

The Possibility of Applying to School Principals at Irbid Governorate for Kaizen Strategy

إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن

Mariam Ababneh^{1*}, Mohammad Ashour¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 May 2022

Accepted 12 Jun 2022

Published 01 Apr 2024

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan

Email: Mariamababneh22@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the possibility of applying the Kaizen Strategy to school principals in the Irbid governorate. To achieve the study's objectives, a descriptive survey method was used. The study population consisted of all approximately 24,432 teachers and 4,356 principals in Irbid province. The sample of the study included 317 teachers and 62 principals from schools in the Irbid Governorate, chosen through a simple random sampling method. The study employed a questionnaire comprising 20 items, distributed across three areas as follows: the first area focuses on the general requirements of the Kaizen Strategy, the second area on the requirements for applying the Kaizen Strategy, and the third area on the requirements for evaluating the Kaizen Strategy. The results of the study indicated that the overall possibility of applying the Kaizen Strategy by school principals in the Irbid governorate was average, with a mean score of 3.36. The areas were ranked as follows: the first area, the general requirements for the Kaizen Strategy, came in third and final place with a mean of 3.29; the second area, the requirements for applying the Kaizen Strategy, came in first place with the highest mean score of 3.50; and the third area, the requirements for evaluating the Kaizen Strategy, came in second place with a mean of 3.30. The results also revealed statistically significant differences due to the job title variable, with the statistical significance in favor of principals. Additionally, the results showed no differences due to the gender variable, the academic qualification variable across all fields, or the years of experience variable.

Keywords: Possibility of Applying, Kaizen Strategy, School Principals.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد والبالغ عددهم حوالي (٢٤٤٣٢) معلماً ومعلمة و(٤٣٥٦) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة و(٦٢) مديراً ومديرة في مدارس محافظة إربد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي كما يلي: المجال الأول متطلبات عامة لإستراتيجية كايزن،

المجال الثاني متطلبات تطبيق استراتيجية كازين، المجال الثالث متطلبات تقويم استراتيجية كازين. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كازين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) أما ترتيب المجالات جاءت كما يلي: المجال الأول متطلبات عامة لإستراتيجية كازين جاء بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، والمجال الثاني متطلبات تطبيق استراتيجية كازين جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، أما المجال الثالث متطلبات تقويم استراتيجية كازين جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، وأشارت أيضا النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينه الدراسة تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: إمكانية تطبيق، استراتيجية كازين، مديري المدارس.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

في ظل التغيرات والتطورات المفاجئة الحادثة في العصر والتي لها تأثيرات في جميع نواحي الحياة، أصبحت المؤسسات التعليمية تبحث عن كل ما هو جديد ونتيجة للظروف المعقدة، فكان لا بد من البحث عن بدائل لتطوير التعليم من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى في مجال التطوير الإداري، وبما أن المدارس مراحل نمو بالغة الأهمية، فإنها تسهم في تحقيق حاجات المجتمع وصولا للتقدم والرفق من خلال إعداد جيل المستقبل، وبالنظر إلى أن التعليم أداة المستقبل أدى ذلك السعي وراء مفتاح النجاح، لمعرفة كيفية التعامل مع هذه التغيرات ومواكبتها وإدراك التطورات.

تعد الإدارة ذات أهمية كبيرة، فهي تحدد الأولويات وتحقق الأهداف، وذلك إذا كانت إدارة حكيمة وفق منهج علمي، فهي عملية تخطيط، تنظيم، تنسيق، تنفيذ، قيادة، توجيه، ورقابة، كما تعمل على تنمية الكفاءات والقدرات من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية، والإدارة علم وفن فلا بد للمدير أن يمتلك قدرة وخبرة ومهارات إدارية قيادية مروراً بمراحل الفكر الإداري وتطوره وصولاً للمبادئ والنظريات وقدرته على تطبيقها (الهواسي والبرزنجي، ٢٠١٤)

كما أكد عفونة (٢٠١١) أن الإدارة المدرسية هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين فيها من معلمين وإداريين وغيرهم؛ بقصد تحقيق الأهداف التربوية مع ما تهدف إليه الدولة من تربية الأجيال تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

وتكمن أهمية الإدارة المدرسية بتوجيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف والاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة أي الاستفادة من مؤهلات المعلمين وخبراتهم بشكل يساعد المدرسة بتحقيق مهامها المطلوبة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها (الكردي والدوسري، ٢٠٠٤).

وفي ضوء ذلك تطورت أهداف التعليم وفق تطور الفلسفة العامة للمجتمع بتحقيق النمو السليم المتكامل جسمياً وعقلياً واجتماعياً وصحياً للطالب، كما يجب مراعاة مطالب المجتمع والبحث عن مشكلاته ووضع لها الحلول، وتتضمن هذه الأهداف عمل المدير وذلك بتنمية البرامج التعليمية والتربوية والثقافية وتطوره المستمر وتطوير المناهج المدرسية ومتابعة النشاطات كالنشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والفني، فإن وظيفة مدير المدرسة وظيفة شاملة كاملة تتعلق بجميع الجوانب داخل وخارج المدرسة (عفونة، ٢٠١١).

وفي ضوء ذلك أكد الصالحي (٢٠١٢) أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وهي تلك الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، ولا بد أن يمتلك مدير المدرسة المهارات لقيادة التغيير والتطوير بفعالية وكفاءة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد أكد (علي، ٢٠١٥) ضرورة الاهتمام بالتوجهات الحديثة والاتجاهات المعاصرة من قبل المؤسسات التعليمية لتطوير وتحسين العملية التعليمية في جميع النواحي القيادية والإدارية والأكاديمية، وذلك لما لمدير المدرسة أدواراً مختلفة فإنه يعمل مديراً وقائداً ومشرفاً أيضاً، وبضوء هذه الأدوار يجب التحسين المستمر على البرامج الإدارية والتعليمية بتطبيق استراتيجيات وأساليب مختلفة مأخوذة من تجارب أمم حققت نجاحاً وتقدم ورفق.

