

تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامّة في مصر على ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

الباحث / محمد أنور محمود

كلية التربية - جامعة حلوان

الدكتوراه

نهله سيد حسن

أستاذ التربية المقارنه والاداره التربويه

ووكيل الكليه لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية - جامعة حلوان

السيدة الدكتوراه / لبنى محمود شهر

أستاذ التربية المقارنه والاداره التربويه المساعد

كلية التربية جامعة حلوان

ملخص الدراسة باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسس النظرية لإستراتيجية كايزن للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها المدارس الثانوية العامة في مصر، وتحديد ملامح تطبيق إستراتيجية كايزن فيها، و رصد واقع المدارس الثانوية العامة في مصر، ثم تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء المدارس الثانوية في مصر، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية تطبيق إستراتيجيات كايزن، وتحديد مديري المدارس الثانوية العامة لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للمؤسسة، وفهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة المدرسة والعاملين ودعمهم

الكلمات المفتاحية: التطوير - إستراتيجية كايزن - الأداء - الأداء المؤسسي

Abstract

The current research aims to identify the theoretical foundations of the Kaizen's Methodology of continuous improvement as an administrative philosophy adopted by the general secondary schools in Egypt, and to define the features of the application of the Kaizen's Methodology in it, and to monitor the reality of public secondary schools in Egypt, then define the requirements for the application of the Kaizen's Methodology for continuous improvement to develop the performance of secondary schools in Egypt, the research used the descriptive method, and the research reached the importance of achieving necessary procedural steps when conducting activities of the Kaizen's Methodology for continuous improvement, including studying the possibility of applying Kaizen's strategies, identifying general secondary school principals for specific indicators of the unit's technical standards, understanding organizational goals, as well as sharing Schools , staff Participation and supporting them.

Key words: Developing- Kaizen Methodology- The performance- Istitutional performance

مقدمة

إن تطوير الأداء وتحسينه باستمرار يجعل المؤسسات التربوية أكثر إستقرارا وأطول بقاء، حيث تفرض ضروراته التخطيط الواعي، وإكتشاف جوانب الضعف والقصور ومعوقات التحسين والتعامل معها والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف والمعوقات إلى طرق أكثر تطورا وإبداعا. فمن الضروري في كل مؤسسة تعليمية تنفيذ أساليب وإجراءات متطورة لتعزيز التحسين المستمر وتحقيق تطوير الأداء، وذلك يعنى تبنى إستراتيجية للتحسين المستمر تساهم في إحداث هذه التغيرات المطلوبة في الأداء، إستنادا إلى فلسفة الإدارة، وبمشاركة نشطة من رأس مالها البشرى، لذلك هناك ضرورة لأن تبذل المؤسسة التربوية جهدا لوضع سياسات تهدف إلى تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر، إستنادا إلى المبادئ التوجيهية للنظرية المستخدمة والتي تستند إلى تنفيذ تحسينات بسيطة في كل عملية، لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء في كافة العمليات والإجراءات.

ويعد التحسين المستمر بإستخدام إستراتيجية كايزن فكرة رائدة للتخلص من الهدر فى العمليات وتقوم إستراتيجية كايزن على على أن المؤسسة لها حق التطوير المستمر من خلال خطوات بسيطة لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما سواء ماديا أو معنويا أو فكريا والتقليل منه بنسب قليلة ينتج قيمة مضافة للعملية والعملاء والمستفيدون من نتائجها. و يعتبر التحدي الأساسي للعاملين هو الجوانب الثقافية لإستراتيجية كايزن، ومدى فعالية إستراتيجية كايزن حيث إمكانية نقله وتكيفه مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة عن الثقافة اليابانية، فقد لا تكون عملية النقل والتكيف ميسرة، ولكنها تحتاج إلى تعديل لتناسب السياق المؤسسي في مصر، فتخصيص السياسات والأدوات أمرا أساسيا ، من أجل إنشاء نظام جيد للتحسين المستمر حتى يكون قابل للتنفيذ وفق نوع وطبيعة المؤسسة،

حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والغايات، كما أن نشر ثقافة إستراتيجية كازين في المؤسسة يستدعي مناقشة أهمية بعض الترتيبات المؤسسية من أجل ترسيخ وتعزيز إستراتيجية كازين، و تطوير القدرات الأساسية للموارد البشرية لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في العمل.

وتعد المدارس الثانوية العامة من أهم المؤسسات التربوية المعنية بالتطوير، ومن الركائز لتطوير جوده الأداء وتحسين منظومة التعليم من خلال تنفيذ إستراتيجيات لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة لتطوير التعليم وتحقيق جودته، مما يستدعي تبني إستراتيجية إدارية جديدة تحقق معايير لجودة المدارس الثانوية العامة وتدعم عمليات التحسين المستمر مثل إستراتيجية كازين، فالمنافسة لا تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية فقط ولكن إمتدت إلى ضرورة التطوير المستمر.

مشكلة الدراسة

تعاني المدارس الثانوية العامة في مصر من مشكلات متعددة:

أشارت الخطة الإستراتيجية للتعليم الثانوى 2014 - 2030 إلى ما يلي:

أ - تعاني المدارس الثانوية العامة من الترهل الشديد في العمالة وضعف الإنتاجية بشكل مثير للإنتباه.

ب - غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج على الرغم من توافر عناصر المتابعة و التقييم ولكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة.

تعانى المنظومة التعليمية بالتعليم الثانوى من ضعف الكفاءة الداخلية التي يرتبط مفهومها بمدى تحقيق أهداف محددة بإستخدام مجموعة محددة من الموارد والتركيز على تنفيذ القواعد أكثر من التركيز على تحسين تعليم الطلاب

ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على الإستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، وتحديات التنمية، مما يتطلب التفاعل مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق الكفاءة، والفاعلية.

التحديات التى تواجهها المدارس الثانوية نتيجة للمتغيرات العالمية والمحلية، مما يستدعى إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها، وضعف قدرتها على التحسين وتطوير الأداء.

