

متطلبات تطوير اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية كايزن (دراسة وصفية)¹

إعداد الباحثة: ريم صقر علي الهلال

reemalhila0@gmail.com

إشراف: أ. د: منصور بن زيد بن إبراهيم الخثلان

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي – قسم العلوم التربوية

الملخص: إنَّ تحسن اتخاذ القرار يعتمد على تبني التحسين المستمر التدريجي، وتقليل الهدر والفاقد؛ وضمان النجاح في بيئة العمل وفق متطلبات التطوير في المؤسسات التعليمية التي تجري بشكل يومي من قبل مديرة المدرسة، إذ تعد متطلباً مهماً لسير إجراءات العمل الروتينية أو الطارئة. ويتوقف اتخاذ القرار الرشيد على اتباع الأسس العلمية في حلّ المشكلات التربوية، وعلى المشاركة الجماعية في اتخاذه، ولا سيما إذا كانت مديرة للمدارس الثانوية التي تتميز بأهمية قراراتها وقوة تأثيرها، إذ إنها تمثل نهاية السلم التعليمي العام، وبداية الإعداد لسوق العمل، لمفهوم (اتخاذ القرار)، ويلاحظ أن عملية تطوير اتخاذ القرارات تكون وفق خطوات منطقية مدروسة، وليست عشوائية، وهدفها الوصول إلى أفضل الحلول؛ لتحسين أداء العمل المدرسي وتطويره وفق أسس علمية رصينة، ويكون خطوة نهائية من عملية صنع القرار الإداري، ويمكن تحسين عمليات اتخاذ القرار تحسين اتخاذ القرار عند مديرات المدارس باتباع إستراتيجية كايزن.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، إستراتيجية "كايزن"، تحسين الأداء، إدارة المدارس.

Abstract: Improving decision-making depends on adopting continuous gradual improvement, reducing waste and waste, and ensuring success in the work environment according to the requirements of development in educational institutions that are conducted on a daily basis by the school principal, as it is an important requirement for the conduct of routine or emergency work procedures. Rational decision-making depends on following the scientific foundations in solving educational problems, and on collective participation in making it, especially if it is the director of secondary schools that are characterized by the importance of their decisions and the strength of their influence, as they represent the end of the general educational ladder, and the beginning of preparation for the labor market, for the concept of (decision-making), and it is noted that the process of developing decision-making is according to logical steps studied, not random, and its goal is to reach the best solutions to improve the performance of school work and develop it according to solid scientific foundations, and be a final step From the administrative decision-making process, improving decision-making processes can improve the decision-making of school principals by following the Kaizen strategy.

Keywords: Decision Making, Kaizen Strategy, Performance Improvement, School Management

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير الآداب في تخصص الإدارة التربوية.

المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورًا وتقدمًا سريعًا، تبعًا للتوسع المعرفي ولثورة المعلوماتية في كافة مناحي الحياة، وفي ضوء هذه التطورات المتسارعة تزايد اهتمام الدول بالتعليم؛ لدوره الحيوي، وإسهامه الفاعل في التنمية البشرية المستدامة؛ مما زاد اهتمام وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالجانب الإداري في العمل؛ لمواكبة مستجدات العصر الحالي وفقًا للرؤية المستقبلية 2030 التي اهتمت بدورها بالمؤسسات التعليمية، فشملتها بالتطوير بما يتناسب مع متطلبات القرن الواحد والعشرين؛ لذا حظيت الإدارة المدرسية باهتمام بالغ؛ حيث إنها تشكل إحدى الركائز الأساسية للنهوض بالعملية التعليمية.

وتعد الإدارة المدرسية عاملاً مهمًا في تحقيق جودة البيئة التعليمية، وتوفير المناخ الجيد؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ أي: أن نجاح المدرسة يتوقف على توافر جهاز إداري قيادي كفاء يستخدم الأساليب الإدارية الحديثة في جميع العمليات الإدارية لا سيما عملية اتخاذ القرار (الهلال، 2022).

وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري في أنها أصبحت محور العملية الإدارية، ومركز النجاح لأي مؤسسة تربوية؛ ولذلك أصبح التفكير مُنصبًا على عملية اتخاذ القرار، والعوامل التي تؤثر فيه، والأساليب المتبعة لتطبيقه؛ ليكون القرار أكثر فاعلية، ولأهمية هذا الأمر أشار (ليونارد وايت) إلى أن اتخاذ القرار هو قلب العملية الإدارية في أي مؤسسة (الهزيمة، 2019).

وفي ضوء ما تقدم بينت دراسة شاكيد وشيشتر (2019) Shaked & Schechter أن عملية اتخاذ القرارات من أهم أدوار مدير المدرسة، وهي من أكثر جوانب عمله خطورة ودقة، لكنها لدى العديد من مديري المدارس تتسم بالضعف، ويُعزى ذلك لافتقارهم للمهارة والكفاية المناسبة لاتخاذ القرارات.

وعليه فلا بد أن تدار المؤسسات التعليمية بأسلوب إداري يسعى إلى التغيير التدريجي ولو كان بطيئًا، على أن يكون مستمرًا؛ لذلك فإن على المؤسسات التعليمية إعادة تقييم الطرق الإدارية المستخدمة في العمل الإداري بما يتلاءم مع إستراتيجية حديثة تدعو للتطوير المستمر، مثل: الإستراتيجية اليابانية "كايزن" (الكسر، 2018).

وأما مشكلة الدراسة فتتعرض بيئة العمل المدرسية لكثير من المشكلات اليومية التي يصعب تجنبها والتخلص منها؛ مما يتطلب مواجهتها باتخاذ القرارات الإدارية السليمة. ولأن عملية اتخاذ القرارات تُعد قلب الإدارة المدرسية، وهي المحور الذي تقوم عليه العمليات الإدارية الأخرى. ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي، وملاحظتها للواقع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، أدركت أن بعضها، لا سيما في الآونة الأخيرة، هي قرارات قد تكون في مجملها غير مدروسة بشكل كافٍ، وليس لها إستراتيجية واضحة؛ مما ينعكس سلبًا على المؤسسات التعليمية؛ وهذا تؤكدُه بعض التعاميم الإدارية الواردة لمعالجة بعض القضايا والأمور الناتجة عن هذا السلوك الإداري، ومما أشارت إليه نتائج دراسة (دياب، 2018) هو عدم قدرة القادة التربويين على اتخاذ القرارات بأسلوب تربوي ناجح، وأن مستوى القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. لذا تظهر الحاجة إلى ضرورة تبني اتجاهات حديثة لتطوير قرارات مديرات المدارس الثانوية لمواكبة متطلبات العصر المتغيرة في ضوء إستراتيجية حديثة تدعو للتغيير نحو الأفضل، مثل: الفلسفة اليابانية (kaizen).

وفي هذا الصدد أشارت توصيات العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق منهجية "كايزن" في المؤسسات التعليمية لتحسينها، ومن أهمها دراسة (فلمبان والشريف، 2020) و(الجلان، 2019)، و(شراحيلى، 2020) التي أكدت ضرورة نشر فلسفة "كايزن" وتبنيها كأسلوب إداري يساعد في الجودة وتطوير الأداء. كما أشارت كل من دراسة (الجهني، 2018) و(جيتو، 2019) إلى أهمية تطوير أساليب كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الإدارية بمدارس التعليم العام. ومن هذا المنطلق رأت الباحثة أن من الأهمية بمكان إمام مديرة المدرسة الثانوية بمعايير وخطوات اتخاذ القرار السليم المتمثل في إستراتيجية "كايزن" اليابانية؛ لأنها تشجع على التغيير والتطوير و يسهل تطبيقها في البيئة المحلية، إضافة إلى قلة الدراسات التي استهدفت مديرات المدارس الثانوية في تطوير اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية كايزن، ومطالبتهن بتشخيص دقيق للواقع من أجل تعزيز نقاط القوة وتصحيح جوانب الخلل. وتأسيسًا على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل البحثي الآتي: ما متطلبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية "كايزن".

ويهدف البحث إلى تعرف على متطلبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية "كايزن" المتعلقة بالمتطلبات (الإدارية، التنظيمية، الفنية، التقنية).

وأما أهمية توضح هذه الدراسة أهمية القرار الإداري المدرسي، ومتطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية، وأثر ذلك في جودة الأداء والعمل لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وقد تعيد هذه الدراسة العديد من الباحثين والمهتمين في عملية اتخاذ القرار و إستراتيجية "كايزن" اليابانية وتكون بمثابة الإضافة العلمية للمكتبة السعودية، والندرة النسبية للدراسات والأبحاث في هذا الجانب، حيث إن هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها على حد علم الباحثة، وبحسب الإفادات التي حصلت عليها من مكتبة الملك فهد ومركز الملك فيصل للبحوث والدراسات والتي تشير إلى عدم البحث في موضوع الدراسة سابقاً.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو التالي: متطلبات: "الشروط الإداريّة الضرورية المتنوعة؛ من إمكانيات مادية وبشرية، وضوابط، ومواصفات، واحتياجات، والتي ينبغي توافرها؛ لتحقيق الأهداف المرغوبة" (فليه والزكي، 2004، ص 207).
التعريف الإجرائي: يقصد به: مجموع الكفايات الإدارية والجدارات المهنية المتنوعة المطلوب توفرها في مديرات المدارس الثانوية لتطوير مستوى اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية "كايزن" اليابانية.
تطوير: يعرّف مجمع اللغة العربية في المعجم الوجيز (2001) التطويرَ في مجال التعليم بأنه: يُقصد به مجموعة من التغييرات الإيجابية، التي تزيد من كفاءة وفعالية النظام التعليمي، وهو عملية تغيير مقصودة؛ لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، وزيادة فعاليته.

