعة	1.03	3.97	يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية	10
مرتفعة	.74	4.17	الدرجة الكلية لاستراتيجية جيمبا	

يتضح من الجدول (8) أن أعلى متوسط حسابي في استراتيجيّة جيمبا حصلت عليها الفقرة (يشرف المدير على سير العملية التعليمية من خلال عقد زيارات صفية مستمرة لتقديم الدعم اللازم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.39) وانحراف معياري (0.87) بدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (يهتم المدير بوجود تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم المدرسية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفعة، بينما أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (يحرص المدير على إدارة الأعمال من مكانها من خلال جعلها مرئية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.97) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية وتعليم يطأ جاءت بدرجة عالية في المجالات كافة وكان ترتيبها على النحو التالي: استراتيجية جيمبا، يليه استراتيجية الخطوات الخمسة، ثم استراتيجية معالجة الهدر، وأخيراً استراتيجية ديمنج.

يشير ذلك إلى وجود منهجية كايزن في مدارس مديرية تربية يطأ، ويتم تطبيقها عند الأغلب، ولديهم معرفة وخبرة وثقافة واسعة بمحتويات ومجالات منهجية كايزن. كما يعزو الباحثون ذلك إلى امتلاك مديري مدارس تربية وتعليم يطأ 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، والدورات التدريبية التي زودتهم بها وزارة التربية والتعليم، وسعيهم لنقل هذه الخبرات إلى جميع العاملين في مدارسهم لتبنيها والعمل على تحقيقها، بالإضافة لامتلاكهم رؤية مستقبلية واضحة نحو العملية التعليمية التعلمية، فكل ذلك ساعد وأسهم في سهولة تطبيق منهجية كايزن اليابانية (التحسين والتطوير التدريجي المستمر داخل المدرسة). كما يرى الباحثون أن وجود الدعم والتحفيز المستمر من قبل وزارة التربية والتعليم ومديري تربية وتعليم يطأ لمديري المدارس الحكومية لديهم مما يعزز لدى المديرين السعي للإنجاز والتفوق في مجال إدارتهم لمدارسهم من خلال التحسين والتغيير المستمر لمدارسهم وبالتالي العمل على تطوير أدائهم الإداري.

ويعزو الباحثون تصدر مجال استراتيجيّة جيمبا بالمرتبة الأولى إلى وجود كوادر بشرية متميزة رائدة وذات صفات قيادية وخبرات عالية في مدارس مديرية يطأ تم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة تمتلك مهارات وضع تعليمات واضحة للجميع، قدرة على الوقوف على المشاكل في حال حدوثها وحلها من جذورها بطرق علمية 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، كما يعزى ذلك لخضوعهم لدورات إدارة الأزمات والطوارئ المقررة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، والإيعاز لهم بتجهيز خطط الطوارئ الخاصة بمدارسهم في بداية كل عام دراسي جديد، ومتابعة خططهم المتعلقة بالأزمات والطوارئ وغيرها.

بينما يعزو الباحثون حصول مجال استراتيجيّة الخطوات الخمسة على درجة مرتفعة إلى وعي مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية يطأ بأهمية الالتزام بالنظام والترتيب، والمحافظة على النظافة، وعلى كل ما وجد في المدرسة من أجهزة وأثاث ومرافق وساحات وغرف، والاستغناء عن كل ما هو فائض عن حاجتهم إلى مدارس أخرى بحاجة له، وأهمية الحفاظ على أمن الطلبة وسلامتهم وجميع العاملين في المدرسة، وتفهمهم لحاجات العاملين، وإدراكهم لمسؤولياتهم، لما في ذلك فائدة عظيمة تعود على عملهم الإداري و العملية التعليمية ككل.

كما يعزو الباحثون حصول مجال استراتيجيّة الهدر على درجة مرتفعة إلى إدراك مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية تربية يطأ أهمية توفير الوقت والجهد والمال، وتناغم العلاقات داخل المدرسة والقضاء على التخبث في العمل وأداء جميع الأعمال المطلوبة بفاعلية من خلال التعاون وتقسيم العمل بين العاملين في المدرسة حسب الاختصاص، وعمل صيانة دورية للأجهزة والأثاث المدرسي، واستخدام الأجهزة المتطورة، بالإضافة إلى إنجاز الأعمال في وقتها، وتوفير البرامج والملفات المطلوبة لحين الحاجة لها.