تتسم مهارة القيادات الإدارية في مصر بإنخفاض شديد في مستواها نحو تحقيق فاعلية إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في الإدارة وضعف الإلمام بأهم الآثار والنتائج المترتبة على تطبيق النظرية.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة فيما يلي: -

ضعف وجود رؤية واضحة وآليات عمل واقعية تشجع المدارس الثانوية العامة على التحسين المستمر في ممارساتها وفي أدائها. فالروتين والنمطية وغياب اللامركزية في المدارس الثانوية العامة وفقا لظروفها الخاصة والبيئة المحيطة بها أدى الى ضياع وإهدار جهد كبير. ما زال العمل داخل المدارس الثانوية العامة يؤدي بشكل كبير دون تطوير أو تحسين للخوف من المسائلة القانونية وينتج عن ذلك إلترام جميع الأقسام بالطرق التقليدية المعروفة لديهم وإلترام كل قسم بخبراته في تأدية عمله وهناك صعوبة بالغة في تغيير ذلك، وعلى ضوء أهمية إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، جاء التركيز في هذه الدراسة على توضيح مفهوم إستراتيجية كايزن ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية العامة في مصر ويمكن بلورة السؤال الرئيس للدراسة كما يلي: -

كيف يتم تطوير الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية العامة فى مصر على ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية: -

- 1 - ما الأسس النظرية لإستراتيجية كايزن للتحسين المستمر؟
- 2 - ما واقع تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر فى المدارس الثانوية العامة فى مصر؟
- 3 - ما هو الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية، متطلباته، فلسفته وأهدافه؟
- 4 - ما المتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية العامة فى مصر؟

5- ما آليات تطوير الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية العامة في مصر فى ضوء إستراتيجية كازين للتحسين المستمر؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لإستراتيجية كازين للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها المدارس الثانوية العامة فى مصر.
- رصد واقع تطبيق إستراتيجية كازين فى المدارس الثانوية العامة فى مصر.
- التعرف على الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية، متطلباته، فلسفته وأهدافه.
- تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية كازين للتحسين المستمر لتطوير أداء المدارس الثانوية العامة فى مصر.
- آليات تطوير الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية العامة فى مصر على ضوء إستراتيجية كازين للتحسين المستمر.

أهميه الدراسة

أهمية الدراسة تتحدد فى الفئات المستفيدة منها مما يلى :-

- 1- تحسين آليات العمل بالمدارس الثانوية العامة فى مصر لتحقيق تطوير الأداء.
- 2- التوصل إلى إستراتيجيات محددة لتبسيط إجراءات العمل وتطويره، وتحديد أوجه الهدر ونقاط الضعف فى العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر.
- 3- تفترض الدراسة تطبيق نظريات جديدة للتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمصر لتطوير هذه المدارس
- 4- قد يساعد البحث فى تحديد التحديات التى تواجه تطبيق إستراتيجية كازين والتعرف على عوامل نجاح تنفيذها بالمدارس الثانوية العامة فى مصر.
- 5- تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية كازين للتحسين المستمر لتطوير أداء المدارس الثانوية العامة فى مصر، حيث يمكن أن يفيد صانعي القرار فيما يتعلق بسياسات

المدارس الثانوية العامة في مصر وتوجهها إلى الأفضل بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر.

حدود الدراسة

وتمثلت فيما يلي:

حدود موضوعية: تم تناول بعض مجالات الأداء المؤسسى التى تتطلب تطبيق إستراتيجية كايزن وهى: القيادة المدرسية، التخطيط الإستراتيجى، الثقافة التنظيمية، والمشاركة المجتمعية.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة مشكلة الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفى حيث يحدد طبيعة موضوع الدراسة ويشمل تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والإتجاهات حولها والعمليات التى تتضمنها والآثار التى تحدثها ويسعى للحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن الواقع القائم، بغرض الوصول إلى نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية، ومنهجية علمية صحيحة.

مصطلحات الدراسة

تحددت مصطلحات الدراسة على النحو التالى :-

1 - التطوير Developing

لغويا: تحول من طور إلى طور وهو تغير تدريجى يحدث فى تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة

إصطلاحا: يقصد به فى مجال التعليم مجموعة التغيرات الإيجابية التى تزيد من فعالية وكفاءة النظام التعليمى وهو عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام التعليمى من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفاءته.

2 - إستراتيجية كايزن Kaizen Methodology

لغويا: يعرف قاموس المورد Improvement بأنها تغيير، أو إضافة للشئ.

إصطلاحاً: يعرف بأنه فلسفة العمل أو النظام الذي يقوم على إحداث تغيرات إيجابية على أساس منتظم، من أجل تحسين الإنتاجية. ويركز مفهوم كايزن على تحسين بيئة العمل خطوة بخطوة لرفع مستوى العمليات وتحسين كفاءتها، والتخلص من الهدر والأنشطة غير ذات القيمة المضافة. وتشمل كايزن الجميع في المؤسسة على كافة المستويات التعليمية، هذه الفلسفة تفترض التركيز على جهود التحسين المستمر في العمليات بصورة تغييرات بسيطة يومية مستمرة.

إجرائياً: يمكن تعريف إستراتيجية كايزن بأنها: نقطه البداية لتشخيص المشكلات، وتحديد الهدر في العمليات وفق غايات الجودة ومشاركة جميع الأفراد والبحث عن أفضل الطرق لتحسين العمليات التعليمية بصورة مستمرة.

3 - الأداء The performance

لغويًا: تعرف بالتأدية والتلاوة، وأدى الشيء قام به وأدى الدين قضاءه، والصلاة قام بها لوقتها، تأدى له الأمر تيسر وتهيأ.

إصطلاحاً: يعرف بأنه إنجاز عمل معين، وهو النتائج والإنجازات المحققة بواسطة فرد أو جماعة أو مؤسسة. ويعرف بأنه تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، وفي إطار المؤسسة يعرف بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات، ويرتبط ذلك بأهداف المؤسسة وسياساتها وثقافتها، ونمط القيادة فيها، ونظم المحاسبية التي تعتمدها المؤسسة.

4 - الأداء المؤسسي Institutional performance

يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية“ والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد: -
أ. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

والتعريف الشامل للأداء هو قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.

ويعرفه الباحث بأنه ” قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية وفقا لمعايير الجودة الشاملة

الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي حصل الباحث على دراسات وبحوث ذات الصلة بموضوع البحث ويمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

1 - دراسة (وجيهة ثابت العاني، 2011) بعنوان: نشر ثقافة الجودة في المدرسة بإستخدام إستراتيجية كازين. وهدفت الدراسة إلى: إعداد وثيقة للعمل داخل المدرسة تتضمن معايير الجودة، والتي يمكن إستخدامها في تقييم الإنجاز المؤسسي ومتطلبات ذلك واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات، ومن نتائج الدراسة أ- أن نجاح تطبيق إستراتيجية كازين للتحسين المستمر يتطلب إحداث تغيرات ضرورية في ثقافة المؤسسة، حيث أن هناك علاقة تلازمية بين ثقافة المدرسة والتحسين المستمر بها.

ب - يجب أن يؤخذ في الإعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة، وطبيعة المجتمع الذي وجدت به.

ج - أهمية الإستفادة من التغذية الإستباقية، لضمان الجودة في المدرسة، والتركيز على جوانب القوة بالإعتماد على التغذية الراجعة.