التعريف الإجرائي:

هو تحسين وتطوير أداء مديرات المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات الإداريّة في المؤسسات التعليمية؛ لرفع مستوى جودتها من خلال الاستفادة من إستراتيجية "كايزن" التي تقوم على التغيير التدريجي المستمر؛ تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

اتخاذ القرار: يُعرّفه القحطاني (2019، ص25) بأنه: "اختيار بديل أو حل من بين عدّة بدائل أو حلول لمشكلة قائمة، أو متوقعة، بحيث يحقق هدفاً مرغوباً فيه، تطمئن إليه النفس، وتتحقق منه المصلحة".
التعريف الإجرائي: هو مرحلة أو خطوة نهائية في عملية صنع القرار الإداري الذي تتخذه مديرة المدرسة؛ للاختيار بين عدة بدائل متاحة وممكنة؛ للقيام بتصرف معين تجاه موقف محدد أو مشكلة ما.

إستراتيجية "كايزن": ذكر (باعمر، 2017، ص23) أن معنى كلمة "كايزن" تعني باللغة اليابانية: التغيير للأفضل، والكلمة مركبة من قسمين: "كاي KAI"، بمعنى: غير أو التغيير، و"زن ZEN"، ومعناها: الأفضل أو الأحسن.

وعرّف أبو النصر إستراتيجية "كايزن" (2015، ص 67) بأنها: الجهود الإدارية التي تهدف إلى إحداث تغييرات صغيرة لازمة تؤدي إلى تغييرات كبيرة، من خلال التحسين المستمر؛ بهدف تقليل الهدر وتحسين النوعية.

التعريف الإجرائي: هو فلسفة إدارية حديثة، تعتمد على إدخال تحسينات تدريجية مستمرة، تُسهم في تطوير اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديرات المدارس الثانويّة؛ لتحقيق الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الجودة. وأما الحد الموضوعي: متطلّبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانويّة في ضوء إستراتيجية "كايزن". ويهدف هذا البحث إلى إعطاء تصور واضح حول العناصر الرئيسة لموضوع الدراسة، ويتضمّن عرضاً للأدب النظري المتعلق بأهداف الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بتغييرات البحث (اتخاذ القرار، وإستراتيجية "كايزن") وما يرتبط بهما من مفاهيم أخرى، وتفصيل ذلك في الآتي:

الفصل الأول: اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لمدير المدرسة، وهو عملية إدارية متداخلة ومترابطة مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها المختلفة؛ فعندما تمارس الإدارة المدرسية وظيفة التخطيط؛ فإنها تتخذ قرارات إدارية معينة في كل مرحلة من المراحل؛ سواء عند تحديد الأهداف، أو البرامج، أو الموارد الملائمة (التهامي وأحمد، 2019).

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

نظراً لتعدد جهات نظر المفكرين والمهتمين بعلم الإدارة، والباحثين في شؤونها، تتعدد مفاهيم اتخاذ القرار، وتستعرض الباحثة أهم تلك التعاريف؛ ومنها ما يلي:

تعرّف عبدالقادر (2017) اتخاذ القرار بأنه عملية تهدف إلى اختيار أفضل الحلول لحل مشكلة معينة، بعد دراسة البدائل المتاحة وتحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً وموضوعياً باستخدام النماذج الرياضية المختلفة.

ويُعرف (Ayeni 2018) اتخاذ القرار بأنه: اختيار أفضل الحلول أو أكثرها قابلية للتطبيق، من ضمن مجموعة من الخيارات؛ من أجل حل المشكلات أو تحقيق الأهداف، وهي عملية متسلسلة تنتهي بقرار، وتعمل على استثارة أو زيادة التفاعل، أو حل المشكلات التي تعترض الإدارة.

وتعرفه شحاتة (2020) بأنه: عملية عقلية معرفية، تتطلب جمع معلومات حول موقف معين، وتحدّد البدائل في ضوء هذه المعلومات، وتقيّم، ويتم اختيار أفضلها.

ويُعرّف (العمار، 2021، ص344) اتخاذ القرار بأنه: "نشاط ذهني أو فكري، يقوم به الفرد للمفاضلة بين البدائل المتاحة، وفق منهجية علمية؛ لاختيار أفضل هذه البدائل وأكثرها كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف".

في حين تُعرّفه (الهلال، 2022، ص982) بأنه: "عملية هادفة ومنظمة؛ لاختيار أفضل البدائل المتاحة من عدد من البدائل؛ لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة".

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار:

لم يكن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات الإداريّة حديث النشأة، فقد نال اهتمام رواد علم الإدارة الأوائل ، وكان من أهم العلماء الذين اهتموا بهذه العملية "هربرت سايمون" الذي يعتبر أبرز رواد نظرية (اتخاذ القرار)؛ حيث أطلق مسمّى (قلب الإدارة النابض) على عملية (اتخاذ القرار) التي يرى أنها لب العمل الإداري. ويُعتبر اتخاذ القرار من أهم العمليات الإداريّة؛ كما أنه يعد من أهم الموضوعات العلمية التي يتم التركيز عليها في المعاهد والمؤسسات التعليمية الحديثة (القحطاني، 2019). ويعد اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية والمدرسية، والوسيلة التي يتم من خلالها تفاعل مكونات النظام التربوي في جميع عمليات الإدارة؛ بدءاً من التخطيط، وانتهاءً بالتقويم؛ بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ومخرجات نهائية ناجحة (جيتو، 2019م).

وفي سياق أهمية اتخاذ القرارات الإداريّة، ذكر ماهر (2013) أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة، وهي أداة المدير في عمله، وجوهر العملية الإداريّة، و أساس لإدارة وظائف المنظمة.

وفي ضوء ما ذُكر من أهمية القرارات، ترى الباحثة أن اتخاذ القرار يلعب دورًا مهمًا في المؤسسات التعليمية من خلال العمليات الإدارية؛ فهو الذي يقيس مدى وعي وكفاءة مديرة المدرسة؛ ويعتبر بمثابة محك لمدى حُكمتها وخبرتها الإدارية.

ثالثًا: المراحل المنهجية لاتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية:

تُعدّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية تقييم واختبار دائم ومستمر للخيارات المتوفرة والمتعلقة بتحقيق هدف أو أهداف المدرسة، ولعملية اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسة التعليمية مراحل ذات منهجية علمية تتم في خطوات متسلسلة، والتي ذكرها التهامي وأحمد (2019) على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: فهو من الأمور المهمة التي ينبغي على مدير المدرسة إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: هذه المرحلة تعتمد على قدرة مدير المدرسة على الحصول على أكبر قدر من البيانات الصحيحة، والمعلومات المحايدة من مصادر مختلفة، وتحليلها تحليلًا دقيقًا.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: في هذه المرحلة تتجلى قدرة مدير المدرسة على التفكير المنطقي والابتكاري، الذي يعتمد على خلق الحلول الإبداعية؛ مما يساعد في تصنيف البدائل المتاحة وترتيبها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة: في هذه المرحلة يستند مدير المدرسة إلى مجموعة من المعايير العلمية الموضوعية في عملية اختيار الحل المناسب.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: في هذه المرحلة يجب على مدير المدرسة اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار؛ حتى يؤدي إلى أفضل النتائج، وعندما يصدر القرار ويطبق وتظهر نتائجه، يقوم بمتابعة ذلك وتقويم النتائج؛ لمعرفة مدى فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتُخذ من أجله.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إنه يجب على مديرة المدرسة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بانتظام تجاه القضايا التربوية التي تواجهها؛ حيث ستجد أنها، بعد بعض الوقت، قد أصبحت أكثر شجاعة في اتخاذ القرارات الإدارية، بل وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل في مختلف شؤون العمل؛ فليس هناك ما لا يمكن

إصلاحه، أيًا كان القرار الذي اتخذته؛ حيث يمكنها دومًا اتخاذ قرار جديد يُصلح ما أفسده سابقه، أو يلغيه، أو يُحسِّنه.

رابعًا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات الإداريَّة في المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها المختلفة بالدرجة الأولى على عاتق مديرة المدرسة، ومجموعة من العاملين معها في لجان المدرسة وفرق العمل، وتتأثر هذه القرارات بعدة عوامل؛ من أهمها ما ذكرها (العمار، 2021) وهي:

العوامل النفسية: وتتعلق بالجانب النفسي؛ من توتر وخوف وانفعالات قد تؤثر في التردد، أو التأخر، أو التسرع في اتخاذ القرار، والعوامل الشخصية: وتتعلق بالقدرات والصفات الشخصية، مثل: الذكاء، وقوة الملاحظة، والإدراك، والحكمة، والخبرة، والعوامل الاجتماعية: وتتعلق بالاتجاهات والمعتقدات والقيم والدوافع .