أما حصول مجال استراتيجيّة ديمنج على درجة مرتفعة، فيشير ذلك إلى وعي مديري المدارس الحكومية في تربية يطأ بطرق التحسين، و اهتمامهم بتطبيق ديمنج، من خلال وضع خططهم المدرسية بناءً على معرفة ودراية بالوضع الكلي لمدارسهم من (احتياجات وتحديات وموارد مادية وكوادر بشرية)، والعمل على تنفيذ الخطط الموضوعية، وتقييمها وعلاجها، إذ يمثل التحسين المستمر جوهر استراتيجيّة ديمنج، كما يعزو الباحثون ذلك إلى التركيز على الأهداف طويلة الأمد، والغاية الثابتة والهدف المستقر للتحسين المدرسي، والتركيز على الخبرة في عملية اتخاذ القرار، واستخدام مهارات وأساليب علمية في تطبيق إستراتيجيّة

ديمنج. في حين يعزو الباحثون حصول الفقرة والتي تنص على (يستطلع المدير آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية) على أقل متوسط حسابي، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.93)، وجاءت بدرجة متوسطة. إلى تجنب بعض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا إشراك ومعرفة آراء الطلبة أثناء التخطيط للأنشطة التعليمية بسبب قناعات المديرين بأن الطلبة غير قادرين على المشاركة في التخطيط المدرسي والتخطيط للأنشطة المدرسية لعدم وجود المعرفة والخبرة الكافية لدى الطلبة حول التخطيط، والحاجات والضرورات والأهمية التي ترتبط به، وحاجتهم إلى دورات وورش خاصة بالتخطيط والأنشطة التعليمية لإكسابهم المعرفة حول ذلك، كما يعزى ذلك إلى مركزية اتخاذ القرارات لدى بعض مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبي بكر والشطناوي (2022) التي أظهرت نتائج الدراسة فيها أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ودراسة الجولان (2019) والتي أشارت إلى تطبيق مديري مدارس البادية الغربية لنظرية كايزن مرتفع.

بينما اختلفت مع دراسة عابنة وعاشور (2023)، والتي أظهرت أن إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن جاءت بدرجة متوسطة. ودراسة العنيزي (Alenezi, 2022)، التي كشفت عن ضعف تطبيق منهجية كايزن وعدم وجود ثقافة نهج كايزن لدى القيادات الجامعية في جامعات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي جرت عليها الدراسة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المرحلة التعليمية؟

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 لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحثون اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير الجنس

المتغيرات	جنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية	النتيجة
استراتيجية ديمنج	ذكر	41	4.20	0.48	77	2.852	.006	دال إحصائياً
	أنثى	38	3.81	0.71				
استراتيجية معالجة الهدر	ذكر	41	4.23	0.42	77	2.649	.010	دال إحصائياً
	أنثى	38	3.91	0.63				
استراتيجية الخطوات الخمسة S5	ذكر	41	4.28	0.63	77	1.668	.099	غير دال إحصائياً
	أنثى	38	4.03	0.70				
استراتيجية جيمبا	ذكر	41	4.37	0.59	77	2.539	.013	دال إحصائياً
	أنثى	38	3.96	0.84				
الدرجة الكلية	ذكر	41	4.27	0.47	77	2.646	.010	دال إحصائياً
	أنثى	38	3.93	0.66				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.010)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية

الأولى عند جميع الإستراتيجيات والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر، بينما لا توجد فروق عند استراتيجية الخطوات الخمسة S5.

وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة تكوين الأنثى وطبيعة عملها بالبيت كالنظام والترتيب والنظافة والانضباط تفوق وتغلب على التخطيط وحل المشاكل ومعالجة الهدر في العمل الذي توافق مع طبيعة عمل الذكر. بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الشرقية التي تحصر عمل المديرات غالباً بأوقات دوامهن الرسمي، للتركيز بعد الدوام الرسمي على احتياجات العائلة ومسؤولياتهن البيتية، الأمر الذي يؤدي إلى تقييد عمل المديرات خارج الدوام الرسمي بالإضافة إلى ضعف آلية التواصل بين المديرات والهيئة التدريسية والمجتمع المحلي خارج أوقات العمل الرسمي، بينما يمارس المديرون عملهم خارج أوقات الدوام بسلاسة ودون قيود. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو بكر وشطناوي (2022)، ودراسة الجولان (2019)، حيث أظهرت نتائج الدراسة فروق في الجنس لصالح الإناث. بينما لم تظهر نتائج دراسة العبابنة وعاشور (2023) فروق لصالح الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، والنتائج يوضحها الجدول (5).

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
استراتيجية ديمنج	بين المجموعات	.961	2	.480	1.211	.304	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3.154	76	.397			
	المجموع	31.115	78				
استراتيجية معالجة الهدر	بين المجموعات	.909	2	.455	1.502	.229	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	22.995	76	.303			
	المجموع	23.904	78				
استراتيجية الخطوات الخمسة S5	بين المجموعات	.503	2	.251	.546	.581	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	34.984	76	.460			
	المجموع	35.487	78				
استراتيجية جيمبا	بين المجموعات	.371	2	.186	.327	.722	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	43.098	76	.567			
	المجموع	43.469	78				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.658	2	.329	.923	.402	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	27.080	76	.356			
	المجموع	27.738	78				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.402)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وتعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحديث خبراتهم التعليمية باستمرار، وخطة النهوض التعليمي التي أقرتها وزارة التربية والتعليم عام (2009)، والخطط الاستراتيجية وخطط الإصلاح والتطوير التعليمي عام (2013)، حسب

علم الباحثين تلقى جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا الخبرات التعليمية المطلوبة لعملية التحسين والتطوير بشكل متساو بغض النظر عن كمية خبراتهم السابقة. انفتحت هذه النتيجة مع دراسة العبابنة وعاشور (2023)، ودراسة الجولان (2019)، واختلفت مع دراسة أبي بكر والشطناوي (2022)، حيث أظهرت الدراسة فروقاً تعزى لأثر سنوات الخبرة. **الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحثون اختبار (T-test) للفروق بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (7).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.225)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

ويعزى ذلك إلى أن التطوير والتحسين مطلب للجميع بغض النظر عن المرحلة التعليمية، فمجالات التحسين والتطوير وجودة التعليم تشمل الجميع، وروية وزارة التربية والتعليم في الخطط التطويرية شاملة لجميع مراحل المدارس الحكومية ومن ضمنهم مديري مدارس مديرية تربية يطا. كما أن المديرين على اختلاف سنوات خبرتهم يخضعون للقوانين واللوائح نفسها، ولديهم تصور واضح لتطبيق منهجية كايزن في مدارسهم، إلى جانب إدراكهم أهمية تطبيق منهجية كايزن في مدارسهم للنهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيق أهداف التحسين المطلوبة للوصول إلى الأفضل.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
- تعزيز تطبيق المديرين لمنهجية كايزن في مدارس فلسطين عموماً، والمدارس الحكومية الأساسية والثانوية في مديرية يطا خصوصاً من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم.
 - عقد ورش عمل وتدريب لمديرات المدارس في مديرية تربية يطا لتوعيتهن بأهمية تطبيق منهجية كايزن في المدارس.
 - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول تطبيق إستراتيجية كايزن في مدارس مديرية تربية يطا، والتطرق إلى جوانب لم يتم تناولها في هذه الدراسة مثل العلاقة بين واقع تطبيق منهجية كايزن وتحقيق الفاعلية والتميز الإداري في المدارس.
 - إشراك مديري المدارس المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في وضع خطط التحسين والتطوير المدرسي.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، نيفين؛ شطناوي، نواف. (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 36(12)، 2510-2542.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن أحمد. (2012). 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.
- الجولان، فريال علي. (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- خليل، فتحي صالح. (2015). كايزن كمنهج للتحسين المستمر. السودان، منتدى السودان الفكري.
- السعود، راتب سلامة، وحسين، إبراهيم علي. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة)، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبابنة، مريم محمد؛ وعاشور محمد. (2023). إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، 39(2)، 1-16.