2 - دراسة (حاتم كريم كازم، 2011) بعنوان: التحسين المستمر بإستخدام كلفة كازين وإمكانية إعتماده وهدفت الدراسة إلى: تطبيق أسلوب كازين في المؤسسات من خلال دراسة إمكانية توفير المعلومات اللازمة لخفض التكاليف، وتحسين

جودة المنتجات وتطوير عمل المؤسسات وتحسين وضعها التنافسى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى وذلك بمراجعة دراسات واسعة النطاق في إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، ومن نتائج الدراسة

أ - تركز أغلب عمليات التحسين المستمر وفق إستراتيجية كايزن على كيفية تحسين المنتجات والطرق الإنتاجية بشكل تدريجى وقفزات سريعة.

ب - ضرورة تحديد متطلبات التحسين المستمر الملائمة للمؤسسة في ضوء أهدافها.

ج - وضع معوقات مالية تتمثل في العوائق المادية، وعاملين غير مهتمين بنجاح المؤسسة أو فشلها، ووجود أجهزة ومعدات قديمة ومستهلكة، فضلا عن الإدارات الموجودة هى إدارات فنية وليست تخصصية مما يؤثر على التحسين المستمر للمؤسسة.

3- دراسة (راشد مسلط الشريف، 2014) بعنوان: تطوير جودة التعليم في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على آليات تطوير جودة التعليم في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير جودة التعليم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى لوصف وتحليل مظاهر المعطيات والتحديات التى تواجه التعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ - هناك جملة من المعطيات والتحديات التى تواجه التعليم، تمثلت في تطورتقنيات التعليم والتدريب بشكل مستمر، وتعاضم الانفجار المعرفى الهائل وتوقف ذلك على كفاءة وجودة العنصر البشرى، لذلك فإن جودة التعليم الجامعى وتطويره مطلب إستراتيجى وحتمى أكثر من أى وقت مضى.

ب - تعزيز ثقافة التحسين المستمر بين العاملين من خلال نشر الوعى المجتمعى العام بقيمة الجودة والسعى نحو تحقيقها.

ج - نشر ثقافات أخرى مساندة يلزم تأكيدها وإشاعتها بين الهاملين بالجامعة، مثل ثقافة التواصل المعرفى، وثقافة العمل المنتج والإنجاز، وثقافة الإبداع والكفاءات.

4- دراسة (محمد عبدالسلام البلشى، 2016) بعنوان: تصور لإستخدام مدخل التحسين المستمر كازين فى تطوير التعليم الثانوى العام المصرى 0هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لإستخدام مدخل التحسين المستمر كازين فى تطوير التعليم الثانوى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى الذى يهتم بوصف مدخل التحسين المستمر ووضع تصور لإستخدامه وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أ- ضرورة دعم مؤسسات التعليم الثانوى العام لعمليتى التعليم والتدريب لجميع العاملين بها بشكل مستمر والعمل على تطبيق إستراتيجيات كازين للتحسين المستمر.

ب - الإهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليات بالتعليم الثانوى العام بصفة مستمرة.

ج - ضرورة مشاركة العاملين فى عمليات التحسين والإهتمام بإقتراحاتهم لتطوير العمل.

5- دراسة (عزة يوسف سلامة رحمة، 2019) بعنوان: متطلبات تطبيق إستراتيجية كازين للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعى فى مصر 0هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأسس النظرية لإستراتيجية كازين للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تبناها إدارات التعليم ورصد واقع تطبيق إستراتيجية كازين فى إدارات التعليم قبل الجامعى واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى حيث يحدد طبيعة موضوع الدراسة ويشمل تحليل بنيتها وطبيعة بيان العلاقات بين مكوناتها والإتجاهات حولها والعمليات التى تتضمنها والآثار التى تحدثها وتوصلت الدراسة إلى:

أ - بناء برامج لتطوير الأداء والتحسين المستمر، وتبنى إستراتيجية كازين للتحسين المستمر.

ب - تنمية الوعى المؤسسى بأهمية تطوير الأداء والتحسين المستمر.

ج - إبراز الجوانب التى تتطلب التطوير والتحسين المستمر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Singh J.، Singh، H، 2015 بعنوان: فلسفه التحسين المستمر عرض الأدبيات والإتجاهات هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن تاريخ التحسين المستمر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى واعتمدت على استعراض مستفيض للأدبيات والبحوث فى هذا المجال وتوصلت الدراسة إلى نتائج عن نشأة التحسين

المستمر وكيفية تطويرها إلى المنهجيات المتطورة المستخدمة في المؤسسات اليوم وتوصلت الدراسة إلى:

أ - التحسين المستمر وبرامج إدارة الجودة تسيان جنبا إلى جنب في سعيها لتحقيق التميز من خلال تحسين التصنيع وتطورات برامج التحسين المستمر.

ب - أصبح التحسين المستمر نموذج إدارة جيد في جميع أنواع المؤسسات في السنوات الأخيرة، حيث يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأعمال من خلال التحسين المستمر.

ج - هناك حاجة ملحة إلى منهجيات متكاملة، وسلطت المؤلفات الضوء على مساهمات مختلف مبادرات تنفيذ التحسين المستمر من أجل تحقيق فوائد إستراتيجية لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية.

2 - دراسة **Maarof، M، Mahmud، F، 2016** بعنوان: عرض العوامل المساهمة والتحديات في تنفيذ إستراتيجية كايزن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 0هدفت الدراسة إلى توفير بعض الرؤى حول العوامل المساهمة في نجاح تنفيذ نظرية كايزن وتحديد التحديات التي تواجه تنفيذها ومدى إستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة عند صياغتها التحسين المستمر أو إستراتيجية كايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال وتوصلت الدراسة إلى:

أ - من أهم العوامل التي تسهم في نجاح تنفيذ إستراتيجية كايزن هي مهارة الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة ووضوح الإستراتيجية المؤسسية والحاجة إلى عاملين يدعمون تنفيذ نظرية كايزن في المؤسسة.

ب - إن من أهم التحديات عند تنفيذ كايزن هو مقاومة التغيير، وضعف فهم المسار الإستراتيجى لإدارة التحسين المستمر، وغياب القدرة على إدارة التحسين المستمر نفسه ومقاومة المتغيرات ونقص الحافز لدى الموظفين بسبب ضعف نظام المكافآت.