ويضيف (القحطاني، 2019) بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على اتخاذ القرار الإداري؛ ومنها: العامل الشرعي: وهو أن تتم مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية في اتخاذ القرارات الإداريَّة.، والعامل السياسي: وهو أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري متوافقة مع السياسة العامة للدولة، والعامل الاقتصادي: ويشمل توفير الاعتمادات المالية اللازمة. ويشير علي وجوه (2019) إلى أثر العوامل التنظيميَّة على اتخاذ القرار، والتي تشمل على أكثر من عامل وهي: القوى الكامنة في الموقف الإداري، وتتمثل في نمط التنظيم، ونوع القرار وأهميته، والاتصالات الإداريَّة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير على مستوى المنظمة، والتفويض واللامركزية الإداريَّة تعكس آثارًا إيجابية على العلاقات الإنسانية بالتعاون والثقة، وبالتالي على اتخاذ القرارات الإداريَّة.

وأجمع كل من (التمام، 2020)، و(حسن، 2021) أن هناك تأثيرًا كبيرًا للبيئتين الداخلية والخارجية على سير عملية اتخاذ القرار الإداري، وأسموها: العوامل البيئية؛ وهي: مجموعة العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار، وتتأثر به، ويمكن توضيح أثرها على النحو التالي:

- البيئة الخارجية: حيث يتضح تأثيرها على المؤسسات؛ لأنها تعد خلية من خلايا المجتمع.
- البيئة الداخلية: ويتمثل تأثيرها في حجم المؤسسة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها.

وتضيف الباحثة أن عامل توقيت اتخاذ القرار من العوامل المؤثرة بشكل كبير في نجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ من خلال الواقع التعليمي الممارس.

خامساً: معايير فاعلية اتخاذ القرار:

ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير الأساسية عند العمل على اتخاذ القرار الإداري من قبل مديرة المدرسة، ومن أهم هذه المعايير التي أوردها (محمد، 2013) هي، يجب أن تتسجم القرارات الإدارية مع أهداف وزارة التعليم العامة والخاصة، و أن يحقق اتخاذ القرار الإداري نتائج مفيدة، وأن تتماشى القرارات الإدارية مع القيم الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية. ويشير منصور وعيسى (2021) إلى عدة معايير موضوعية ينبغي أن يسترشد بها مدير ال مدرسة عند اتخاذ القرارات، وهي: الاقتصاد والسرعة والإتقان في عملية اتخاذ القرارات، وقبول أفراد المدرسة للقرار، ومشاركتهم باقتراح الحلول، ومدى ملاءمة القرار للظروف الداخلية والخارجية، والإمكانات البشرية والمادية

سادساً: معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار الإداري في إطار المؤسسات التعليمية ليست بالأمر الهين؛ فقد تواجه مديرة المدرسة مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تحول دون نجاحها في اتخاذ القرار. ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرتها زمرد وآخرون (2019) تتلخص في الآتي: صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة من قبل مدير المدرسة، وعدم القدرة على تحديد البدائل، ونقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها، وعدم اختيار الوقت الملائم لاتخاذ القرار الإداري. ويحدد كل من علي وجوهر (2019) معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بضعف المرونة في اللوائح والقوانين، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، وقلة التدريبات التي يحصل عليها المدير في اتخاذ القرار الإداري، وكثرة الأعباء الوظيفية، ووجود بعض الضغوط الخارجية على مدير المدرسة، وضعف تطبيق خطوات المنهج العلمي لاتخاذ القرار الإداري، وقلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار الإداري، وندرة الأخذ بمقترحات العاملين، وتهميش بعض الأطراف المعنية باتخاذ القرار الإداري.

وأشارت دراسة أدوجنا (2019) Adujna إلى بعض المعوقات وهي، عدم الاعتراف بوجود مشكلة تحتاج إلى قرار إداري لحلها، وضعف الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والعاملين معه، والروتين التقليدي في العديد من النظم التربوية.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ تفرّد مدير المدرسة بالمركزية في اتخاذ القرار الإداري دون مشاركة ذوي العلاقة من (معلمات وإداريات وطالبات وأولياء أمور) قد يسبب عائقاً كبيراً في تطبيق القرار المتخذ، وقد يحصل العكس، فتكون مشاورتهم بشكل مستمر بداية الخلافات وعدم الاتفاق على رأي واحد؛ مما يؤدي إلى المنازعات وعدم وصول مديرة المدرسة إلى حل يفضي إلى اتخاذ القرار الرشيد؛ كما أنّ المصالح الشخصية لمديرة المدرسة تُعدّ من العوائق لاتخاذ القرار؛ لأنها قد تجعلها تتخذ بعض القرارات الإدارية التي تتماشى مع رغباتها دون النظر لنتائجها أو أثرها على الميدان المدرسي.

سابعاً: متطلبات تطوير القرار:

تُعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسينها من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي؛ ولتحقيق ذلك لا بد من توافر بعض المتطلبات التي تُسهّم في اتخاذ القرار الإداري؛ ومن أهمها ما يلي:

المتطلبات المادية: وتتمثل في توافر الإمكانيات البشرية والمادية، وتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية، ثم توافر المعلومات والبيانات الدقيقة بنوعها الكمي والنوعي (العازمي، 2019).

المتطلبات الإدارية: وتتمثل في اعتماد منظومة إدارية مبنية على أساس المشاركة الجماعية، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي (الأعمال والعمليات) داخل المؤسسة التعليمية (شحادة، 2019، ص123). كما ذكر (العازمي، 2019) أن المتطلبات الإدارية هي: توافر إدارة عليا داعمة للتغيير والتطوير، والحدّ من مركزية الإدارة التعليمية، وتطبيق الأسلوب الديموقراطي.

المتطلبات الفنية: وتتمثل في تطوير وإعداد برامج تدريبية مميزة تخص اتخاذ القرارات الإدارية، وتشجيع جميع الكوادر الإدارية على اعتماد تكنولوجيا المعلومات قبل اتخاذ القرار.

المتطلبات التقنية: وتتمثل في توظيف وسائل التكنولوجيا والتعامل الجيد معها، وإنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات تقنية المعلومات (شحادة، 2019).

وانطلاقاً مما طرحته الآراء السابقة، ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات وآراء الأساتذة المختصين؛ فقد صنفت الدراسة الحالية متطلبات تطوير القرار الإداري إلى أربعة متطلبات، تتمثل في الأبعاد التالية: (الإدارية، التنظيمية، الفنية، التقنية).

جدول رقم (1): يوضح متطلبات تطوير اتخاذ القرار

المتطلبات الإدارية	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات الفنية	المتطلبات التقنية
توافر أنظمة وقوانين لاتخاذ القرارات الإدارية	تتكامل القرارات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية	تطبيق خطوات "كايزن" وأدواتها في اتخاذ القرارات الإدارية	توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة؛ لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية
تطبيق المعايير العلمية للمفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات الإدارية	المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لجميع العاملين بالمدرسة	التحسين المستمر لظروف العمل وبيئة اتخاذ القرارات الإدارية	تفعيل استعمال التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية
توافر إستراتيجية استشرافية لاتخاذ القرارات الإدارية	تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة	إدارة الوقت بالطريقة المناسبة؛ للوصول إلى القرارات الإدارية المطلوبة	توظيف تقنية المعلومات في نشر ثقافة إستراتيجية "كايزن"
بناء قاعدة بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية	المرونة في تنفيذ الأنظمة والتعليمات داخل المدرسة	تحديد أسباب المشكلات والعمل على معالجتها بدلاً من اللوم والمحاسبة	توافر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ القرارات الإدارية
المواءمة بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية	وضع التدابير الوقائية للمشكلات داخل المدرسة	تعزيز العمل الجماعي مع ذوي العلاقة؛ لاتخاذ القرارات الإدارية	توافر الربط الإلكتروني بين مديرة المدرسة والإدارات العليا في التعليم

الفصل الثاني: إستراتيجية "كايزن"

تعتبر إستراتيجية "كايزن" عملية تحسين دائمة ومستمرة، بالتركيز على تخفيض التكاليف لأدنى درجة ممكنة عن طريق التقليل، أو التخلص من الهدر؛ من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتحسين الأداء من خلال زيادة تدريب العاملين وتطويرهم، وتحفيزهم على تطبيق التغييرات اليومية الإضافية، وتقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد دون أي تأخير مما يُسهم في تحقيق رضا المستفيد وإشباع رغباته؛ كما تحرص هذه المنهجية على إشراك كافة الموظفين في جميع المستويات الإدارية في برامج التحسين وورش العمل؛ لبناء ثقافة تقوم على التحسين المستمر (قمر وطريبة، 2019).

أولاً: مفهوم إستراتيجية "كايزن"

إن مفهوم وإستراتيجية "كايزن" يمكن أن تُستخدم في أي مرحلة من مراحل عمل أي مؤسسة مهما كان نوعها؛ لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصةً للتحسن والتطوير؛ حيث تُعد إحدى إستراتيجيات التحسين والتطوير المستمر للمنظمات والأفراد؛ لأنها تتطلب قدرًا عاليًا من تقدير الذات، والاستقامة، والضبط الذاتي، والإخلاص في العمل (صدقي وآخرون، 2020).