ولقد أصبح لزاماً على المؤسسات أن تبحث عن تصورات جديدة لإدارتها بما يضمن لها الاستمرارية والتطور مع الحفاظ على الكيان المؤسسي، فالإدارة الحديثة لم تعد مجرد هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة التي يتم فرضها

على موظفي المؤسسات ليقوموا بتنفيذها دون مناقشة، بل أن الإدارة الناجحة هي التي تستند إلى معطيات علمية، وتوظف العقول البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقنية عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح وتميز (الخصيري، ٢٠٠٣).

إن المؤسسات على اختلافها بحاجة للتحسين المستمر في عملياتها ونشاطاتها، فحاجات متلقي الخدمة متغيرة باستمرار، وبالتالي فإن على المؤسسة العمل على تحسين والتطوير، ومن أحد الطرق للتحسين المستمر هي منهجية كايزن (ديلمي وروازقي، ٢٠١٦).

نشأت كايزن في اليابان في عام ١٩٥٠ لظهور مشكلة في نظام الإدارة ونقص العاملين مما أدى السعي لحل هذه المشكلة بمساعدة القوى العاملة (يوسف، ٢٠١٣)، حيث بدأ تطبيقها بعد الحرب العالمية الثانية لبناء اليابان ويعتقد أنها السر في معجزة النهضة اليابانية بعد الحرب (باعمر، ٢٠١٧).

إن مبتكر فلسفة الكايزن هو المؤسس الرئيس لنظام تويوتا الإنتاجي تاييشي أوهونو، وتقوم الفلسفة على جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها تكون منضبطة بالكامل وبدون مشاكل، وتكمن فلسفة الكايزن في التحسين التدريجي والتغيير المستمر لكافة أوجه وأنشطة المؤسسة نحو الأفضل بما يتلاءم ويتفق مع استراتيجية وبمصاريف أقل محققة أهداف المؤسسة (عبد الجواد، ٢٠٢٠).

يعد كايزن أحد المداخل الإدارية الذي يقوم على التغيير الجذري والجهري لتطوير مؤسساتها وهو أسلوب بسيط تطبيقه، حيث يدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة كما أن أسلوب كايزن لا يتطلب موارد مالية جديدة فقط يتطلب الاستخدام الحسن لما هو موجود (يوسف، ٢٠١٣).

ويذكر (Imai, 2012) أن المديرين لا يعرفون شيء ما يحدث بموقع العمل إلا من خلال الأوراق والتقارير، لأنهم جالسين بمكاتبهم وبذلك ينفصلون أيضا عن العاملين لذا من الضروري انتقال إلى مواقع العمل، فكايزن تعني التحسين المستمر والتي أساس نجاحها اعتمادها على الواقعية والشفافية في العلاقات الإدارية الرأسية والأفقي. وذكر (Thessaloniki, 2006) أن التحسين يبدأ مع اعتراف المدرسة بأن لديها مشاكل، بالتالي السعي للتغيير وتحدي الوضع الراهن وصولا للأفضل، ورفع القدرات الإبداعية للفرد من خلال تطوير دائم لنفسه وعمله.

كما يعد التغيير باستخدام استراتيجية كايزن هو فكرة للتخلص من الهدر في العمليات، لذلك تعد هذه الاستراتيجية بأنها عملية تطوير مستمر، محققة نتائج سريعة ذات تأثير واضح، وتستخدم هذه الاستراتيجية في جميع مجالات الحياة، فهي تطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة، فهي تحتاج للصبر والمتابعة المستمرة حتى تضمن النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل (العيسى، ٢٠١٨).

تركز استراتيجية الكايزن على إدخال تحسينات مستمرة وتدرجية قد تكون صغيرة في حجمها، ولكن كبيرة التأثير في المخرجات، وتقلل من تكاليف الهدر وتساهم برفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير للأفضل (باعمر، ٢٠١٧).

وأضافت الجولان (٢٠١٩) أن استراتيجية كايزن تقوم على فكرة معالجة المشاكل والصعوبات أول بأول، والتركيز ليس على من يقوم بالخطأ، بل الاهتمام بتصحيحه، وتعتبر استراتيجية كايزن سلسلة بسيطة تعمل على التقدم والرقى وانتقال بالعملية التعليمية إلى مستويات تنافسية عالمية كما أنها أشمل من الجودة وأبسط في التطبيق.

كما أورد ديلمي ورازقي (٢٠١٦) عدة إجراءات لتطبيق منهجية كايزن تتلخص بما يلي:

- مواصلة تطوير إجراءات العمل للكشف عن مواطن الهدر والقضاء عليها.
 - تفويض أفراد فريق العمل بالمشاركة في أداء أعمالهم وتطويرها.
 - إيجاد فرص ومجالات دائما للتطوير.
 - تطبيق مبدأ الفعل وليس رد الفعل لتطوير ومنع المشكلات.
- إن اتباع الإجراءات السابقة لإستراتيجية كايزن من قبل المؤسسة يترتب عليها فوائد عديدة من أبرزها: الحد من الهدر وخفض التكاليف، خفض وقت انتظار العملاء، تطوير وتحسين جودة العمل، ورفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمة.
- المبادئ التي تقوم عليها الإستراتيجية كايزن:

يذكر عبد الجواد (٢٠٢٠) مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها فلسفة كايزن من أبرزها ما يلي:

- يجب ألا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات في أي مكان في المؤسسة.
 - لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، بل أن كل شيء يجب تحسينه.
 - اقترح أي تحسينات بدل أن تنتقد.
 - أي نشاط للإدارة يجب أن يؤدي في النهاية إلى زيادة رضا المستفيد من الخدمة.
 - التركيز على جودة المخرجات والخدمات المقدمة وليس على مدى تحقيق الربح.
 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل وأن يقترح الحلول المناسبة له.
- تركز استراتيجية كايزن على قواعد أساسية لنجاح العمل ومنها استخدام الحقائق والبيانات وليس صنع النظريات فقط، وأيضا عدم التركيز وتبرير الماضي، وضرورة التفكير بطريقة إيجابية أي التفكير في كيفية عمل الشيء وليس التفكير في السبب وراء عدم قدرتي على القيام بالعمل. (Titu, Oprean & Grecu, 2010)
- ويرى حسنين (٢٠٢٠) أنه حتى تحقق الكايزن فعالية جيدة يجب أن تتبع الإستراتيجيات التالية:
- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف من التغيير، فالأسئلة الصغيرة تسمح للعقل بالتركيز على حل المشكلة والإبداع في إيجاد الحلول لها.
 - التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
 - اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
 - حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة معينة وذلك لتجنب الوقوع في مشكلات أكبر.
 - منح المكافآت الصغيرة للعاملين لضمان نتائج أفضل.
 - إدراك اللحظات الصغيرة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع استراتيجية كايزن منها دراسة ايماي (Imai, 2007) التي هدفت إلى أهمية جيمبا كايزن في الإدارة وتحسين الجودة في سويتزرلاند وكيفية استخدامها من قبل مديري المدارس، وتم استخدام أسلوب المقابلة المقننة وتم تطبيقها على (٥) من المديرين و(١٥) من المعلمين، وتم تدريب ثلاثة من المعلمين من كل مدرسة في سويتزرلاند، وأوضحت النتائج أن نموذج جيمبا كايزن في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حل المشكلات، وساهم التدريب في بلورة رؤية المدرسة وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين.

ودراسة علي (٢٠١٥) هدفت التعرف إلى أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٧٠) من مديري المدارس الابتدائية في الإسماعيلية وبورسعيد والسويس وعدد (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السويس وبورسعيد، وأوضحت نتائج الدراسة على دور منهجية كايزن في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التحسين المستمر كما أكد على أهمية عدد من أدوار مدير المدرسة بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية وبعضها ينتمي لمجال الأدوار الفنية بدرجة كبيرة، كما أكد على أهمية عدد من أدوار مدير المدرسة بعضها ينتمي لمجال الأدوار الإدارية وبعضها ينتمي لمجال الأدوار التربوية بدرجة متوسطة

كما أجرى السلمي (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جده وأجاب عليها (١٢٦) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٥١)، وأوضحت النتائج إلى أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية كبيرة، وقد جاء مجال المتطلبات التقنية بالترتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية، وجميعها بدرجة أهمية كبيرة، كما ذكرت نتائج البحث أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في

ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة، حيث جاءت المعوقات المادية بالترتبة الأولى بدرجة معوق كبيرة، ثم البشرية ثم التنظيمية الإدارية ثم التقنية بالترتبة الرابعة بدرجة كبيرة.

وأجرت العمري (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب كايزن الياباني، وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة على عينة من المجتمع والبالغ عددهم (٦٣)، وأوضحت نتائج الدراسة بإعطاء أفراد الدراسة درجة موافق لمجالات تطبيق أسلوب كايزن، كما وأوضحت أن هناك فروق في استجابات الأفراد تعزى لمتغير النوع ومتغير الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وأجرت الكسر (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، وأعدت هذه الدراسة وفق منهج دراسة حالة وصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريات العاملات في كلية التربية بشقراء حيث تم توزيع استبانة على عدد (٥٠) من الإداريات، وأوضحت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن حصلت على تقدير مرتفع، وحصلت على تقدير أقل في إمكانية تطبيقها.

أما دراسة محمد (٢٠١٨) هدفت التعرف إلى متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن، وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من (٦٦) من معلمات رياض الأطفال من فرق الجودة بالروضات الحكومية (عربي وتجريبي)، وكان من أهم النتائج تحديد تلك المتطلبات، والتي تمثلت في متطلبات خاصة بالفريق المشارك في تطبيق استراتيجية كايزن، وآليات لتفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن، وأوضحت الدراسة ضعف دور إدارة المدرسة في تطبيق وتفعيل رؤيتها وفي القيادة والحوكمة وفي الجودة.

وأجرت الجولان (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، أجريت في الأردن، وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة نظرية كايزن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس البادية الشمالية الغربية البالغ عددهم (٢٢٣٠)، وتم توزيع الاستبانة على (٣٠٠) معلم ومعلمة بنسبة (١٤%)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأوضحت نتائج الدراسة أن المديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية يقومون بتطبيق نظرية الكايزن في مدارسهم بدرجة كبيرة للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في إنجاز المهام والأعمال في المدرسة، وأشارت النتائج إلى أن المديرين يهتمون ويتابعون بشكل حثيث العملية التعليمية وتوفير ما يحتاجونه من أدوات للتميز والإبداع في أداء أعمالهم، وأكدت النتائج ادراك المعلمين والمديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية تطبيق نظرية الكايزن لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التعليمية التربوية، كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين والمديرين يدركون الأهمية العملية لتطبيق نظرية الكايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات أول بأول ومواجهة القصور.