ج- هناك عدد قليل جدا من الدراسات تم القيام به لدراسة العوامل المساهمة في نجاح كايزن والتحديات المتعلقة بتنفيذ كايزن

3 - دراسة Cwikla, G, Gwiazda, A, Banas, W, Monica, Z, Foit, K, 2018

بعنوان: تقييم كفاءة نظام التحسين المستمر القائم على إستراتيجية كايزن 0هدفت الدراسة إلى إظهار نظام التحسين المستمر على أساس فلسفة كايزن، وتقييم فعالية هذا النظام في مؤسسة إنتاج في بولندا، وحيث أن تقييم فعالية إستراتيجية كايزن نظام قائم على البيانات الإقتصادية المتاحة، ولكن بسبب السرية أو محدودية القدرة على الوصول إلى معظم البيانات التي يمكن أن تثبت مباشرة كفاءة هذا النظام، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم إجراء دراسات إستقصائية بين العاملين والمديرين، وقد أظهرت هذه الدراسات أن الحافز الرئيسي للعاملين للقيام بأنشطة تتصل بالتحسين المستمر هي المكافآت المالية، والرغبة في الظهور بشكل جيد أمام رؤسائهم، وهو ما لا يتسق مع الإفتراضات الأصلية من فلسفة كايزن، ورغم هذه الإختلافات وإستنادا إلى مؤشرات الدراسات الإستقصائية التي أجريت يمكن القول بأن تنفيذ نظام كايزن في المؤسسة كانت ناجحة، رغم أن دوافع موظفي المؤسسة تعول على جوائز نقدية ورفع تقييم العمل من قبل الرؤساء مما يؤدي إلى زيادة وإضافات على الرواتب وهو يختلف عن التصميم الياباني الأصلي حيث ينبغي أن تسود دوافع الإرتياح والرغبة في المشاركة في عمليات تطوير الأداء والإلتزام الكبير من العاملين هو أحد الأهداف الأساسية لنظام نظرية كايزن.

4 - دراسة Mendez, J, Vila - Alonso, M, 2018 بعنوان: إستدامة ثلاثية الأبعاد

لإستراتيجية كايزن، هدفت الدراسة التعرف على عمليات تنفيذ كايزن من منظور ثلاثي الأبعاد (التشغيلي، والوجداني والسلوكي) حتى تصبح مستدامة، حيث حددت الدراسة إستدامة كايزن من حيث قدرة الإدارة على تحمل أعباء تنفيذ عمليات كايزن بمرور الوقت، بطريقة فعالة لا رجعة فيها، حتى بعد إنخفاض تحديات عمليات التنفيذ، وكذلك قدرة الإدارة على الإحتفاظ بالمكاسب، أي إستدامة التحسين المستمر على نطاق واسع، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وتبني منهج

تفسيري للواقع كنموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات التحسين المستمر تتطلب إلى تبني وتعلم عادات جديدة من الإتجاهات والقيم والميول، وهي ظاهرة توصف بأنها عملية تعلم ثلاثية الابعاد وينظر إلى هذا النوع من التعلم على أنه إنتقال نحو ثقافة تنظيمية تضمن تنفيذ مبادئ كايزن، وهو أمر ضروري لإستدامتها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة؛ والتي تنوعت وعلى الرغم من إختلاف أهدافها وعينتها إلا أنها اتفقت في إثبات بعض القضايا المتعلقة بتطوير الأداء والتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة، ويمكن إستخلاص ذلك من خلال دراسة ضرورة تقديم أفضل الأساليب المبتكرة لتشجيع الممارسات الجيدة في الأداء وعلى الرغم من إتفاق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الإستعانة بنظرية محددة للتحسين المستمر في تحقيق أداء أفضل، إلا أنه لم يتم الإتفاق على معايير ومتطلبات يتم من خلالها تطوير أداء المدارس الثانوية العامة.

أولاً: الأسس النظرية لإستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

تتضمن الملامح الهامة لنظرية كايزن للتحسين المستمر العديد من الموضوعات المهمة منها التعرف على نشأتها ومفهومها وفلسفتها وخصائصها العامة ومبادئها ليتسنى التعرف على طرق تحسين العمليات وتبسيطها وتطوير أداء المدارس الثانوية لتحقيق مستوى متميز في منظومة التعليم.

1 - نشأة إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

جاءت إستراتيجية كايزن من اليابان والأب الروحي لكايزن هو (ماساكي إيماي Mascai Imai) حيث أشار إلى أن كايزن هو المفهوم الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية ومفتاح النجاح التنافسي الياباني فهو يعني التحسين المستمر الذي يشمل المؤسسة ككل بدءاً من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين. وقد تعرضت اليابان للقصف النووي الأمريكي في هيروشيما ومنذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية قامت اليابان بالتركيز على إعادة البناء ونفذت إستراتيجية كايزن في جميع المجالات خلال عمليات الإصلاح وبها

تحولت اليابان من بلد مدمر فقير الموارد الطبيعية إلى بلد متقدم0 وتحققت فلسفة كايزن في المؤسسات اليابانية بإضافة تحسينات يومية على أنشطة العمل حيث كانت العديد من المؤسسات اليابانية تدار بطرق سيئة وممارسات إدارية غير فعالة ودون حماسة وهمة من العاملين بها، كما إفتقروا إلى الموارد التي تتيح لهم عمليات إعادة هيكلة شاملة وتم إستدعاء خبراء التدريب في مجال التصنيع بالحكومة الأمريكية، ونُظمت برامج التدريب الإداري وكانت مفاهيمه الأساسية تكاد تتطابق مع مبادئ ديمنج للجودة.

2 - مفهوم إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

إن كلمة كايزن (من الكلمات اليابانية)، كاي Kai (تعني التغيير)، زن Zen (تعني الجيد، وفي اللغة الإنجليزية هي التحسين التدريجي أو المستمر، فكايزن هي إستراتيجية تركز على العملية والنتائج على حد سواء، وكايزن هي عملية عند القيام بها بشكل صحيح في مكان العمل يلغي العمل الشاق دون داع، سواء العقلي أو الجسدي، حيث يتم التخلص من الهدر والفاقد في العمليات.

3 - فلسفة إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

تعتمد فلسفة إستراتيجية كايزن على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين: التحسين والإدامة و يقصد بالإدامة وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها، ويقصد بالتحسين: تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها إلى مستويات أعلى. وعادة ما يتطلب تطبيق فلسفة إستراتيجية كايزن على الإلتزام بالتطوير والثقافة والحوافز والتدريب وتعزيز الإتصال وطرق الأداء. وتركز فلسفة إستراتيجية كايزن على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال نهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي.