ويعرّف (أحمد، 2019، ص 318) إستراتيجية "كايزن" بأنها: "هي أسلوب للعمل الجماعي؛ لحل مشكلات العمل وتحسين الأداء؛ من خلال نظم التحسين المستمر، أو حلقات الجودة، ويتوقف نجاحها على مدى تقبل الإدارة للأفكار المقدمة، ودعمهم لسياسات التحسين المستمر؛ لتحقيق رضا العميل".

كما تعرّف الجولان (2019) إستراتيجية "كايزن" بأنها نظرية تربوية حديثة، يتم من خلالها دمج إيجابيات النظريات الأخرى وتلافي السلبيات. وتعتمد على وقف الهدر، وحذف الأنشطة غير المفيدة، والتحسين المستمر تدريجيًا وعلى فترات متباعدة.

وترى قمر وطريبة (2019) أن مفهوم إستراتيجية "كايزن" عبارة عن تحسينات صغيرة ويومية؛ لجعل العمليات والأنشطة أفضل؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة؛ مما يجعلها قادرة على المنافسة، وبالتالي كسب رضا العملاء، وتحقيق أهدافها (ص130).

وذكر (2019) clary أن إستراتيجية "كايزن" هي التحسين المستمر التدريجي الصغير الذي يحسن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، وفي "الكايزن" يتمتع الموظفون بصلاحيات اقتراح الأفكار التي تعالج المشكلات الشائعة؛ حتى لا تتكرر.

يشير (2020) Gira إلى أن "الكايزن" هو المصطلح الياباني لمبدأ التحسين المستمر، وهو مفهوم التغيير الثابت والإضافي والإيجابي؛ حيث يتجاوز التركيز على جودة المنتج، ويركز على المفهوم الأوسع في تحسين وتطوير الناس أنفسهم؛ من إدارة، وأفراد، وجماعات.

ويعرّفها كلٌّ من أحمد ويس (2022، ص282) بأنها: "نظام لإدارة الجودة بالمؤسسات، والذي يعتمد على التطوير المستمر للمهام والإجراءات، ويدعم العمل التشاركي والاستغلال الأمثل للموارد؛ لتحسين الناتج المستهدف".

ويلاحظ أن جميع هذه التعريفات وإن اختلفت في صياغتها، إلا أنها تتفق على تأكيد فلسفة "الكايزن"، والتي تقوم على التركيز على التغيير للأفضل، والتحسين التدريجي خطوة بخطوة بشكل مستمر؛ لبلوغ الأهداف التطويرية.

ثانياً: نشأة ومبادئ "كايزن"

بدأت فكرة "كايزن" في فترة الكساد في الولايات المتحدة الأمريكية، عند سقوط فرنسا بين أيدي الألمان النازيين عام 1940م، وتم تطبيقها على نحو منهجي علمي عندما ابتكرت أمريكا دورات إدارية أطلقت عليها: التدريب في إطار التصنيع (TWI)، وقدمتها للشركات في جميع أنحاء الولايات (باعمر، 2017).

ومن هنا انبثقت فكرة التحسينات المستمرة بالخطوات الصغيرة المتدرجة، والتي حملت البذور الأولى لإستراتيجية "كايزن"، وكان أول من دعا لها إدوارد ديمينج (Edward Deming) الملقب بـ(أبو الجودة)، الذي علّم مديري المنظمات أن يشركوا الموظف مهما كانت درجته في عمليات التحسين والتطوير، ثم تم بعد مدة نقل فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان (صبرينة وتريكي، 2019).

وعندما تعرضت جزر اليابان إلى القصف النووي الأمريكي، لا سيما جزيرة هيروشيما عام 1945م، قامت اليابان بالتركيز على الفكر والتطوير؛ لإعادة بناء الدولة، ومنذ ذلك الحين بدأت ثقافة "كايزن" بالانتشار (أبو النصر، 2015)؛ وكان أول تطبيق للفكرة في شركة تويوتا عام 1948م (قمر وطريبة، 2019).

ويعد أول من ابتكر إستراتيجية "كايزن" الفيلسوف الياباني تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno)؛ لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان، ويعود الفضل في نشر وتطور مفهوم "كايزن" للوجود للخبير الياباني ماساكي إيماي (Masaki Imai) في العام 1984م. (جمال الدين وآخرون، 2017)، وهو مستشار جودة ياباني، عمل بالولايات المتحدة الأمريكية، و أطلق المنهجية اليابانية "كايزن" (السلمي، 2018)، ثم أسس معهد "الكايزن" عام 1985 في العاصمة اليابانية طوكيو، ويهدف إلى تحقيق رؤية المعهد الممثلة في قيام مجتمع عالمي يمارس "الكايزن"، ولهذا عدَّ هذا المعهد مؤسسة رائدة عالمياً في ممارسة إستراتيجية "كايزن" ونشرها للعالم؛ من خلال افتتاح الفروع المتعددة عالمياً، ثم أصدر كتابه الشهير عام 1986م "الكايزن مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية" والذي كان أكثر الكتب مبيعاً لفترة ثلاث سنوات، وتُرجم إلى عدة لغات، ثم أصدر كتاباً آخر تعمق فيه في منهجية "الكايزن" وهو "جيمبا كايزن، منهجية التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر"، والذي صدر في عام 1997م، والجيمبا: هي مكان إصدار القرارات (إيماي، 2014). وبعد النجاح الباهر لكتب ماساكي إيماي وترجمتها للعديد من اللغات الأجنبية، أخذت إستراتيجية "كايزن" في الانتشار الإقليمي والرواج العالمي، والذي تزامن مع عولمة الأنشطة التجارية اليابانية (الحميد والحربي، 2016).

بناءً على ما سبق يمكن القول: إنّ مبادئ إستراتيجية "كايزن" نالت اهتمام علماء الإدارة في البحث والاستقصاء لتحديداتها، فاختلقت حولها وجهات النظر؛ حيث أشارت العديد من الدراسات والأدبيات التي تناولتها إلى أنها تقوم على عدة مبادئ تتشابه إلى حدٍ كبير مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ووجه الشبه في ذلك: هو هدف التحسين والتطوير المستمر؛ حيث يمثل المرتكز الأساسي لهما، وهناك مجموعة من المبادئ، والتي تمثل القاعدة الجوهرية التي تنطلق منها إستراتيجية "كايزن" لعدد من الباحثين تستعرضها الباحثة في الآتي:

ذكرت يوسف (2013) عدة مبادئ أساسية تقوم عليها إستراتيجية "كايزن"، وهي:

الإيجابية في العمل، واستخدام التفكير المنطقي المدعّم بالحقائق والبيانات، والعمل بطريقة أذكى وجهد أقلّ، والاهتمام بتكوين فريق عمل متعاون، يشترك في حل المشكلات وتقديم الحلول الممكنة، وتصحيح الأخطاء بشكل فوري، والبحث عن جذور المشكلة الرئيسية.

وتضيف الكسر (2018) بعض المبادئ؛ منها: مبدأ العمل في الوقت الملائم، والمعاناة بصورة مباشرة وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير، ومبدأ منع حدوث المشكلة من خلال إيجاد نظام ذكي يستطيع مراقبة العمل. وأجمع كل من (أحمد، 2019) و(حسن وآخرون، 2020) أن مبادئ إستراتيجية "كايزن" تعني الرسمية والمركزية، التعاون، الثقة، التعلم، استخدام التكنولوجيا، الخبرة الواسعة والإبداع التنظيمي. وأنه لا يجب أن يمر يوم واحد دون وجود أي تحسينات مهما كانت ضئيلة، وأنه لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه؛ لذلك فبدلاً من أن تنتقد اقترح التحسينات، مع ضرورة معاينة العمل بشكل مباشر، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات النظر.

وذكر (شراحيلى، 2020) أنه من خلال دراسته التي جمع بها بعض آراء عدد من الباحثين حول مبادئ "كايزن"، وبعد مناقشته لهم، توصل إلى أن أهم المبادئ لإستراتيجية "كايزن" على سبيل المثال لا الحصر هي على النحو التالي: التحسين المستمر لمعايير العمل، وثقافة الاعتماد على الموظفين، وأخذ الأفكار من أي فرد بالتنظيم، واعتماد الحل البسيط وليس الحل الأمثل، وأنه ليس هناك شيء مستحيل أو صعب التنفيذ، والمشكلة هي نقطة انطلاق عمليات التطوير والتغيير، وهي التي تصنع الفرصة.