وفي دراسة آل حمود (٢٠١٩) هدفت التعرف إلى مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن في كليات جامعة المجمعة، التي أجريت في السعودية، وأعدت هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي، وقد تم استخدام استبانة أجاب عليها (٥٤) قائدا أكاديميا من مجتمع الدراسة (عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (٦١) قائدا أكاديميا. وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمعة في الجوانب التالية: إيجاد مناخ تنظيمي، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، الاعتماد على القيادة الميدانية، دعم الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، وتوفير نظام اتصالات فعال، بينما كان توافر المقومات بدرجة متوسطة في مجالي ثقافة التحسين والتأهيل والتدريب، مما يشير إلى أهمية العناية بنشر ثقافة التحسين المستمر بالكايزن بين جميع منسوبي الكليات وتدريبهم على استراتيجيات وأدوات الكايزن، لاستكمال مقومات نجاح التحسين المستمر بمنهجية الجيما كايزن في كليات الجامعة، كما وضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية نجاح تطبيق الجيما كايزن بين الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر المدير من أهم العناصر المؤثرة في قيام المدرسة بدورها وتحقيق هدفها، وإيماناً بقدرته على تحسين وتطوير فعالية العمل التربوي كان لابد من النظر إلى اهتمامه بالتحسين المستمر وحرصه في تطبيق أحدث الاستراتيجيات التي لها أثر إيجابي وملاموس وصولاً للأفضل، وبعدما أشارت كثير من الدراسات مثل العمري (٢٠١٧) ودراسة محمد (٢٠١٨) ودراسة

الجولان (٢٠١٩) إلى أحد هذه الاستراتيجيات وهي استراتيجية كايزن إلا أن هناك قصور في إمكانية تطبيقها، لذا كان لا بد من البحث في استراتيجية كايزن وكيفية حلها للمشكلات، وأهمية تطبيقها ودورها في تحقيق التحسين والتطوير وأثر نتائجها، والمعوقات التي تواجه المديرين في إمكانية تطبيقها، وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

٣. أهمية الدراسة

٣,١ أهمية الدراسة

١. **الأهمية النظرية:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها والتي تتمثل في تطبيق استراتيجية كايزن من قبل مديري المدارس، ولم تأخذ نصيبها في البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي، كما أنها تعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى في المجال ذاته، وما يمكن أن تقدّمه الدراسة للأدب النظري والدراسات السابقة من إضافة حول الموضوع إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن في مدارس محافظة إربد.
٢. **الأهمية العملية:** يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس والعاملين الإداريين والمعلمين، والباحثين المهتمين بنفس مجال الدراسة، كما يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، من أجل تطوير آليات جديدة ما بين مديري المدارس والمعلمين.
٢. التعرف إلى الفروقات الفردية ذات الدلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

٤. حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **حد موضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة على موضوع استراتيجية كايزن
- **حد بشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات مدارس محافظة إربد.
- **حد زمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢١-٢٠٢٢.
- **حد مكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في محافظة إربد الواقعة في شمال المملكة الأردنية الهاشمية.
- **المحددات:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكمومترية لإدارتها (الصدق والثبات للأداة) واستجابات أفراد العينة عليها.

٥. مصطلحات الدراسة

تتبنى هذه الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

استراتيجية كايزن

" التحسين المستمر في الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والإدارية، فهي مسؤولية الإدارة والعاملين وكل فرد في المؤسسة، وتقوم فلسفتها على الاهتمام بالعميل وإشباع رغباته، فهي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وتحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات" (الصالح ٢٠١٢). وتعرفها الباحثة إجرائياً: مؤشرات إمكانية تطبيق المديرين لاستراتيجية كايزن، وتقاس درجة إمكانية التطبيق من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين على فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لقياس درجة إمكانية التطبيق.

٦. الطريقة

٦,١ منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لمتغيرات الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الثانوية:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (معلم، مدير).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

٢. المتغير الرئيسي:

- درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن في مدارس محافظة إربد.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد والبالغ عددهم حوالي (٢٤٤٣٢) معلماً ومعلمة و (٤٣٥٦) مديراً ومديرة بحسب ما ورد في وزارة التربية والتعليم.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددهم (٣١٧) معلماً ومعلمة و (٦٢) مديراً ومديرة، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٤٠	٣٧,٠
	أنثى	٢٣٩	٦٣,١
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٦٥	٧٠,٠
	دراسات عليا	١١٤	٣٠,١
	أقل من ٥ سنوات	١٠٦	٢٨,٠
عدد سنوات الخبرة	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	١٢٦	٣٣,٠
	عشر سنوات فأكثر	١٤٧	٣٨,٨

المسمى الوظيفي	معلم	٣١٧	٨٤,٠
	مدير	٦٢	١٦,٠
	المجموع	٣٧٩	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة، بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة، كدراسة (العمري، ٢٠١٧؛ الكسر، ٢٠١٨؛ الجولان، ٢٠١٩) وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٢٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٢٠) فقرة بعد التحكيم موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (المجال الأول: متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن ويتكون من ٧ فقرات، المجال الثاني: متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن ويتكون من ٧ فقرات، المجال الثالث: متطلبات تقويم استراتيجية كايزن ويتكون من ٦ فقرات) بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية الأساسية للدراسة. وللحكم على إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن، تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها، وفقرات مجالاتها، وفقرات أبعادها، كما هو مبين كالآتي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة منخفضة من (١,٠٠-أقل من ٢,٣٣).
 - درجة متوسطة من (٢,٣٣-أقل من ٣,٦٧)
 - درجة مرتفعة من (٣,٦٨-٥,٠٠).
- تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالآتي:

❖ صدق الأداة

- صدق المحتوى

قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الأداء ومعرفة آرائهم حول ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها. وبناءً على إجماع ما يزيد عن (٨٠%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد الأداء بصورتها النهائية. إذ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: مجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن، ويتكون من ٧ فقرات، ومجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن ويتكون من ٧ فقرات، ومجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن ويتكون من ٦ فقرات.