4 - الخصائص العامة لإستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

تفرد إستراتيجية كايزن عن الأنماط الإدارية الأخرى بعدد من الخصائص، لعل من أهمها: أن أفكار كايزن متجددة دائماً، ولذلك فهي تتجاهل الأفكار الثابتة التقليدية، وأنه يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان التحسن طفيفاً، وأن الحلول الفورية الناقصة هي

أفضل من الحلول المكتملة ١٠٠٪ ولكنها دون تنفيذ، وأنها لا تحتاج إلى إستثمارات عالية لتطبيقها، وتركز على العمليات أكثر من النتائج، ونشر ثقافة المنظمة التي لا تتسامح مع الهدر إضافة إلى إيمانها بأن النتائج الكبيرة تأتي من التغييرات الصغيرة التي تراكمت على مر الزمن، ولها أكبر الأثر في تحسين الأداء على المدى الطويل.

5 - مبادئ إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

وتقوم إستراتيجية كايزن على عدد من المبادئ، ومنها: إيقاف العمل لملاحظة المشكلة وتعرف جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ، ومنع حدوث المشكلات، ومعاينة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الإكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين، والإحساس المستمر بالتقصير والسعي من أجل معالجته، كما تؤكد إستراتيجية كايزن بأنها تركّز على تشجيع العاملين لتقديم إقتراحات تحسين صغيرة على أساس منتظم كما تتميز بالتأثير الواضح والتركيز على الأماكن الأهم إستراتيجياً، وتحقيق نتائج سريعة تحافظ على إستمرارها وتستند هذه الإستراتيجية على إجراء تغييرات صغيرة على أساس منتظم، والعمل على تحسين الإنتاجية، والحد من الهدر، وتشجيع الإبتكارات والتحسينات الجذرية والتقدم التدريجي الذي يؤدي ثماره على المدى الطويل.

ثانياً: تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس الثانوية العامة.

إن التحسين المستمر للجودة هو دمج التحسين في العمل اليومي للأفراد في المدارس الثانوية، فلكي يتم وصف المدرسة الثانوية العامة بأنها تشارك في التحسين المستمر للجودة، يجب أن يصنف العمل بالثبات، إن التحسين المستمر يتطلب إنظام وإستمرارية، وبالتالي، فإن التحسين المستمر يتطلب تنمية تحسين الجودة في العمل اليومي، فالتحسين المستمر لا يكون منفصلاً، فتركيزه على العمليات، ويستلزم القيام بعمل مختلف، وهو وضع مشكلات الممارسة كمنتجات وعناصر من النظام، والعمل على وضع الحلول المقترحة لها، بدلاً من النظر إلى النجاح التنظيمي أو الفشل بإعتباره المنتج الرئيسي.

1 - تحديات تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.

على الرغم من مميزات إستراتيجية كايزن إلا أن كل المؤسسات قد لا تنجح في تطبيق إستراتيجية كايزن وكثير منهم يواجهون مشكلات، ومن بين هذه المشكلات الحرجة في تطبيق إستراتيجية كايزن هي:

أ - غياب ثقافة حقيقية.

ب - مقاومة عامة للتغيير.

ج - الرؤى قصيرة الأجل.

د - ضعف تحديد المشكلات.

هـ - نقص الموارد.

و - الثقافة والعمليات الحالية والسائدة تمنع نجاح كايزن، وخاصة ثقافة هذا ليس عملي.

ح - تشكيل فرق كايزن على مستويات المدارس؛ نجد ندرة مشاركة الجميع في إستراتيجية كايزن 0 فبرامج وممارسات التحسين يمكن تنفيذها بنجاح، عند توافر دوافع إيجابية لتنفيذ الأعمال بجودة عالية، وجميع العاملين مدركون لمشكلات عملهم مثل فلسفة كايزن كنقطة إنطلاق لإحداث تغيرات عملية لا يمكن تحقيقها في الحالات التالية:

أ - قصور إدارة التغيير الفعال من المستويات الإدارية العليا.

ب - قصور في تقييم العمليات باستمرار، وضعف تحديد القيمة المضافة المطلوب تحقيقها.

ج - ضعف فعالية التنفيذ، ومحدودية القابلية لتحمل المساءلة في المؤسسة.

2 - العوامل التي تؤدي إلى فشل تنفيذ إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

أشارت الأدبيات إلى مجموعة عوامل تؤدي إلى فشل تنفيذ نظرية كايزن ومنها:

أ - غياب ثقافة حقيقية

لا يوجد أي إجراء يعمل على تغيير سلوكيات الناس أو نظام قيمهم.

ب - النزاعات الثقافية

الأكثر قلقاً بشأن إخفاء العيوب هم المديرين، ليس هناك إدارة حقيقية للتحويل إلى كايزن، وهناك خوف من التواصل وإتاحة المعلومات للجميع.

ج. الفشل في تحديد المشكلات

عندما تحدد العوائق الكبيرة، مع محدودية القدرة على تقسيمها، يمكن التصدي لها بصورة جزئية، وبالتالي صعوبة تحديد أولويات العمال.

د. الفشل في التخطيط والتنفيذ

هو ما يحدث عند القيام بأعمال صحيحة وأعمال خطأ، ثم لا توجد خطة واضحة للعمل من أجل تصحيح تلك الأخطاء.

هـ. نقص الموارد

لا يوجد ما يكفي من الوقت، أو المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية كايزن بطريقة منتجة ونجد أن هناك عقبات تتضح مع تنفيذ كايزن من أهمها سوء التخطيط، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وقصور في نظم المتابعة والرقابة، لابد من وجود حلول للتغلب على هذه العقبات، وأهمها تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير بيئة العمل، وتدريب العاملين لفهم نظرية كايزن فهما جيد وتشجيعهم على تقديم مساهماتهم، ودعمهم لتطبيق نظرية كايزن للتحسين المستمر.

3 - العوامل المساهمة في نجاح تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.

وتتضح العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق عمليات كايزن داخل المؤسسة فيما يلي:

أ - دعم وتشجيع العاملين من قبل إدارة المؤسسة نحو جهود التحسين التي قاموا بها.

ب - وجود نظام إقتراح تحسين جيد، يشجع التواصل الفعال بين الإدارة العليا والعاملين، ويؤدي ذلك إلى تحسين وزيادة رضا العاملين وتحسين مؤشر الإنتاجية.

ج - وجود قائد (كايزن) في المؤسسة، لديه فهم شخصي جيد في إجراء نظرية كايزن

والرغبة الشخصية والإلتزام بقيادة أنشطة التحسين المستمر، وذلك لأنه يعد

حلقة وصل بين الإدارة العليا والعاملين خلال عمليات التحسين.

د - إلتزام الإدارة العليا بوجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وتوفير سياسات واضحة للدعم الجيد والتوجيه نحو تنفيذ كايزن و تخصيص الموارد الأكثر فعالية تعد عوامل نجاح تطبيق إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر.