ثالثاً: أدوات "كايزن" وأبعادها:

اختلفت المراجع وتعددت آراء الباحثين في تسمية أدوات إستراتيجية "كايزن"، فمنهم من أطلق عليها: تقنيات، ومنهم من أسماها: أساليب، وهناك من أطلق عليها تسمية: عناصر (الحميد والحربي، 2016)، وفي هذه الدراسة ستعتمد الباحثة مصطلح (أدوات)؛ ذلك لكونه يمثل فعلاً أدوات تُستخدم لتطبيق إستراتيجية "كايزن" في المؤسسات التعليمية، ويمكن ذكر أهم هذه الأدوات من خلال تقديم نبذة تعريفية عن كل واحدة منها على حدة، مع الإشارة إلى أن تطبيق هذه الأدوات لا يرتبط بعدد محدد؛ فقد يُكتفى باستخدام أداة واحدة، أو تُستخدم مجموعة من الأدوات بحسب ما تقتضيه الحاجة في المؤسسات التعليمية؛ وفيما يأتي عرض لبعض هذه الأدوات:

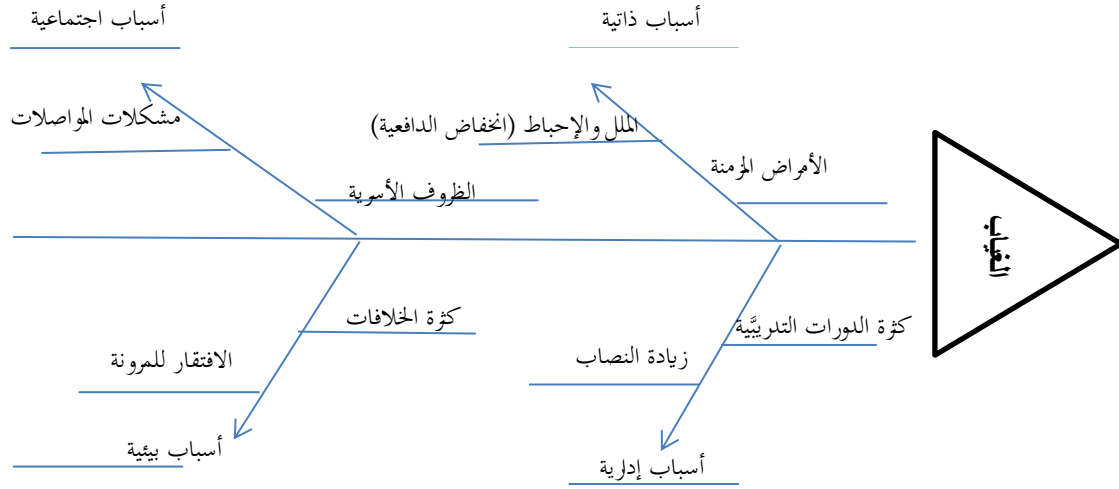
1- المقابلة الشخصية: وهي أداة تُستخدم في أخذ رأي الموظفين والمستفيدين، والتعرف على الاقتراحات التي تُقدّم من قِبلهم كمساهمة في تحسين العملية الإنتاجية، باعتبارهم هم الأقرب، ولديهم الإلمام الكافي بما يجري في المؤسسات من مشكلات، والتي يمكن تحديدها في نوعين أساسيين؛ هما: المشكلات الداخلية التي

تكون داخل المنظمات وبين أفرادها، والمشكلات الخارجية (أبو النصر، 2015). ويمكن استخدام هذه الأداة في المؤسسات التعليمية من خلال اللجان المدرسية المختلفة، مثل: "لجنة التوجيه والإرشاد" التي تقوم على تشكيلها مديرة المدرسة، ويُعقد لها الاجتماعات الدورية لبحث المشكلات المدرسية، مثل: (انخفاض دافعية التحصيل الدراسي لدى الطالبات، أو كثرة الغياب، أو المشكلات السلوكية، أو الرسوب المتكرر، أو التسرب) وأخذ آراء المعلمات عضوات اللجنة، والاستماع إلى اقتراحاتهن، ومناقشة الحلول تمهيداً لاتخاذ القرارات الإدارية.

2- مخطط باريتو: يُعتبر من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ويطلق عليه "قاعدة 20-80" ويرتكز على قاعدة أن 80% من المشكلات هو نتيجة 20% من الأسباب الممكن حدوثها، ويهدف إلى ترتيب مشكلة معينة طبقاً للأولويات، ووفقاً لهذا المفهوم؛ فإن هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من الحالات وفقاً لدرجة أهميتها؛ ليم التركيز على أكثرها أهمية، وترك الأقل أهمية (الحميد والحربي، 2016). ويمكن توظيفها من خلال عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بالنظر إلى المشكلات السلوكية، التي تحصل داخل الفصل، وبناءً على هذه القاعدة يمكننا استنتاج أن 20% من إدارة المعلمة الصفية وطريقة تدريسها داخل الفصل يمثل 80% من أداء الطالبات وسلوكياتهن؛ مما يدعو المعلمة إلى التركيز على عدد بسيط من الأهداف التطويرية المهمة التي تساعد في تحسين طريقة تدريسها، وأسلوب إدارتها الصفية حتى يكون لها تأثير أكبر على طالباتها، وبالتالي ينخفض معدل السلوكيات غير السوية، ويرتفع معدل الانضباط داخل الفصل.

-مخطط السبب والنتيجة: طوّر هذه الأداة العالم الياباني "إيشيكاوا" سنة 1943م، حيث تسمى أحياناً باسمه، كما يطلق عليها اسم: مخطط عظمة السمكة (Fishbone Diagram)، والهدف الأساسي من استعمالها: هو تحديد المشكلة في العملية أو الهدف المرجو تحقيقه، وتحديد الأسباب المؤثرة عليه، ومن ثم التركيز على هذه الأسباب؛ لتطوير الحلول المناسبة، وطرح مقترحات لتحسين العمل (عيشوني، 2010). ويمكن تطبيق هذه الأداة على سبيل المثال من قبل مديرة المدرسة واللجان المسؤولة في حل مشكلة كثرة الغياب وتدني مستوى الانضباط لدى المعلمات في المدرسة، والبحث عن الأسباب الجذرية تمهيداً لمعالجتها؛ للحصول على الرضا الوظيفي والأداء المتميز.

شكل رقم (1): توضيح أداة مخطط عظم السمكة



4- خرائط التدفق: وتسمى أيضًا "بالخرائط الانسيابية أو مخطط العمليات أو المسارات" (لحبيب، 2019، ص162)، وهي عبارة عن مخطط بياني يصف طبيعة مسار العملية، والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم خدمة معينة، أو إنتاج منتج ما، ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات التصحيحية (سرير والعريبي، 2021)؛ إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية، وتحديد نقاط اتخاذ القرارات الرشيدة (أبو بكر وشطناوي، 2021).

- العصف الذهني: وهو أحد أنواع المناقشة الجماعية؛ إذ تعتمد على التفكير السريع دون إعداد سابق، وإبداء أكبر عدد من الآراء حول موضوع معين". (حسن، 2021، ص288)، وتعود نشأة هذه الأداة عندما اخترع إلكس أوزبورن عام 1938م أسلوب العصف الذهني كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات، ويوضح كلمستد عام 1978م هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، ويُفترض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام، وبأفكار جديدة، ويُعد العصف الذهني أو استمطار الأفكار وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار من أجل حلها (أبو النصر، 2015). ويمكن استخدام هذه الأداة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية إزاء المشكلات المدرسية، من خلال الاجتماعات الدورية لفرق العمل، والتي يتم فيها طرح المشكلات المختلفة، وتحديد أسبابها، ثم بحث الحلول بالاستماع للاقتراحات التطويرية، ووجهات النظر المختلفة، وكتابتها تمهيداً لدراساتها والتحقق منها،

ثم فرزها وتقييمها، ومعرفة مدى جدواها؛ لاختيار الفكرة الأفضل، ثم تحديد الحل النهائي؛ لاتخاذ القرار السليم.

1- أسئلة لماذا الخمسة (5WHY?): يساعد استخدام هذه الأداة مدير المدرسة في معرفة الأسباب الجذرية

للمشكلات المدرسية؛ من خلال طرح خمسة أسئلة تبدأ جميعها بكلمة (لماذا)؟

مثال: 1- لماذا حدثت المشكلة؟

2- لماذا كانت في هذا الوقت تحديداً؟

3- لماذا حدثت بهذا الشكل؟

4- لماذا لم تُمنع قبل حدوثها؟

5- لماذا لم تتم مواجهتها وحلها بشكل فوري؟

والهدف من كل هذه الأسئلة: هو الوصول إلى عمق المشكلة، ومعرفة أسبابها، ومن ثم اقتراح الحلول

المناسبة لها، وبالتالي اختيار الحل الأمثل (عبدالعزيز، 2021).

2- المقارنة المرجعية: وتعرفها (العقباوي، 2014م) بأنها: عملية مستمرة؛ لقياس ومقارنة السلع

والخدمات أو الممارسات الإدارية في منظمة معينة، بنظيرتها في شركة أخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي إليه؛ إذ إنها تعد رؤية شاملة لما يفعله المنافسون.

3- والهدف منها كما يراه (الدعيلج والشثري، 2017): هو العمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق

القدرة التنافسية على المستوى العلمي. وتتطلب هذه الأداة البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم

بها المنظمات المنافسة؛ حيث تعمل على جمع المعلومات حول الأعمال المنجزة وآلياتها وأسباب

التفوق لديها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها ومقارنته مع المنظمة المنافسة والتميزة؛ لتطوير العمل،

واستحداث طرق جديدة؛ لتحسين الجودة وتطبيقها (راضي والعربي، 2016). وتطبق المقارنة

المرجعية بشكل كبير ومنتظم لدى إدارات المدارس الأهلية، وكذلك الجامعات، وبعض المنظمات

الأخرى، والهدف منها: تحقيق الجودة والتطوير المؤسسي.