- صدق البناء

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكما هو مبين في الجدول (٢) والجدول (٣).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	٠,٦٦**	٠,٥٣**	٨	٠,٦٢**	٠,٤٣**	١٥	٠,٦٦**	٠,٥٥**
٢	٠,٧٧**	٠,٥٨**	٩	٠,٦١**	٠,٤٥**	١٦	٠,٧٦**	٠,٥٦**
٣	٠,٦٨**	٠,٥٧**	١٠	٠,٦٢**	٠,٥٣**	١٧	٠,٧٥**	٠,٦٩**
٤	٠,٦٥**	٠,٥٨**	١١	٠,٦٣**	٠,٥٩**	١٨	٠,٦٤**	٠,٦٨**
٥	٠,٦٥**	٠,٥٣**	١٢	٠,٦٦**	٠,٦٨**	١٩	٠,٦٨**	٠,٦٢**
٦	٠,٦٠**	٠,٥٠**	١٣	٠,٥٨**	٠,٥٥**	٢٠	٠,٦٥**	٠,٥٧**
٧	٠,٥٨**	٠,٥٨**	١٤	٠,٦٠**	٠,٥٥**			

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	استراتيجية كايزن
١	٠,٥٤١**	١	
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٠,٥٦٤**	٠,٧٧٥**	١
متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٠,٨٣٧**	٠,٨٧٧**	٠,٨٨٢**
استراتيجية كايزن			١

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

❖ ثبات الأداة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة كالآتي:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلم ومعلمة ومدير ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٠,٨٢	٠,٧٨
متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٠,٨١	٠,٧٣
متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٠,٨٥	٠,٧٨
استراتيجية كايزن	٠,٩٢	٠,٨٨
المجموع	٣,٤٠	

يلاحظ من الجدول (٤) أن قيم ثبات إعادة المجالات استبانة درجة تطبيق الشفافية الإدارية لمديري المدارس بلغت (٠,٩٢)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الكشف عن إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن، وقد كانت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: " ما درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٣,٥٠	٠,٦٠	متوسطة
٢	٣	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٣,٣٠	٠,٦٥	متوسطة
٣	١	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٣,٢٩	٠,٦٢	متوسطة
		استراتيجية كايزن	٣,٣٦	٠,٥٩	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٩-٣,٥٠)، حيث جاء مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، بينما جاء مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، وجاء مجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية كايزن ككل (٣,٣٦). ويمكن عزو هذه النتيجة لحدثة منهجية كايزن في الميدان التربوي وربما قلة النماذج الحقيقية للمدارس التي استخدمتها وحادثة الاهتمام بإدخال منهجية كايزن بالتعليم، وذلك لقلّة الوعي بمفهوم استراتيجية كايزن وكيفية استخدامها من قبل مدراء المدارس، وربما يعود ذلك أيضاً أن المديرون والمعلمون يسعون إلى التغيير الإيجابي والتحسين والتطوير المستمر لتحقيق أهداف المدرسة بالإضافة إلى البحث عن حلول جذرية وهذا جوهر استراتيجية كايزن مما يؤدي إلى دعم إمكانية تطبيقها.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: (السلي، ٢٠١٦؛ العمري، ٢٠١٧؛ الجولان، ٢٠١٩؛ آل حمود، ٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن مرتفعة، في حين لم تجد الباحثة دراسة نتائجها تتفق مع نتائج الدراسة الحالية. أما بالنسبة للمجالات، فقد جاءت كما يلي:

أولاً مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	ينشر المدير الخطط بأنواعها في منشورات المدرسة	٣,٥٧	٠,٩٩٣	متوسطة
٢	٤	يراعي المدير عند اختيار العاملين توافق خبراتهم ومهاراتهم مع أهداف المدرسة	٣,٥٤	٠,٦٥	متوسطة
٣	١	يبحث المدير مع العاملين المشاكل التي تواجه المدرسة لإيجاد حلول جذرية	٣,٥٣	٠,٦٨	متوسطة
٤	٥	يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين بهدف التحسين والتغيير الإيجابي	٣,٥٠	٠,٧٠	متوسطة
٥	٧	يرتب المدير أولويات لتنفيذ الأنشطة لوقف الهدر بالوقت والجهد والمال	٣,٤٧	٠,٧٤	متوسطة
٦	٦	يتابع المدير تنفيذ المهام من خلال جدول زمني معد مسبقاً	٣,٤٦	٠,٧٣	متوسطة