ثالثاً: الأداء المؤسسي، فلسفته، أهدافه ومجالاته

يعتبر الأداء في المؤسسة عبارة عن نظام معلومات وقياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه. يعرف قياس الأداء أيضاً على أنه المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقاً. ويمكن تعريف قياس الأداء بأنه عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. وتظهر أهمية جودة الأداء المؤسسي من خلال علاقات المؤسسة والميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية ومن مقاييس الأداء المؤسسي المقاييس المالية ومقياس أصحاب المصالح ومقاييس القيمة المضافة ومقياس تقييم الإدارة العليا لأداء المنظمة ومقياس إنتاجية الفرد ونفقات البحوث والتطوير والتدريب وايضا المقاييس المركبة التي تقيم الأهداف الموضوعه ومدى تقييمها.

فلسفة الأداء المؤسسي

- الفلسفة الجيدة من المعتقدات الأساسية التالية:
- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن.
 - الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.
 - الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين.
 - الإعتقاد في الريادة سواء من حيث الجودة أو الخدمة.
 - ومن خلال ما تقدم يمكن فهم الفلسفة في إطار وظائفها وميزاتها من خلال النقاط التالية:

أ. التوصل إلى نظرة متكاملة ومتسقة للحياة داخل المؤسسة، بهدف توحيد الأفكار والآمال والخبرات.

ب. تلمس الإجابات بتعمق فيما يواجهه الإنسان من تساؤلات لم تجب عليها الحقائق العلمية.

ج. بناء وتطوير قواعد ومعايير عامة تعتمد على الحقائق والقناعات والخبرات.

2 - أهداف الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

أ - المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

ب - إن عملية تحقيق الأهداف تسلط الضوء على مدى الكفاءة في إستغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

ج - تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، ف نماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة.

د - المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.

هـ - خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات تحقيق الأهداف، هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي:

المستوي الأول: تقييم الأداء العام: ويهدف إلي تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى، فتقييم خطط التنمية بالدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها.

المستوي الثاني: تقييم الأداء المؤسسي: والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والشركات، ويتم ذلك من خلال إستحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

المستوي الثالث: تقييم الأداء الفردي: حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء كك

مجالات الأداء المؤسسي

1 - الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر تأثيرا مباشرا في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالإتناء، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها « مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمؤسسة.

وتحدد قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة بالآتي: قيم متعلقة بالنجاح والنمو، إذ إن السبب الرئيس لوجود المدرسة هو إيجاد قيمة مضافة عند الطلبة وتزويدهم بها، كما أنها تهدف إلى توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وهذه قيم متعلقة بالأمان، وهناك قيم متعلقة بالرضا عن العمل، إذ إن الهدف هو تزويد كل فرد بالمدرسة بالعمل الذي يرضى

عنه، وذلك لتحسين وتطوير المهارات لديه. وقيم متعلقة بالاتصال وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها. وقيم متعلقة بتنمية الفرد، إذ إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف، ومجموعة القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك، وقيم متعلقة بالجودة. ويمكن تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية من خلال تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها، وبناء خطة متكاملة لتبنيها في الإدارات والعاملين في المؤسسة التعليمية، وإقناع الجميع بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة. ويرى الباحث أن نشر الثقافة التنظيمية بشقها المتعلق بغرس قيم الإنتماء والولاء، أو بشقها المتعلق بثقافة التطوير والتحسين المستمر لمفردات العمل المؤسسي يقع بشكل رئيس على قيادة المؤسسة التي تمتلك الخبرة والرؤية الواعية لمستقبل المدرسة، وتعمل على توجيه برامجها التنموية تجاه مفردات بيئتها الداخلية.

2 - التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه «منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة وإتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ 0 إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، وإستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر وتسعى عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل التخطيط والمناقشة والحوار.
- التشجيع على المشاركة.
- تحسين نوعية القرارات والصفقات.

- خلق جو من الثقة .
- زيادة الإدراك بكل متعلقات الخطة والميزانية .
- قيادة المدرسة بشكل إستراتيجي .
- وتتضمن عملية التخطيط تطوير رسالة ورؤية وقيم المدرسة كما تشمل عملية التحليل الإستراتيجي للوضع الحالي .

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي عملية علمية شاملة تقوم على إستشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفني بمتطلبات الجودة الشاملة.

3 - القيادة المدرسية

إن تطبيق الجودة يتطلب قيادة إدارية فاعلة، وقادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والإنسجام بين العاملين جميعهم، وتكوين فريق عمل متعاون لدية إنتماء وولاء للمدرسة، وذلك من خلال التحول إلى نمط القيادة التشاركية التي تقوم على تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لإستخدامها إستخداماً فعالاً. وإنتهاج سياسة دمج العاملين التي تعني إشراك العاملين جميعهم في عمليات إتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإقتراح الحلول من أجل تحسين العمل وتطويره وتحمل المسؤولية. وتمكين العاملين، وتوسيع نطاق السلطة المفوضة، والمشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي وتحفيزه، وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم الإحساس بالأمن الوظيفي والشعور بالإستقرار، وتزويد الأفراد بالمعلومات وسهولة إنسيابها، والتحفيز والتدريب والتشجيع المستمر لإظهار المبادرات الفردية والجماعية.

ومن المستحسن أن تستكمل الرؤية للقيادة الفاعلة بالنظر إلى الجودة على أنها في الأساس آلية لتحسين العمل في المدرسة، وأن ذلك يتطلب إلى جانب التحسين من داخل المدرسة، أسلوباً لربط الأداء بمعايير خارجية، وبجهات خارجية، وذلك لتحسين

أداء المدارس وتطويرها لمواجهة التحديات والصعوبات. ومن المتطلبات التي ينبغي على قيادة المدرسة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المؤسسة:

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الإستراتيجي الذي يدعم إزدهار الثقافة.

- الإستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المؤسسة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمؤسسة.

- استخدام الموروث الثقافي للمؤسسة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي. ويرى الباحث أن الصفات القيادية تأتي في إطار محددات الحوكمة والإدارة التي يلزم معها وجود السلطة وقوة المكانة، فلا يمكن فهم القيادة بدون سلطة أو صلاحيات تنطلق معها آفاق القائد، ويشعر معها الأتباع بالحماية بعد القدوة والتأثير.