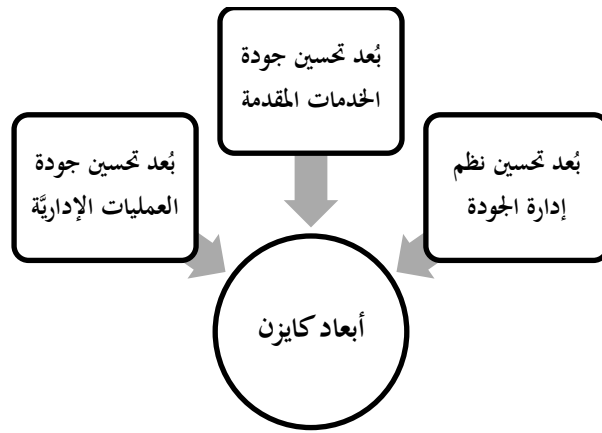
4- وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لإستراتيجية "كايزن" اتفقت (كاتب، 2020)

وشيميالاش (Shemealash, 2019) على تحديدها، وهي كما يلي: التحسين المستمر في جودة

الخدمات المقدمة، والتحسين المستمر لجودة العمليات الإدارية، والتحسين المستمر لنظم إدارة

الجودة. وأما بريكتش وتوميش وبيروستش (2020) Brik, Tomic, Perisic & Brikic فقد خلصت دراستهم إلى أن إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر تقوم على مجموعة من الأبعاد؛ هي تطبيق برنامج لتحسين الجودة في الخدمات المقدمة لعمليات القرارات، وكذلك التحسين المستمر لفرق العمل، وتوفير الدعم للمسؤولين عن تقديم الخدمات؛ لتحقيق الجودة في العمليات والخدمات، وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال دراسة الباحثة واطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة للأبحاث ذات العلاقة، خلصت إلى الشكل التالي لأبعاد "كايزن":

شكل رقم (2) توضيح أبعاد كايزن



وقامت الباحثة بعد ذلك باعتماد بُعد التحسين المستمر لجودة العمليات الإداريّة؛ كمحور لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانويّة في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"؛ لأنها الأكثر ممارسة من قبل مديرات المدارس الثانويّة، ولحاجتهنّ الماسّة لتطويرها، بالإضافة إلى كونها تمثل الأساس للأبعاد الأخرى.

رابعاً: خطوات تطبيق "كايزن":

لم تجد الباحثة خطوات متفقاً عليها من جميع الباحثين والمهتمين بـ"الكايزن"؛ حيث اختلفت المصادر المرجعية، فمنهم من حددها في إطار الخطوات المعروفة بالسينات الخمسة "5S" أو التاءات الخمسة، وكان أول من قدّمها هو المهندس الياباني "هيروكي هيرانو" الخبير في شركة تويوتا في كتابه "الأركان الخمسة للعمل المرئي"، ومنهم من حددها في خطوات رئيسة وأخرى فرعية باستخدام عجلة ديمينغ "PDCA"، ومنهم من قصرها على خطوات الجيمبا "كايزن" في بيئة العمل، ومنهم من دمج بين الخطوات والإستراتيجيات ولم

يفرّق بينهما، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى أن جميع المراجع الأساسية "للكايزن" كُتبت باللغة اليابانية، وحين تُرجمت باللغات الأخرى تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر. وستستعرض الباحثة أهم تلك الآراء، وأولها ما ذكره إيماي (2014) في كتابه "جيمبا كايزن" باعتباره خبير الكايزن، ومؤسس معهدها، وهي، الخطوات الخمس للكايزن بأسمائها اليابانية:

1- seiri "سييري" الخطوة الأولى: هي التصنيف، وتعني: التمييز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية، والتخلص من الأخيرة.

2- Seiton "سيتون" الخطوة الثانية: هي الترتيب، بمعنى: تصنيف الأشياء الضرورية وفقاً لاستخداماتها؛ بحيث يكون لكل شيء اسم محدد، وعنوان وحجم؛ من أجل توفير الوقت وتقليل الجهد في البحث.

3- Seiso "سيسو" الخطوة الثالثة: هي تنظيف بيئة العمل، بما في ذلك الأدوات، الأجهزة، الأثاث والمكاتب، الأرضيات، الجدران، ومناطق العمل الأخرى من خلال عملية التنظيف والتعقيم الشامل.

4- seiketsu "سيكتسو" الخطوة الرابعة: هي التنظيم لبيئة العمل، وتعني: امتداد مفهوم النظافة. والهدف منها: إدامة وتحسين الجودة.

5- shitsuke "شيتسوكي" وهي الخطوة الخامسة: وتعني بناء انضباط ذاتي، والمشاركة في إجراءات التنظيم الخمسة عادةً من خلال وضع المعايير التي تُعتبر بمثابة القواعد الأساسية التي يطبقها الموظفون؛ لاكتساب الانضباط والرقابة الذاتية في ممارستهم لأعمالهم اليومية.

الخطوات الخمس (S5)

الرقم	مسمى الخطوة باللغة العربية	مسمى الخطوة باللغة اليابانية	مسمى الخطوة باللغة الإنجليزية
1	التصنيف	Seiri	Sort
2	الترتيب	Seiton	Straighten
3	التنظيف	Seiso	Shine
4	التنظيم	Seiketsu	Standardize
5	الترتيب والانضباط	Shitsuke	Sustain

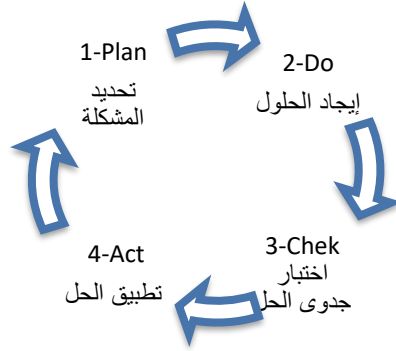
وأما شناف (2022) فترى أن أفضل أسلوب لتطبيق فلسفة إستراتيجية "كايزن": هو الذي يعتمد على تنفيذ سلسلة من الخطوات المتتابعة؛ لتحقيق ما يسمى: رباعية ديمينج (Deming) أو دورة PDCA وهي كالتالي:

- **الخطوة الأولى: التخطيط "Plan"** يقوم فريق العمل بجمع البيانات؛ لتحديد المشكلة، ثم تحليلها بأدوات "كايزن" المختلفة، ومن ثم تحديد خطة تحسين مدروسة متضمنة أهدافاً محددة قابلة للإنجاز، وتُحدّد أيضاً معايير لتقويم هذه الخطة.
- **الخطوة الثانية: التنفيذ "Do"** وتتطلب تنفيذ خطة التحسين على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجري خلال هذه الخطوة، ومراقبة تقدمها بشكل مستمر.
- **الخطوة الثالثة: التقويم بناء على المعايير "Check"** ويتم هنا تقويم البيانات واختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حُدّدت في مرحلة التخطيط.
- **الخطوة الرابعة: التحسين بناء على نتائج التقويم "Act"** إذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة فيتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

ويتفق مع الرأي السابق كل من حسن وآخرين (2020) وخان وبقادر (2022) على أن أفضل الطرق في تطبيق إستراتيجية "كايزن" هي رباعية ديمينج، والتي تعني: التخطيط، الأداء، الفحص والتدقيق، ثم التطبيق بعد دراسة الجدوى. ويضيف صبرينة وتريكي (2019) أن نجاح تطبيق دورة PDCA يحتاج إلى إقامة حلقات الجودة في المؤسسات حتى يتسنى لها مناقشة مشكلات العمل، والمساهمة في حلها بشكل دوري.

الجدير بالذكر: أن المؤسس الحقيقي لدورة PDCA هو والتر شيورات (Walter Shewhart) عام 1920م وتم تطويرها بواسطة إدوارد ديمينج (Edward Deming) (الفراج، 2021)، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3) توضيح دورة ديمينج



(الشكل من إعداد الباحثة)

خامساً: متطلبات "كايزن" وفوائد تطبيقها في المؤسسات التعليمية:

- لكي تتم عمليات تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية وتطبيق إستراتيجية "كايزن" بنجاح، ينبغي توافر عدد من المتطلبات؛ وهي على النحو التالي:
- دعم الإدارة العليا: إن أهم عنصر لنجاح عملية "كايزن" هو التزام الإدارة العليا، فلا يمكن تطبيق برنامج التحسين فضلاً عن استمراره دون دعم ومساندة الإدارة العليا (الحميد وآخرون، 2016).
 - مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز: يتفق معظم الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي في الدافعية للعمل والإنجاز، وفي فعالية المؤسسة التعليمية وتميزها (آل حمود، 2019).
 - تشجيع الكوادر التعليمية والإدارية، والمبادرات والأفكار الإبداعية: وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم في حل المشكلات المدرسية، وتشجيع صاحب الاقتراح المميز بمكافأته وتكريمه؛ ليمتد تأثيره إلى بقية الموظفين؛ مما يزيد ولاءهم وإنتاجيتهم (الحربي، 2017).
 - التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية: وهذا من أجل العمل على تطبيق إستراتيجية "كايزن" في المؤسسة التعليمية؛ حيث يتطلب ذلك تدريباً للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية على منهجية "كايزن" وخطواتها، وعلى إستراتيجياتها وأدواتها. ونشر ثقافة التحسين المستمر بينهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي (الحميد والحربي، 2016).