- عبودي، زيد. (2006). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: كنوز المعرفة.
- عيشوني، محمد أحمد. (2015). *دليل العمل للتحسين المستمر للعمليات*. الرياض: المجلس السعودي للجودة (المنطقة الغربية)، دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الفقي، إبراهيم. (2015). *كايزن: مفتاح النجاح التنافسي لليابان*. مكتبة المنارة العالمية (arabcast.org).
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). *الدليل الإجرائي لمدير المدرسة*. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية دائرة الإدارات المدرسية. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022*. النسخة المطورة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2024). *موقع مديرية تربية يطا* www.yatta.edu.ps.

References:

- Ababneh, M; Ashour, M. (2023). The Possibility of Applying School Principals at Irbid Governorate for Kaizen Strategy (in Arabic). *Jordan Journal of Applied Sciences - Humanities Series*, 39(2), 1-16.
- Aboudi, Z. (2006). *Total Quality Management* (in Arabic). Jordan: Knowledge Treasures.
- Abu Al-Nasr, M. (2015). *Total Quality Management: Japanese Kaizen Strategy for Organizational Development* (in Arabic). Vol. 1, Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Bakr, N; Shatnawi, N. (2022). The Degree of Applying the Kaizen Methodology for Continuous Improvement in Arab Schools within the Green Line (in Arabic). *An-Najah University Journal for Research (Humanities)*, 26(12), 2510-1542.
- Al-Faqi, I. (2015). *Kaizen: The Key to Competitive Success in Japan*. (in Arabic). International Minaret Library (arabcast.org).
- Al-Joulani, F. (2019). *The Degree of Application of Kaizen Theory by Principals of Schools in the North-Western Badia from the Teachers' Perspective*. (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Al al-Bayt University, Jordan: Faculty of Educational Sciences.
- Al-Saoud, R; Hassanein, I. (2016). *Professional Development of Educational Administrative Leaders* (in Arabic). Vol. 1, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Alukal, George. (2015). *Kaizen or How We Beat*. Diversus.com.
- Aishouni, M. (2015). *Continuous Improvement Operations Work Guide*. Riyadh: Saudi Quality Council (Western Region), Dar Al-As'hab for Publishing and Distribution.
- 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.
- 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.
- 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*. New York: McGraw Hill.
- Jones, Daniel T. (2015). *Kaizen is Approach to Productivity Improvement*. AGiletrail.com.
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A Case study. *International Journal of Management Research and IT*, (40), 1-29.
- Kato, I., & Smalley, A. (2010). *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. Productivity Press, New York.
- Khalil, F. (2015). *Kaizen as a Method for Continuous Improvement*. Sudanese Intellectual Forum.
- Lubica, K. (2012). *The development of models and methods KAIZEN*. Technical University of Kosice.
- Martin, D. (1993). Towards kaizen: the quest for quality improvement. *Library management*, 14(4), 4-12.
- Ministry of Education and Higher Education. (2014). *Procedural Guide for School Principals (in Arabic)*. General Administration for Field Monitoring, School Administrations Department. Ministry of Education and Higher Education, Ramallah, Palestine.
- Ministry of Education and Higher Education. (2017). *Education Sector Strategic Plan 2017-2022. The updated version of the third sector strategy for education (in Arabic)*. Ministry of Education and Higher Education, Ramallah, Palestine.

- Ministry of Education. (2024). *Directorate of Education in Yatta* (in Arabic). Web site: www.yatta.edu.ps
- Otsuka, K., Jin, K., & Sonobe, T. (2018). *Applying the Kaizen in Africa: A new avenue for industrial development* (p. 266). Springer Nature.
- Sapungan, R. M., & Cuarteros, J. B. (2015). Improving teaching and learning through Kaizen and 7th Habit. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4 (1), 1-7.