4 - المشاركة المجتمعية

خدمة المجتمع هي منفعة يحصل عليها المجتمع مجاناً أو نظير مقابل مادي أو عمل، والخدمة هي « خبرة يعيشها طالب الخدمة، ويحكم على جودتها بناء على تلبيتها لحاجاته وتوقعاته » أو هي « سلوكيات إيجابية وإجراءات عديدة لتحقيق منفعة، أو عدة منافع من خلال متطلبات أفراد المجتمع » ومن خصائص الخدمة الجيدة توفير الخدمة في الوقت المناسب، وتوفرها بشكل دائم، وسهولة الحصول عليها ووضوح الإجراءات وسرعة الإنجاز، كما أنها تتضمن إجراءات إيجابية تمثل مقدمها بالتعامل الحسن واللائق، والدقة في أدائها لتقليل هامش الخطأ، كما أنها تحقق رضى المستفيد منها كهدف أساس لتقديمه.

ومن مبررات الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة ما يلي:

- كسب عملاء جدد والحصول على ولائهم.
- تحسين أداء المؤسسة وسمعتها وتطوير الميزة التنافسية⁰.
- تخفيض تكاليف الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات والتركيز على التحسين المستمر.

- تجنب شكاوى المستفيدين.
- ويرى الباحث أن معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي تعتبر نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأياً كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر مقياساً علمياً تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة.

رابعاً: متطلبات تطبيق إستراتيجية كازن للتحسين المستمر

تستدعي القدرة على تلبية متطلبات تطبيق منهجية كازن للتحسين المستمر دراسة جميع المحاور الخاصة بكازن دراسة واعية، والتعرف على العوامل المؤثرة على نجاحها، وكيفية إستدعائها بمهارة، والتمكن من تحقيق إجراءات وممارسات العمل، وكذلك القدرات المطلوب توافرها لتحقيق نجاح كازن عند إجراء أنشطة نظرية كازن للتحسين المستمر يجب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ عناصر وأنظمة إدارة كازن في بيئة العمل، ودراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق إستراتيجيات نظرية كازن وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وذلك لقياس إمكانية التغيير الناجمة عن تنفيذ إستراتيجيات نظرية كازن.

كما أن هناك قدرات ينبغي توفرها لدعم إستراتيجية كازن للتحسين المستمر تتمثل فيما يلي:

- تقديم الأفراد قدرات كافية لحل المشكلات في عملياتهم.
- وضوح الأهداف التنظيمية لمواءمة إجراءات التحسين الخاصة بالمؤسسة.
- يجب أن تدعم برامج التحسين بنية تحتية للتنسيق.
- يجب أن تبني الإدارة عمليات تنفيذ برامج التحسين المستمر.
- يتميز التحسين المستمر بإجراءات تدريجية، لذا ينبغي على المدارس الثانوية العامة تحقيق المتطلبات الآتية لزيادة فرص نجاح تطبيق كازن:

- تحديد المشكلات المخفية ومعالجتها.
- عمل إستراتيجيات سليمة تركز على الثقافة التنظيمية، وتقنيات الإدارة والأنماط السلوكية للمديرين و العاملين.
- تدريب العاملين للوعي بالأسباب المؤدية إلى فشل نظرية كايزن وتجنبها للتنفيذ الفعال لممارسات كايزن.
- تحديد المبادئ التي يجب إتباعها كوسيلة لتحقيق حالة مستقبلية مرغوبة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية للحصول على المزيد من التحسينات.
- خامسا: وضع آليات لتطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

إن تطوير الأداء يعني تحسين أساليب العمل، وتحسين المهارات والمعارف للعاملين ليكونوا أكثر إستعدادا لأداء أفضل بمهام جديدة، والعمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر، وعادة تشمل عمليات التطوير تنمية مهارات تؤهل لوظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وجهود التطوير والتنمية هي جهود إدارية مستمرة للتعليم مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، وتنعكس بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه ومن هنا فإن المدارس الثانوية العامة في مصر تعني بعمليات إتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في المؤسسات التربوية، لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، ويشمل ذلك أمرين أحدهما العمل المطلوب إنجازه، والثاني الموارد البشرية الذين يتم التعامل معهم بحيث يتعذر الإستغناء عنهم وتهدف المدارس الثانوية العامة إلى تحقيق الأهداف التربوية ومن ثم فهي تعنى بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ. كما تعنى بالعناصر البشرية من إداريين و معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، ويمكن القول بأنها جهاز يشارك في وضع السياسة التعليمية، ويدير تلك الأنشطة التي تحقق تلك السياسة من خلال مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المنشودة في المجتمع.

1 - واقع الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر

تبدأ مراحل الأداء المؤسسي بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة التعليمية، وصياغة أهدافها، وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها، ومسار عملياتها الداخلية، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها، وإرتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها، والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها. والهدف الرئيس من إدارة المدارس الثانوية العامة هو الحرص على البقاء والنمو وتحقيق الإستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية، وتطوير أي نظام تعليمي هدفه الأساسي هو قدرته على مواكبة المتغيرات الحديثة، والإستجابة لحاجات المجتمع المتغيرة، والذي يؤدي في إحداث أزمة تعليمية في حالة عدم تمكن المدارس الثانوية العامة من التناغم مع المتغيرات المتسارعة. وتتصف المدارس الثانوية العامة التي تستطيع البقاء في ظل المنافسة القوية بأنها:

أ - تهتم بالتأهيل والتدريب وتعدده أساس التقدم الوظيفي.

ب - مؤسسة تهتم بفكر التحسين المستمر، وتشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين

ج - تهيئ بيئة عمل تشجع وتغذي الإبتكار والإبداع.

د - حسن استخدام رأس مالها البشري.

هـ - تدار بواسطة مديرين وقادة لديهم القدرة على إنتهاز الفرص المتاحة لمواجهة التحديات الجديدة.

2 - آليات تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء

إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر

مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية. والتفوق على المؤسسات المناظرة وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل

في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معنا ولتحقيق التكامل في الأداء لا بد من تكامل المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية.
- مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل.
- مرحلة تقييم الأداء.
- مرحلة تحسين وتطوير الأداء.
- مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة

نتائج وتوصيات الدراسة:

ومن نتائج الدراسة:

1 - دور القيادة المدرسية فى تحقيق جودة الأداء المدرسى

- القيادة لها نتائج متعددة ومختلفة من أبرزها تحقيق الأهداف، وتعزيز الروابط داخل الجماعة وإعادة التأكيد على ثقافة المؤسسة وتعزيزها أو تغييرها كلما اقتضت ضرورة التطوير.
- القيادة تتطلب التفاعل بين أطراف المؤسسة.
- القيادة سمة وعملية، وموهبة وإبداع، وقدوة وإقناع، وقدرات خطائية، وملكات منطقية، وتأثير وتأثر، بل إنها الإطار الأوسع الذي تتخذ فيه القرارات المهمة وعمليات الصياغة لحياة المؤسسة واتجاهاتها.
- القيادة عملية تتضمن العديد من العمليات كالتأثير وسلوك القدوة والإقناع.