- الاعتماد على القيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية: تقوم فلسفة إستراتيجية "كايزن" على حل المشكلات من خلال الوقوف عليها بشكل مباشر في مواقع العمل، والبحث عن أسبابها، والتوصل لجذورها، ومحاولة اتخاذ التدابير الوقائية لعلاجها، وتحديد الإجراءات لعدم تكرارها (الحري، 2017).

وتضيف شحار (2020) بعض المتطلبات؛ وهي كالاتي: تقديم الدعم والتوجيه لتطبيق إستراتيجية "كايزن" بالمؤسسة التعليمية؛ من خلال تخصيص الموارد اللازمة والمتوفرة، دون تكاليف إضافية؛ منعاً للهدر، وضع الخطط، وبناء أهداف المؤسسة بما يتماشى مع أهداف "كايزن"، ونشر هذه الأهداف؛ لتأكيد الالتزام بتحقيقها.

أما من جهة الاستفادة من تطبيق إستراتيجية "كايزن" في المؤسسات التعليمية، فترى أبو طربوش (2014) أن الاستفادة من تطبيق إستراتيجية "كايزن" في المؤسسات التعليمية تتلخص في: - التخلص من الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير نحو الأحسن، والتخلص من العشوائية والتداخل في الأعمال، وتقليل نسبة الأخطاء، ثم تغيير ثقافة العمل بترك اللوم والبحث عن الحلول الجذرية، واستدامة العمل بروح الفريق الواحد، والانضباط الشخصي والمؤسسي داخل المنظمة، وزيادة الكفاءة، وتحقيق مشاركة العاملين، واستثمار أفكارهم وخبراتهم. وتضيف قطيشات (2022): رفع معنويات العاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل فاعل، ومعالجة الصعوبات التي تواجه الإدارات المدرسية بشكل علمي، وتعزيز سمعة الإدارة المدرسية. ومن الجدير بالذكر: أن الوصول للكمال صعب التحقيق؛ لطبيعة الأخطاء البشرية، إلا أن إستراتيجية "كايزن" تسعى إلى الإتقان والجودة عن طريق استمرار عمليات التحسين، وبذل الجهود بالبحث الدائم عن الحلول؛ لإكساب المؤسسات ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار.

سادساً: خطوات اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية "كايزن":

من خلال البحث العميق في إستراتيجية "كايزن"؛ يتضح أنها جمعت بين مبادئ المدرسة العلمية والسلوكية في الإدارة بشكل متناسق، وخضعت لدراسات وأبحاث علمية عديدة تناولت سمات التجربة اليابانية وأسرار تفوقها، والتي تعد الأكثر تطوراً وتقدماً؛ لأنها نقلت اليابان من دولة مدمرة إلى دولة متقدمة؛ ومن أبرز تلك الدراسات: دراسة "بيتر دراكر" عالم الإدارة الشهير، والتي نُشرت في مجلة "Harvard"؛ حيث توصلت نتائجها إلى أربعة أسباب لتقدم اليابان؛ أهمها: أن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة جماعية؛ وهو ما تقوم عليه

فلسفة إستراتيجية "كايزن"، والتي تعتمد أيضًا على نظام يطلق عليه نظام الرنجي (Ringi) وهو يقضي بمشاركة جميع المديرين والمشرفين في اتخاذ القرار (باعمر، 2017).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن خطوات اتخاذ القرار التي تتم بتطبيق إستراتيجية "كايزن" تكون

كالآتي:

1- اتخاذ التدابير الوقائية التي تمنع وقوع المشكلات: وتعني تركيز مدير المدرسة على خبرات سابقة، وتحليل للواقع، والذي يتم من خلاله حصر المشكلات التربوية التي تواجهه في الميدان، ووضع الخطط الاستشرافية؛ لتفعيل البرامج التوعوية والوقائية؛ لمنع حدوثها.

2- تواجد المدير في موقع الحدث عند حدوث المشكلات: وتعني ألا يعتمد المدير على تقارير أو سجلات مكتوبة، أو اتصالات إدارية تصل إليه وتتنقل له ما جرى دون أن يتواجد بنفسه في مكان حدوث المشكلة ويتفاعل معها بشكل سريع؛ ليحدد المشكلة بشكل دقيق، ويقف على معرفة أسبابها الحقيقية، وهو ما يسمى بالإدارة المرئية، والتي تميز تطبيق منهجية إستراتيجية "كايزن".

3- جمع المعلومات وتحديد الأسباب الجذرية ومعالجتها: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات الدقيقة والإحصائية كمية أو نوعية باستخدام أدوات "كايزن" المختلفة وتحليلها، ثم تحديد الأسباب الجذرية، والعمل على معالجتها؛ لمنع تكرار حدوثها مرة أخرى؛ حيث إن إستراتيجية تطبيق "كايزن" لا تكتفي بحل المشكلات المؤقت، وإنما تهدف إلى الوصول إلى عمق المشكلة واقتلاعها من جذورها بشكل نهائي.

4- تكوين فريق عمل جماعي: حيث يعمل مدير المدرسة على تكوين فرق العمل؛ وهي إما أن تكون دائمة، مثل: اللجان والمجالس المدرسية، أو مؤقتة وطارئة. ويبدل المدير الجهود في عملية اختيار أفرادها، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية التي تقوم على إحياء الروح الجماعية بينهم. والهدف من فريق العمل: هو الاستماع لوجهات نظرهم، والأخذ بمقترحاتهم، والتي يكون لها قيمة، وتتخذ بعين الاعتبار.

5- تصنيف المقترحات وترتيب الحلول: في هذه المرحلة يبدأ مدير المدرسة في تصنيف المقترحات والآراء التي استمع إليها، مع فتح المجال لمشاركة أي فرد من أفراد المؤسسة التعليمية من خلال

استخدام لوحة "كايزن"، والتي توضع في كل قسم بالمدرسة يستطيع من خلاله أي معلم أو إداري اقتراح الحلول التي يرى أنها مناسبة بشفافية عالية.

6- اتخاذ القرار النهائي: عملية اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية "كايزن" يخضع لعدة شروط متى ما توافرت فإنه يُطبَّق بشكل فوري، ومن أهمها: اتفاق جميع الأطراف المشاركة في فرق العمل؛ بحيث يكون هناك جماعية في اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف لعمليات التحسين والتطوير لبيئة العمل، تقليل التكاليف المادية أو النفقات والهدر، الانضباط الشخصي في تنفيذ القرار.

7- تقييم وقياس فعالية التطبيق والأداء: بعد الانتهاء من إصدار القرار وإعلانه في نشرة تعميم إداري داخلي وتوقيع جميع العاملين من الهيئة الإدارية أو التعليمية بالعلم، يجب على مدير المدرسة متابعة سير العمل في تنفيذ القرار على أرض الواقع، وتقييم مدى فعاليته، ثم قياس الأداء؛ للتأكد من انتهاء المشكلة بعد عملية التنفيذ.

الخاتمة

أنه مهما اختلف الباحثون في طرحهم لمبادئ إستراتيجية "كايزن" وتناولهم لها، إلا أنهم اتفقوا على مجموعة منها تمثل المرتكزات الأساسية والمتمثلة في التركيز على المستفيدين من المنظمات؛ لإشباع رغباتهم وتلبية متطلباتهم، والأخذ بأراء الموظفين واقتراحاتهم، والاهتمام بعمليات التحسين والتطوير من خلال بناء فرق العمل وحلقات الجودة؛ للتعرف على جذور المشكلات، ومنع وقوع الأخطاء ومعالجتها إن وجدت بطريقة مبتكرة تضمن عدم تكرارها.

ويمكن لمديرة المدرسة تطبيق دورة ديمينج PDCA في مؤسسات التعليم العام، من خلال اختيار اللجان المدرسية المختلفة، وبناء فرق العمل التي يستفاد منها في طرح المقترحات والآراء، والمساهمة في حل المشكلات المدرسية أو تطوير العمل من خلال الاجتماعات الدورية التي تُعقد؛ بهدف التخطيط، أو اتخاذ القرارات الإدارية، أو توزيع المهام، أو تحديد الأنشطة والبرامج المتنوعة. حيث تبدأ الخطوات بتحديد المشكلات، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات "كايزن" المختلفة، ثم رسم الخطة التشغيلية للمدرسة وفق المعطيات والمعلومات الدقيقة، والتي يتم فيها تحديد الأهداف، والأنشطة، وإجراءات التنفيذ، والمدة الزمنية، والموارد المالية،

ومؤشرات تحقيق هذه الأهداف، ثم تطبيق ما جاء بالخطة، ومتابعة ذلك من قِبَل الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي لتقويمها.

