

## متطلبات تطوير اتخاذ القرار في لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية كايزن (دراسة مسحية كمية)

بحث مستل من رسالة ماجستير الآداب في تخصص الإدارة التربوية

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

إعداد الباحثة: ريم صقر علي الهلال

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - قسم العلوم التربوية

[reemalhilal0@gmail.com](mailto:reemalhilal0@gmail.com)

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مُتطلبات تطوير اتخاذ القرارات المرتبطة بإستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية والمشرفات التربويات بمحافظة الخرج. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)؛ إذ جرى استخدام الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمحافظة الخرج البالغ عددهن (38) مديرة، والمشرفات التربويات المتخصصات في الإدارة والتخطيط التربوي رئيسيات الأقسام في إدارة تعليم الخرج والبالغ عددهن أربع مشرفات، وقد أسفرت الدراسة أن واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.91)، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على مُتطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ إذ جاءت المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلتها المتطلبات الفنية، ثم المتطلبات التقنية بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المتطلبات الإدارية كأقل مُتطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"، وقد أوضحت النتائج أنه لا تُوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الترتيب الكلية لمتطلبات تحسين اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" وأبعادها الفرعية المتمثلة في: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التقنية) باختلاف متغيري (سنوات الخبرة في العمل الإداري - الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار)، وفي ضوء النتائج جاءت التوصيات بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل وتبادل الزيارات لمديرات المدارس الثانوية فيما يتعلّق باتخاذ القرار لنقل الخبرات وتعزيز المهارات.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير اتخاذ القرار، إستراتيجية "كايزن"، المدارس الثانوية، تحسين القرار الإداري.

**Abstract:** This study aimed to identify the requirements for developing decision-making related to the "Kaizen" strategy from the point of view of the principals of public and private secondary schools and educational supervisors in Al-Kharj Governorate. To achieve the objectives of the study, the researcher used the mixed approach (quantitative and qualitative), as the questionnaire and interview were used as tools to collect study data from her community represented in all the principals of public and private secondary schools in Al-Kharj Governorate, numbering (38) principals, and educational supervisors specialized in educational management and planning, heads of departments in the Department of Education Al-Kharj, who numbered four supervisors, and the study resulted that the reality of the decision-making process among secondary school principals in light of the dimensions of the "Kaizen" strategy came to a high degree. With an arithmetic mean (4.01) and a standard deviation (0.91), and that there is agreement among the study members of the school principals on the requirements for developing decision-making in Al-Kharj Governorate in light of the "Kaizen" strategy, as the organizational requirements came in first place, followed by technical requirements, then technical requirements in third place, and in the last place administrative requirements came as the least requirements for developing decision-making in Al-Kharj Governorate in light of the "Kaizen" strategy, and the results showed that there are no statistically significant differences between the The responses of the study members about the total degree of the requirements for improving decision-making in Al-Kharj Governorate in the light of the "Kaizen" strategy and its sub-dimensions represented in: (administrative requirements, organizational requirements, technical requirements, technical requirements) with different variables (years of experience in administrative work - training courses in the field of decision-making), and in light of the results, the recommendations came to establish training courses, workshops and exchange visits to secondary school principals regarding decision-making to transfer experiences and enhance Skills.

**Keywords:** Development of decision-making, Kaizen strategy, secondary schools, improvement of administrative decision.

## مشكلة الدراسة:

تتعرض 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 تؤكد 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(الجولان، 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 ، بالإضافة 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".

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغيري (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار).

## أهداف الدراسة:

الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات).

- ثانيًا: الأهمية التطبيقية: تأملُ الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق عدّة جوانب؛ أهمها:
- تحقيق المبادرة الأولى المتمثلة في التطوير المهني للقيادات التعليمية؛ لتحقيق أهداف برنامج التحول الوطني.

- قد تشكل هذه الدراسة إثراءً معرفيًا وعلميًا لمديرات المدارس الثانوية بدور إستراتيجية "كايزن" اليابانية في تحسين القرارات الإدارية، وكيفية تطبيقها عمليًا.

## مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءً على النحو التالي:

**متطلبات:** "الشروط الإدارية الضرورية المختلفة؛ 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 مهارية المتنوعة المطلوب توفرها في مديرات المدارس الثانوية لتطوير مستوى اتخاذ القرار في ضوء إستراتيجية "كايزن" اليابانية.