2 - دور الثقافة التنظيمية فى تحقيق جودة الأداء المدرسى

الثقافة التنظيمية تركز على القيم والمعتقدات والمبادئ كأساس تربوي يحكم سلوك الأفراد وينظم علاقاتهم، بل وتسعى الثقافة لأن تكون المعيار المميز للمؤسسة من خلال توفير درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن

- أن تنجح إستراتيجيات أي من المؤسسات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية سيما وأنها تعمل على :-
- توفير الإحساس بالذات والهوية للعاملين .
- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسؤولية .
- إستقرار المؤسسة كنظام إجتماعي .
- تكوين إطار مرجعي للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة .

3 - دور المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع في تحقيق جودة الأداء المدرسي

- وجود خطط باحتياجات وتوقعات المجتمع .
- إدارة علاقات الشراكات مع ممثلي المجتمع والمجتمع والمحلي .
- توجيه أفضل للأبحاث العلمية التطبيقية لتطوير القطاع الخاص والحكومي .
- إتاحة موارد المدارس وإمكاناتها لخدمة المجتمع ومؤسساته .

4 - دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المدرسي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترض.

ولكفاءة الأداء المدرسي:

- تصميم وإدارة العمليات بشكل نظامي .
- تحقيق ميزة تنافسية على المستوى العالمي .
- تحسين العمليات، عند الحاجة، مستخدماً الإبتكار من أجل تلبية المصلحة .
- إستثمار أفضل وتحقيق دخل مستقر يضمن إستمرار المؤسسة .

وتأسيساً على ما سبق عرضه، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1 - بناء برامج تطوير الأداء والتحسين المستمر.
- 2 - تبني إستراتيجية كازن للتحسين المستمر في المدارس الثانوية.
- 3 - تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تطوير الأداء والتحسين المستمر.
- 4 - تبني جميع القيادات والعاملين تحقيق التكامل بين الجودة الشاملة و إستراتيجية كازن للتحسين المستمر.
- 5 - إبراز الجوانب التي تتطلب التطوير والتحسين المستمر.
- 6 - إدارة الفعالية من خلال التحسينات الجذرية؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد (2011) واقع الإعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دارالوفاء للطباعة والنشر، ص 13
- 2- أحمد يونس، (1998) تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 1998
- 3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2008) قياس وتقييم الداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ص 31
- 4- برنابوم ماثوي، و كرون كارا (2010)، أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك، مشروع تقييم وتخطيط البرامج، بريطانيا.
- 5- جون برينان، و تارلا شاه (2000)، تجارب 14 دولة في تقييم الجودة والتغيير المؤسسي، مركز التعليم العالي لأنظمة المعلومات والبحث، أوروبا
- 6- حسن حسين (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ص ص 260 - 21.
- 7- حسين وليد حسين، وحافظ عباس (2015) الإعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، ص 23
- 9- صالح مهدي محسن، طاهر محسن الغالبي (2008): الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

- 10 - سيد سالم عرفة(2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع
- 11 - سيد محمد الرب (2009) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية: القاهرة.
- 12 - سلوى محمد قطب(2016): دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص 307 - 502
- 13 - صالح التويجري(2013): ويسألونك عن الإدارة، الرياض، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع
- 14 - عزة يوسف سلامة رحمة(2019)، متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعى فى مصر، مجلة البحث العلمى فى التربية
- 15 - علي السلمى(2003)، تطوير أداء وتجديد المنظمات، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر: القاهرة
- 16 - محسن بن حفيظ باعمر(2017): منهجية كايزن اليابانية، الرياض، دار الأصحاب للنشر والتوزيع
- 17 - محمود حسن جمعة، ووحيد شاكرونورى(2015)، دراسات فى أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات فى المنظمات، مطبعة جامعة ديالى، ص 28
- 18 - محمد فريد الصحن، قراءات فى إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر (2002م)، ص: 71. محمد الزنقراني الشحات، تقييم الأداء فى قطاع الأعمال: إطار محاسبي مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس
- 19 - مدحت محمد أبو النصر(2015): إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر

- 20 - مدحت محمد أبو النصر (2010): الأداء الإدارى المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، ص 65
- 21 - مسعود صدقي (2011)، دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال في فعاليات الأداء الدولي حول الأداء المتمر للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة
- 22 - مصطفى أبو بكر (2001)، دليل المدير المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية للنشر: القاهرة، ص 65
- 23 - نادية عبد الخالق بكر (2016): مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات، مصر، المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع. 1، ص ص 239 - 260
- 24 - نبيل سعد خليل (2014) إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع
- 25 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي (2009) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، ص: 3
- 26 - هاني الطويل (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر: عمان، ص 32

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Atkinson، P. E.،(1999)، Creating Culture Change: The key to Successful Management، IFS Ltd، U.K، ،p.45 -
- 2- Aurel، T.، Andreea، R.، & Simina، T. S.(2015)،: Continuous Quality Improvement in Modern Organizations Trough Kaizen Management، Neum، 9th Research/Expert Conference with International Participations، QUALITY 2015، B&H، Bosnai Hercegovina، PP. 27- 32
- 3- Daiya، B.،(2012). Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. Journal of Engineering، Volume 2، Issue 9 (September 2012)، PP 01- 06.

- 4- Dobi, S(2012).: The Kaizen and the Productivity, Hungary, Budapest, 5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, PP.143- 1511- Dysko, D..
- 5- Gonzalez Valio, R., Martins Fernando, M(2016).: Capability for Continuous Improvement, UK, The TQM Journal, Vol.28, Iss.2, PP. 250- 274
- 6- Imai, M., Gemba Kaizen(2012): A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. McGraw Hill, New York. Second Edition ,p76
- 7- Joshi. A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065. P.p.1- 29
- 8- Maarof, M., Mahmud, F(2016).: A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, 7th International Economics & Business Management Conference, Malaysia, 5th & 6th October, 2015, University Teenage National, PP. 522 – 531.
- 9- Medinilla, A.: Agile Kaizen(2016), USA, Springer Publisher
- 10- Mendez, J., Vila - Alonso, M.(2018): Three - Dimensional Sustainability of Kaizen, UK, The TQM Journal, Vol. 30, Iss. 4, PP.391- 408.
- 11- Ortiz, Chris A(2006).: kaizen Assembly- Designing, Constructing, and Managing A Lean Assembly Line, USA, Taylor and Francis Group LLC
- 12- Otsuka K., Jin K., Sonobe T(2018), Applying The Kaizen In Africa, Switzerland, Palgrave Macmillan, PP.57- 6.
- 13- Thessaloniki, KAIZEN(2006): Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvment, www.michailolidis.gr,p 65