أولاً: المراجع العربية:

- ابن طريف، هبة؛ الشقران، رامي. (2020). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية "كايزن" للحدّ من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث التربوية والنفسية*، 7(1)، 220-205.
- أبو النصر، مدحت. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية "كايزن" اليابانية لتطوير المنظمات*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جحيشة، أمل. (2020). درجة إشراك القائد التربوي للمعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(33)، 150-132.
- أبو طربوش، سامية. (2014). *التحسين المستمر "كايزن" KAIZEN: تطبيقاته في المؤسسات التعليمية*. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، نيفين؛ شطناوي، نواف. (2021). درجة تطبيق منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أحمد، عبدالناصر. (2019). متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج.م.ع. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.
- أحمد، نانا؛ يس، شيماء. (2022). تحليل جودة التعليم ببرنامج الدراسات العليا بكلية التربية الرياضية للبنات في ضوء منهجية كايزن (Kaizen). *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*، 70 (2)، 277-390.
- إدارة التخطيط والتطوير بتعليم الخرج. (2021). *البطاقة الإحصائية*. الخرج: منشورات إدارة التخطيط والتطوير بتعليم الخرج.
- آل حمود، سعد. (2019). التحسين المستمر بمنهجية الجيما كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 7(20)، 660-623.
- باعمر، محسن. (2017). *منهجية "كايزن" اليابانية*. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- التمام، عبدالله. (2020). مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم. قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية.
- التهامي، سيف. (2019). *إدارة الحسم واتخاذ القرارات*. ط (1)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- جمال الدين، نادية؛ المنوري، زليخا؛ الطوخي، هيثم. (2017). التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني. *مجلة العلوم التربوية*، 25(1)، 265-242.
- الجهني، عبدالله. (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، 60(6)، 64-45.
- الجولان، فريال؛ الإبراهيم، أسماء. (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية "كايزن" من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان*.

- جيتو، عبدالحق. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج*، (58)، 335-305.
- حديان، صبرينة؛ تريكي، حسان. (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن). *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، (2)3، 66-55.
- الحربي، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. *مجلة العلوم التربوية*، (1)2، 235-262.
- حسن، حنين محمود منجد. (2020). *فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين*. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- حسن، مروان صباح. (2021). *العصف الذهني وأثره في إدارة الأزمات*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ع(63)، 283-300.
- حسن، يوسف. (2021). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (54)، 23-58.
- الحמיד، نور؛ الحربي، محمد. (2016). *تحسين أداء عمادات تطوير المهارات بالجامعات السعودية في ضوء منهجية كايزن "نموذج مقترح"*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- خان، أسامة؛ باقادر، صالح. (2022). *ملاءمة تطبيق أداء كايزن في التحسين المستمر: تخفيض التكاليف وتعظيم الإنجاز*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (19)6، 71-56.
- الدعيلج، بدر؛ الشثري، عبدالعزيز. (2017). *بناء برنامج تدريبي مقترح باستخدام إستراتيجية كايزن لتنمية المهارات الإدارية لدى المشرفين الأكاديميين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- دياب، عبدالباسط. (2018). *إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج*. *المجلة التربوية*، (53)، 326-454.
- راضي، بهجت؛ العربي، هشام. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات*. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رحمة، عزة. (2019). *متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر*. [أطروحة دكتوراه منشورة]، *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع(20)، 692-713.
- زمر، أميرة؛ علي، نايفة؛ مغرقونة، أريج. (2019). *واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، (4)41، 301-321.
- سرير، نصر؛ العريبي، سالم. (2022). *واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن*. المؤتمر الدولي "رهانات الحاضر وآفاق المستقبل"، *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 689-718.
- السلمي، عائض. (2019). *تطوير أداء القيادات في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن*. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، (5).

- شحاتة، نشوى. (2020). تطوير بيئة إلكترونية قائمة على التعلم الموقفي وأثرها في تنمية مهارات اتخاذ القرار والكفاءة الاجتماعية الإلكترونية لدى طلاب المرحلة الثانوية. *مجلة التربية جامعة دمياط*، 26، 142-215.
- شحاذة، يوسف. (2019). تكنولوجيا صناعة القرار ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 46(2)، 119-131.
- شحار، زهراء. (2020). *تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة جازان في ضوء إستراتيجية كايزن*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، مكتبة الملك فهد الوطنية. كلية التربية، جامعة جازان.
- شراحيلى، سنوي. (2020). تطبيقات فلسفة "كايزن" خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي. *المجلة العلمية لكلية الآداب*، 76(76)، 197-226.
- شناف، خديجة؛ مهري، عبد الحميد. (2022). إستراتيجية كايزن لتقادي الضغوط النفسية في بيئة العمل. *مقال في مجلة آفاق العلوم*، 07(03)، 543-557.
- صدقي، مي؛ عبد الجليل، رياح؛ محمد، مروة. (2020). *متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن (التحسين المستمر)*. [رسالة ماجستير منشورة]، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، كلية التربية جامعة أسيوط 2(2)، 274-305.
- العازمي، حماد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. *مجلة الثقافة والتنمية*، 20(145)، 127-182.
- عبد العزيز، عبدالعاطي. (2021). *متطلبات تطبيق إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن*، دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(7)، 1-55.
- عبد القادر، أسماء. (2017). الأساليب الكمية ودورها في صنع القرار واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات. *المركز العربي للتعليم والتنمية*، 24(106)، 287-402.
- عبيدات، نوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن. (2012م). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح محمد. (2012م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط (2)، دار الزهراء، الرياض.
- العقباوي، عيبر. (2014). *الكايزن KAIZEN*. كنوز المعرفة، جدة.
- علي، حنان؛ جوهر، يوسف. (2019). *معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 5(11)، 193-233.
- العمار، ناصر. (2021). *واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت: معوقاته ومتطلبات تطويره*. *مجلة التربية*، 4(190)، 382-338.
- عمر، علاء. (2018). *تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن*. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 34(4)، 180-248.
- عودة، قصير. (2020). *مقالة علمية بعنوان: منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية Kaizen دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية - واد رهيو - غليزان*. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 19(64).
- العوشن، ماجد. (2017). *الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر: التجربة اليابانية في الإدارة وتحسين الأداء*. (ط1)، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عشونى، محمد. (2010). *الدليل العلمى لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع للجودة*. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

الغامدى، على. (2020). مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (26)، 12-24.

الفراج، لولو. (2021). متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية: دراسة ميدانية. *مجلة التربية* 190(3)، 307-339.

فلمبان، عهد؛ الشريف، رجا. (2020). دور إستراتيجية "كايزن" "النموذج الياباني" في تمكين الموارد البشرية. دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(5)، 151-168.

فليه، فاروق؛ الزكي، أحمد. (2004). *معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. القحطاني، عبدالله؛ السبيعي، عبيد. (2020). القيادة التقنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (68)، 93-111.

القحطاني، مبارك. (2019). *صنع القرار الإبداعي من التنظير إلى التطبيق خطوة بخطوة*. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.

قطيشات، منال. (2022). *الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير إنكيت NCATE*. (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع. قمر، شادية؛ طرية، آلاء. (2019). تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. *الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، 10(32)، 125-150.

كاتب، كنزه. (2020). *دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية*. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التقارب وعلوم التسيير. <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/bitstream/>

الكسر، شريفة. (2016). نظرية "كايزن" وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(2)، 154-187.

لحبيب، بلية. (2019). *إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق*. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

ماساكي إيماي. (2015). *جيمبا كايزن طريقة التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر*، (ط2). دار الرواد للنشر. ماهر، أحمد. (2019). *مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة*. (ط1)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. محمد، فيصل. (2013). *إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها*. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*. (36)، 21-57.

المعجم الوجيز. (2001). وزارة التربية والتعليم. القاهرة. منصور، منار؛ عيسى، محمد. (2021). اليقظة العقلية والأمن النفسي ودورها في فعالية اتخاذ القرار لدى مدرّاء التعليم العام بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية لجامعة بني سويف*، 3(4)، 41-130.

- ناجي، مها. (2020). متطلبات إستراتيجية "كايزن" ودرجة توفرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، 7(44)، 261-220.
- الهزايمة، أحمد. (2019). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربيد. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 25(1)، 379 - 408.
- الهلال، ريم. (2022). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(5)، 980-997.
- يوسف، داليا. (2013). كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. *رابطة التربويين العرب*، 4(35)، 351-368.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adugna, B. (2019). *Practice and Challenges of Decision Making in Primar Schools of West Shoa Zone, Chalia Woredy*. Master Thesis, West Shoa Zone, Chalia Word, Ethiopia.
- Ayeni, A. (2019). Principals' Decision-Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Global journal of management and business research: an Administration and Management*, 18(10), 1-13.
- Brkic, V., Tomic, B., Perisic, M., & Brkic, A. (2020). Kaizen Implementation Context and Performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 31-37.
- Clary, Scott Douglas. (2019). "Kaizen, Mastering Eastern Business Philosophy". ROI Overload.
- Collins, J (2014): *Recipes and Legends of the Change failure (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice Hall*, 4th. Ed.
- Gira, B. (2020). *An Examination of Continuous Improvement in an Educational Organization. Graduate-Level Student Theses, Dissertations, and Portfolios*, Lynn University.
- Milol, J., Kaetowagiran, B., Retnowati, T., & Putranta, S. (2020). The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1675-1687.
- Shemealash, S. (2019). *Assessment Of Effectiveness of Kaizen Implementation: The Case Of Na Metal) Industry & Engineering*. Master thesis St. Mary's University. Addis Abba.
- Summak, M., & Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. *C. E. P. S Journal*, 10(2), 123-144.