٧	٣	يضمن المدير القيم والأخلاقيات في محتوى برامج التدريب	٣,٤٤	٠,٨٠	متوسطة
		متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٣,٥٠	٠,٦٠	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٤-٣,٥٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن ككل (٣,٥٠) وبدرجة متوسطة. وقد جاء بالمرتبة الأولى ويمكن عزو ذلك إلى قيام مديري المدارس بإيجاد حلول جذرية للمشاكل التي تواجههم بالتعاون مع المعلمين وتفويض بعض الصلاحيات لهم وذلك لدفعهم للقيام بعملهم بكفاءة وتحفيزهم للتحسين والتغيير الإيجابي، بالإضافة لإدراك المدير عند اختيار المعلمين إلى أهمية خبراتهم ومهاراتهم وتوافقها مع أهداف المدرسة، كما تعزو الباحثة إلى حرص المدير بترتيب الأولويات لتنفيذ الأعمال والأنشطة بدافع وقف الهدر بالجهد والوقت والمال، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجولان، ٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن مجال متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن جاء بدرجة مرتفعة في حين لم تجد الباحثة دراسة نتائجها تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	يستخدم المدير التقويم الختامي ليعدل بأهداف المدرسة للتحسين والتطوير المستمر	٣,٥٧	٠,٩٥	متوسطة
٢	٢	يستقبل المدير تغذية راجعة عن أداء العاملين بشكل مستمر	٣,٥٥	٠,٧٥	متوسطة
٣	١	يقارن المدير أداء المدرسة بمعايير التقييم بشكل دوري	٣,٤٥	٠,٧٣	متوسطة
٣	٣	يطلب المدير خطط علاجية بعد عملية التقويم	٣,٤٥	٠,٧٤	متوسطة
٥	٤	يقارن المدير أداء المدرسة بالسنوات السابقة للتعرف على مستوى التقدم والقصور	٣,٣٧	٠,٨١	متوسطة
٦	٦	يقارن المدير الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع للتعرف على الثغرات	٢,٣٨	٠,٩٤	قليلة
		متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٣,٣٠	٠,٦٥	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٣٨-٣,٥٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن ككل (٣,٣٠) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الثانية ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الخطط العلاجية بعد عملية التقويم، وقيام المدير باستخدام التقويم الختامي للتعديل بأهداف واستراتيجيات المدرسة، بالإضافة إلى قيام المدير بالنظر إلى أداء المدرسة ومقارنته بمعايير التقييم بشكل دوري وذلك للتحسين والتطوير المستمر وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجولان، ٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن جاء بدرجة مرتفعة، في حين لم تجد الباحثة دراسة نتائجها تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً مجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	يحرص المدير على أن تحقق أهداف المدرسة الرؤية والرسالة	٣,٥٨	٠,٦٦	متوسطة
٢	٣	يحرص المدير على ترابط القرارات الإدارية وتكاملها	٣,٥٢	٠,٧٠	متوسطة

٣	٦	يحلل المدير البيئة الداخلية للمدرسة من النواحي (الإدارية والبشرية والتكنولوجية والمالية)	٣,٤٩	٠,٧٤	متوسطة
٤	٤	يشارك المدير مع العاملين في وضع القرارات بناء على معلومات واضحة وفق أنظمة اتصالات جيدة	٣,٤٥	٠,٧٤	متوسطة
٥	٢	يسعى المدير للتغيرات الإيجابية المستمرة والهادفة	٣,٣٧	٠,٧٤	متوسطة
٦	٧	يحفز المدير العاملين المبدعين وينميهم من خلال ابتعاثهم للبرامج التدريبية	٣,٣٢	٠,٩٢	متوسطة
٧	١	تتوفر لدى المدير المعرفة في استخدام استراتيجية كايزن	٢,٢٧	٠,٩٩	قليلة
		متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٣,٢٩	٠,٦٢	متوسطة

يبين الجدول (٨) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٢٧-٣,٥٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن ككل (٣,٢٩) وبدرجة متوسطة. وقد جاء مجال متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة ويمكن عزو ذلك إلى أهمية معرفة مديري المدارس لاستخدام استراتيجية كايزن، وإن قيام مديري المدارس وسعيهم للتغيرات الإيجابية والمستمرة وإدراكهم لأهمية وتكامل القرارات الإدارية بناء على معلومات واضحة والعمل على مشاركة المعلمين في وضع هذه القرارات، ودعمهم في توفير ما يحتاجونه من أدوات للمبدعين وتنميتهم، محققه الأهداف المدرسية ورسالتها بفعالية وكفاءة، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجولان، ٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن مجال متطلبات عامة استراتيجية كايزن جاء بدرجة مرتفعة في حين لم تجد الباحثة دراسة نتائجها تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وكما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجية كايزن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، جدول (٩) وجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	٣,٣٠	٠,٦٢	١٤٠
	أنثى	٣,٤٠	٠,٥٧	٢٣٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,٣٥	٠,٦٢	٢٦٥
	دراسات عليا	٣,٤٠	٠,٥٠	١١٤
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٩	٠,٦٠	١٠٦
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	٣,٣٣	٠,٦٢	١٢٦
	عشر سنوات فأكثر	٣,٤٥	٠,٥٤	١٤٧
المسمى الوظيفي	معلم	٣,٣٣	٠,٥٩	٣١٧
	مدير	٣,٥٦	٠,٥٥	٦٢

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجية كايزن حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن
الجنس	ذكر	٣,٢٣	٣,٤٦	٣,٢
	ع	٠,٦٤	٠,٦١٦	٠,٦٩٧

٣,٣٥	٣,٥٣	٣,٣٢	س	أنثى	
٠,٦١٤	٠,٥٩٣	٠,٦٠٥	ع		
٣,٢٥	٣,٤١	٣,٢١	س	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٠,٦٧١	٠,٦٣٢	٠,٦٢	ع		
٣,٢٧	٣,٤٩	٣,٢٢	س	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات	
٠,٦٨٣	٠,٦١٣	٠,٦٤١	ع		
٣,٣٦	٣,٥٨	٣,٤	س	عشر سنوات فأكثر	
٠,٦٠٢	٠,٥٦٣	٠,٥٨٢	ع		
٣,٢٧	٣,٤٨	٣,٢٨	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٠,٦٧٥	٠,٦٣٦	٠,٦٥٤	ع		
٣,٣٥	٣,٥٤	٣,٢٩	س	دراسات عليا	
٠,٥٨١	٠,٥١٢	٠,٥٢٧	ع		
٣,٢٧	٣,٤٧	٣,٢٤	س	معلم	المسمى الوظيفي
٠,٦٥٥	٠,٦١	٠,٦١١	ع		
٣,٤٥	٣,٦٩	٣,٥٢	س	مدير	
٠,٦٠١	٠,٥٢١	٠,٦٠٨	ع		

س= المتوسط الحسابي

ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمديرين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (١١) وتحليل التباين الرباعي على الأداة ككل الجدول (١٢) بين ذلك.

جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين الرباعي (4-way ANOVA) لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على مجالات استراتيجية كايزن

المصدر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٠,٩٣٤	١	٠,٩٣٤	٢,٥٥٩	٠,١١١
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٠,٦١٨	١	٠,٦١٨	١,٧٤٥	٠,١٨٧
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٢,٠٩٥	١	٢,٠٩٥	٥,٠٥١	٠,٠٢٥
المؤهل العلمي	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٠,٩٩٨	١	٠,٩٩٨	٢,٧٣٥	٠,٠٩٩
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٠,٠٩٥	١	٠,٠٩٥	٠,٢٦٩	٠,٦٠٤
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	.	١	.	٠,٠٠١	٠,٩٧٤
سنوات الخبرة	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٣,٢٦٦	٢	١,٦٣٣	٤,٤٧٤	٠,٠١٢
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	١,٨٧٢	٢	٠,٩٣٦	٢,٦٤٢	٠,٠٧٣
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	٠,٨٩٥	٢	٠,٤٤٧	١,٠٧٩	٠,٣٤١

المسمى الوظيفي	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	٤,١٥٧	١	٤,١٥٧	٠,٠٠١
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	٢,١٧٥	١	٢,١٧٥	٠,٠١٤
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	١,٢١٩	١	١,٢١٩	٠,٠٨٧
الخطأ	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	١٣٥,٤٢٨	٣٧١	٠,٣٦٥	
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	١٣١,٤٥٣	٣٧١	٠,٣٥٤	
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	١٥٣,٨٦٩	٣٧١	٠,٤١٥	
الكل المصحح	متطلبات عامة لاستراتيجية كايزن	١٤٣,٧٥٥	٣٧٦		
	متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن	١٣٦,٢٤٩	٣٧٦		
	متطلبات تقويم استراتيجية كايزن	١٥٨,٣٦٩	٣٧٦		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يبين الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن، وجاءت الفروق لصالح الإناث. ويمكن تفسير النتيجة إلى أن الإناث والذكور من عينة الدراسة على اتفاق في إمكانية مديري المدارس بتطبيق استراتيجية كايزن فلا اختلاف في نظرهم لإمكانية تطبيقها من قبل المدير، لكن فيما يخص مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن التي جاءت لصالح الإناث فيمكن تبرير ذلك أن الإناث تبدي اهتمام أكبر في التقويم ويرون أنه يساهم بشكل كبير على معالجة مستوى التقدم والقصور بالتالي حرص أكبر للوصول إلى نتائج دقيقة دون أخطاء وربما لإثبات قدراتهم، لما يتطلب خطط علاجية ومساءلة من قبل مديرات المدارس بالتالي مقارنة أداء المدرسة بمعايير التقييم، بالإضافة إلى اهتمام المديرات بالتعرف إلى الثغرات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع سعياً للتطور المستمر، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة: (العمري، ٢٠١٨؛ الجولان ٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم تجد الباحثة دراسة سابقة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في جميع المجالات، ويمكن عزو ذلك إلى اتفاق في الآراء بين كل من البكالوريوس أو الدراسات العليا في إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن، وربما يعود ذلك إلى الاهتمام مشترك في التغيير الإيجابي وتطوير وتحسين المدرسة والسعي لتحقيق أهدافها ونجاحها محققه بذلك نجاح المديرون والمعلمون وتطور مهاراتهم وقدراتهم باختلاف المؤهل العلمي، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: (العمري، ٢٠١٨؛ الجولان، ٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن لصالح عشر سنوات فأكثر، ويمكن عزو النتيجة إلى كون المديرون والمعلمون من مختلف سنوات الخبرة على إدراك بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن بالإضافة إلى إمكانية تطبيقها من قبل مديري المدرسة وربما يعود ذلك إلى سعيهم للتطور والتحسين المستمر والتغيير الإيجابي لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة. إلا أن مجال متطلبات تقويم استراتيجية كايزن التي جاءت لصالح عشر سنوات فأكثر فيمكن تفسير النتيجة إلى كون من عندهم خبرة أكثر من عشر سنوات ذو اهتمام أكبر بتطبيق استراتيجية كايزن وربما يعود ذلك إلى اطلاعهم على كل ما هو جديد من الأمور الإدارية والتطورات الحديثة للتحسين المستمر بالإضافة إلى البحث عن حلول جذرية