**تطوير:** يعرف مجمع اللغة العربية في المعجم الوجيز (2001) التطوير 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 الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ لرفع مستوى جودتها من خلال الاستفادة من إستراتيجية "كايزن" التي تقوم على التغيير التدريجي المستمر؛ تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة.

**اتخاذ القرار:** يُعرفه 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 الثانوية؛ لتحقيق الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الجودة.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على عدد من المحددات، هي:

- الحد الموضوعي: متطلبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية "كايزن".
- الحد البشري: مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، والمشرفات التربويات رئيسات الأقسام بإدارة تعليم الخرج.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية، وإدارة التعليم بمحافظة الخرج.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1444هـ/1445هـ.

تميّزت في أنها تتناول متطلبات تطوير اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ حيث لا توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات على حد علم الباحثة، من خلال الإفادة التي حصلت عليها الباحثة من مكتبة الملك فهد الوطنية ومركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية، كذلك في اختيار الحدود المكانية والبشرية؛ فقد اختارت محافظة الخرج، وفي الحدود البشرية التي تمثلت في مديرات المدارس الحكومية والأهلية وأربع مشرفات التربويات رئيسات الأقسام المتخصصة في الإدارة المدرسية.

### **منهج الدراسة:**

اتبعت هذه الدراسة المنهج المختلط بين (الكمي والنوعي)؛ حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي (الكمي)، من خلال استبانة تتوافق مع أهداف الدراسة، للتعرف على متطلبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، فهو يُعدّ أحد المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية التي تسهم في مسح الواقع والتعرف على ظاهرة البحث، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، كما تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات مع (4) مشرفات تربويات خبيرات بالشأن الإداري في إدارة

تعليم محافظة الخرج، ويُعدّ ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلّق بالدراسة، والتوصّل إلى التوصيات والمقترحات.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهليّة بمحافظة الخرج البالغ عددهن (38) مديرة، والمشرفات التربويّات في إدارة تعليم الخرج البالغ عددهن (4) مشرفات تربويّات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، ولصغر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل، حيث حصلت الباحثة على استجابات جميع مديرات المدارس وجميع المشرفات التربويّات.

جدول رقم (2): يوضح أعداد مديرات المرحلة الثانوية بالخرج (حكومي وأهلي)

الدم		الخرج	
أهلي	حكومي	أهلي	حكومي
0	5	5	28

### خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات؛ وذلك على النحو التالي:

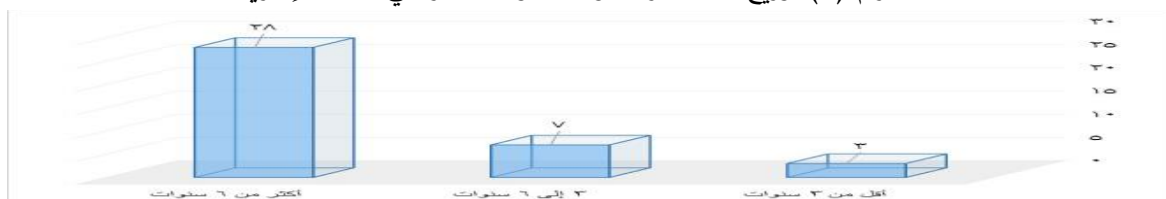
1- سنوات الخبرة في العمل الإداري:

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة في العمل الإداري
7.9	3	أقل من 3 سنوات
18.4	7	3 إلى 6 سنوات
73.7	28	أكثر من 6 سنوات
100.0	38	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهن أكثر من (6) سنوات بتكرار (28) مديرة يُمثّلن ما نسبته (73.7%)، في حين أن هناك (7) مديرات بنسبة (18.4%) خبرتهن تتراوح بين (3 - 6 سنوات)، وفي الأخير فإن هناك (3) مديرات يُمثّلن ما نسبته (7.9%) خبرتهن أقل من (3) سنوات.

شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري



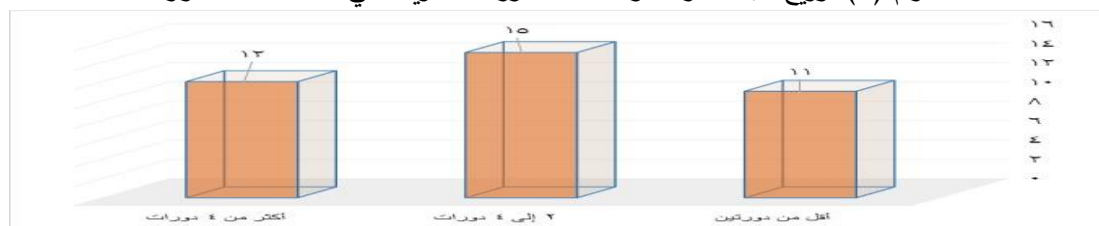
## 2- عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات
28.9	11	أقل من دورتين
39.5	15	من 2 إلى 4 دورات
31.6	12	أكثر من 4 دورات
100.0	38	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات؛ حيث إن هناك (15) مديرة بنسبة (39.5%) حصلن على ( 2 إلى 4 دورات)، في حين أن هناك (12) مديرة بنسبة (31.6%) حصلن على أكثر من 4 دورات، وهناك (11) مديرة بنسبة (28.9%) حصلن على أقل من دورتين.

شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات



## أداتنا الدراسية:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة كلاً من الاستبانة والمقابلة؛ والنقاط التالية تتناول بنوع

من التفصيل أدوات الدراسة:

### 1- الاستبانة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة، وقد تمّ بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل: سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات.

القسم الثاني: وهو يتكوّن من (40) عبارة مُقسّمة على محورين، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول تحسين جودة العمليات الإدارية كأحد أبعاد إستراتيجية كايزن؛ ويتضمّن (20) عبارة.

- المحور الثاني: يتناول متطلّبات تطوير اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافضة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"، وهو يتكوّن من (20) عبارة، موزّعة على أربعة أبعاد؛ وذلك كما يلي: البعد الأول المتطلّبات الإدارية؛ ويتضمّن (5) عبارات، والبعد الثاني: يتناول المتطلّبات التنظيمية؛ ويتضمّن (5) عبارات، والبعد الثالث: يتناول المتطلّبات الفنية؛ ويتضمّن (5) عبارات، والبعد الرابع: يتناول المتطلّبات التقنيّة؛ ويتضمّن (5) عبارات. وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

5- موافق بشدة 4- موافق 3- محايد 2- غير موافق 1- غير موافق بشدة  
ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة؛ تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي: (5/4 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.0 - 4.20	4.20 - 3.40	3.40 - 2.60	2.60 - 1.80	1.79 - 1

صدق أداة الدراسة: صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)؛ ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكّمين للاسترشاد بأرائهم؛ وقد طلب من المحكّمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه؛ وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكّمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تحسين جودة العمليات الإدارية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.672	6	**0.906	11	**0.852	16	**0.845
2	**0.619	7	**0.653	12	**0.901	17	**0.948
3	**0.880	8	**0.826	13	**0.899	18	**0.860
4	**0.807	9	**0.863	14	**0.824	19	**0.891
5	**0.763	10	**0.860	15	**0.863	20	**0.816

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور تحسين جودة العمليات الإدارية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.619 - 0.948)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (متطلبات تطوير اتخاذ القرارات في ضوء إستراتيجية "كايزن") بالدرجة الكلية لكل بُعد

المتطلبات الإدارية		المتطلبات التنظيمية		المتطلبات الفنية		المتطلبات التقنية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.603	6	**0.872	11	**0.781	16	**0.793
2	**0.709	7	**0.786	12	**0.905	17	**0.765
3	**0.751	8	**0.871	13	**0.888	18	**0.838
4	**0.731	9	**0.716	14	**0.832	19	**0.822
5	**0.839	10	**0.779	15	**0.820	20	**0.769

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (متطلبات تطوير اتخاذ القرارات في ضوء إستراتيجية "كايزن") بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
المتطلبات الإدارية	**0.889
المتطلبات التنظيمية	**0.951



**0.941	المتطلبات الفنية
**0.931	المتطلبات التقنية

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدولين رقم (7، 8) أن جميع معاملات ارتباط عبارات وأبعاد محور متطلبات تطوير اتخاذ القرارات في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" مع الدرّجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.889-0.951)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ)؛ والجدول رقم (9) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وذلك كما يلي