بطرق ووسائل واستراتيجيات جديدة لعدم القدرة على إيجاد حلول من خلال الاستراتيجيات القديمة بحكم خبرتهم الطويلة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة: (الجلولان، ٢٠١٩) وقد أشارت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح المديرين، ويمكن تفسير النتيجة كون أن المديرين أكثر اهتماماً في إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن وربما يعود ذلك كون المسؤولية الأكبر تقع على عاتق المدير حيث يحرص بشكل أكبر في كيفية اختيار العاملين بما يتناسب مع أهداف المدرسة، بالإضافة إلى أهمية تحليل المدير البيئة الداخلية للمدرسة سواء الإدارية البشرية والتكنولوجية والمالية، وربما يعود سبب ذلك كون المدير يجب توفير معلومات واضحة لدى المعلمون ليتم اتخاذ القرارات الصحيحة بالتعاون مع المعلمون لدفعهم وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل، ويضاف إلى ذلك قيام المدير بترتيب الأولويات لتوفير الوقت والجهد والمال ليحقق التطور والتحسين المستمر والنجاح للمدرسة، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة: (العمرى، ٢٠١٨) التي أشارت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في حين لم تجد الباحثة دراسة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

جدول (١٢): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على درجة إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	١,٠٩٨	١	١,٠٩٨	٣,٢٩٢	٠,٠٧
المؤهل العلمي	٠,٢٠٤	١	٠,٢٠٤	٠,٦١١	٠,٤٣٥
سنوات الخبرة	١,٨٨٢	٢	٠,٩٤١	٢,٨٢٣	٠,٠٦١
المسمى الوظيفي	٢,٤٣٦	١	٢,٤٣٦	٧,٣٠٧	٠,٠٠٧
الخطأ	١٢٣,٧٠٧	٣٧١	٠,٣٣٣		
الكل المصحح	١٢٩,١٣٩	٣٧٦			

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٣,٢٩٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٧.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠,٦١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٤٣٥.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٢,٨٢٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٦١.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٧,٣٠٧ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٧ وجاءت الفروق لصالح المديرين.

٨. توصيات

في ضوء الاستنتاجات النهائية التي خلصت إليها الدراسة، تقدم الباحثة جملة من التوصيات التي تراها مناسبة، وأهمها:

- التركيز على أهمية المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن والمساهمة في تفعيلها.
- عقد دورات تدريبية لمعلمين المدارس لتعزيز مفهوم وأهمية استراتيجية كايزن.
- التأكيد على مديري المدارس بأهمية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع لما له دور في التعرف على الثغرات.
- ضرورة مقارنة أداء المدرسة بالسنوات السابقة لدورها وذلك يساعد على معرفة مدى تقدمها وتطورها وإذ وجد قصور القيام بالإجراءات اللازمة للتحسين.

٥. تأكيد على مديري المدارس وخاصة الذكور منهم في تفعيل تطبيق استراتيجية كايزن لما لها دور في التحسين وتحقيق التميز والنجاح.
٦. لا بد على مديري المدارس زيادة التركيز على أهمية البحث عن حلول لعدم تكرار المشاكل من خلال الابتعاد عن الحلول المؤقتة والنظر إلى التحسينات الصغيرة.
٧. تعزيز مواقع العمل الفعلية من قبل مديري المدارس مثل إدارة المكتبات وإدارة شؤون الرعاية للعاملين والطلاب.
٨. تشجيع مديري المدارس والمعلمين على تقبل التغيير والتحسين وخلق الرغبة لديهم في ذلك من خلال تعزيز أهمية الاستراتيجيات الجديدة مثل استراتيجية كايزن وغيرها.
٩. التأكيد على الباحثين بأهمية وتفعيل استراتيجية كايزن في المدارس والدراسة والبحث بكيفية إمكانية تطبيقها.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- آل حمود، سعد. (٢٠١٩). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (٧)، ٦٦٠-٦٦٣.
- باعمر، محسن. (٢٠١٧). *منهجية كايزن اليابانية*. الرياض، السعودية: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الجولان، فريال. (٢٠١٩). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. عمان، الأردن: جامعة آل البيت.
- حسنين، رجب. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات*. القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
- الخصيري، محسن. (٢٠٠٣). *إدارة التغيير*. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- ديلمي، لخضر، ورواقي، محمد. (٢٠١٦). *الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية نظام الوقت المحدد JIT*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- السلمي، عائض. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، ٢ (٥)، ٧٢-١.
- الصالح، نبيل. (٢٠١٢). *استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد الجواد، شريف. (٢٠٢٠). *أنا فاشل*. الرياض، السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
- عفونة، بسام. (٢٠١١). *الإدارة التعليمية (نظريات وتطبيقات)*. عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- علي، أسماء. (٢٠١٥). تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن. *مجلة كلية التربية الأزهر*، ٢٣ (٤)، ١٨٩-٢٣٢.
- العمرى، عبيد. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب كايزن الياباني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.
- العيسى، عبد الله. (٢٠١٨). *قانون باريتو*. القاهرة، مصر: دار AG للطباعة والنشر.
- الكردي وآخرون. (٢٠٠٤). *الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق*.
- الكسر، شريفة. (٢٠١٨). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. *المجلة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٢)، ١٨٧-١٥٤.

محمدين، جيهان. (٢٠١٨). متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد في ضوء استراتيجية كايزن. *مجلة الطفولة والتربية*، ٣٦ (٣)، ٨٠-١٥.

الهواسي وآخرون. (٢٠١٤). مبادئ علم الإدارة الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع.

يوسف، داليا. (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٣٥ (٤)، ٣٥١-٣٦٨.

References

- Imai, M. (2007). The Kaizen approach to quality. In *Going for gold: Tutorial on Gemba Kaizen*.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. New York: McGraw Hill.
- Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization. In *Proceedings of the International Multiconference of Engineers and Computer Scientists*, 3(1), 1-5.
- Thessaloniki, R. (2006). KAIZEN definition & principles in brief: A concept & tool for employees in evolvement. *Search in*.