جدول رقم (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	تحسين جودة العمليات الإدارية	20	0.975
2	المتطلبات الإدارية	5	0.878
3	المتطلبات التنظيمية	5	0.895
4	المتطلبات الفنية	5	0.932
5	المتطلبات التقنية	5	0.908
6	الدرجة الكلية لمتطلبات تطوير اتخاذ القرارات في ضوء إستراتيجية "كايزن"	20	0.967
	الثبات الكلي	40	0.978

يوضح الجدول رقم (9) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.978) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.878-0.975)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### 2- المقابلة:

تُعرّف المقابلة بأنها: أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تُمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث، وتعتمد على مقابلة الباحث وجهاً لوجه؛ بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل المبحوث. (العساف، 2012). ولقد تناولت المقابلة متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"، وهي مُقسّمة على أربعة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

ما المتطلّبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهليّة بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".

ما المتطلّبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهليّة بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".

ما المتطلّبات الفنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهليّة بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".

ما المتطلّبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهليّة بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".

وبعد الانتهاء من بناء المقابلة؛ تم عرضها على عدد من المحكمين للاسترشاد بأرائهم، وبناءً على الاقتراحات التي أباها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى أصبحت المقابلة في صورتها النهائية.

### إجراءات التطبيق:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات التالية:  
الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).  
أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لتطبيق الأداة على أفراد الدراسة المعنّيات من مديرات ومشرفات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.

تطبيق أداة الدراسة على مديرات ومشرفات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني (1444 - 2023)، والتواصل بشكل مباشر مع إدارة التعليم للتأكد من نشر الاستبانة، وذلك عن طريق التنسيق مع عدد من المسؤولين في قسم إدارة التخطيط والتطوير.

استمرار المتابعة بالتواصل المتقطّع لحدّ أفراد العينة على الاستجابة، حيث استغرق استيفاء غالبية الاستبانات ما يقارب 10 أيام.

حصول الباحثة على استجابات جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج البالغ عددهن (38) مديرة، إضافةً إلى (4) مشرفات تربويات للمقابلة.

إدخال بيانات الاستبانات في الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، والبدء في تحليلها واستخلاص النتائج.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
5. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويُلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
6. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)؛ للتعرف على الفروق باختلاف متغيري (سنوات الخبرة في العمل الإداري - الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار).

### نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"؟

وللتعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10) يوضح واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	موافق بشدة	0.98	4.29	5.3	2	0.0	0	5.3	2	39.5	15	50.0	19	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية لضمان تحقيقها ميدانياً.	14
2	موافق بشدة	0.99	4.21	5.3	2	0.0	0	7.9	3	42.1	16	44.7	17	مراعاة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في المواقف التربوية.	15
3	موافق	0.84	4.18	7.9	3	2.6	1	5.3	2	31.6	12	52.6	20	التركيز على الأداء وليس على الأشخاص عند تقويم نتائج القرارات الإدارية.	19
4	موافق	0.88	4.16	5.3	2	2.6	1	10.5	4	34.2	13	47.4	18	تخضع القرارات التي تتخذ لظروف البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	11
5	موافق	0.97	4.16	7.9	3	2.6	1	5.3	2	34.2	13	50.0	19	الشفافية والمرونة في اتخاذ القرارات الإدارية.	10
6	موافق	0.91	4.13	7.9	3	0.0	0	10.5	4	34.2	13	47.4	18	منح صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية لتحسين الأداء المدرسي.	9
7	موافق	0.99	4.11	5.3	2	2.6	1	13.2	5	34.2	13	44.7	17	استثمار قنوات التواصل في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة.	12
8	موافق	0.94	4.08	2.6	1	2.6	1	15.8	6	42.1	16	36.8	14	تتخذ القرارات الإدارية في ضوء الحقائق والبيانات الصحيحة.	5
9	موافق	0.80	4.05	7.9	3	0.0	0	13.2	5	36.8	14	42.1	16	تهيئة بيئة العمل الداخلية في تنفيذ القرارات الإدارية.	13
10	موافق	0.96	4.05	5.3	2	5.3	2	13.2	5	31.6	12	44.7	17	توظيف التغذية الراجعة لتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.	17
11	موافق	0.83	4.00	5.3	2	2.6	1	15.8	6	39.5	15	36.8	14	التأكد من استخدام أدوات التحسين المستمر "الكايزن" في اتخاذ القرارات الإدارية.	20
12	موافق	0.84	4.00	5.3	2	10.5	4	0.0	0	47.4	18	36.8	14	تشكيل فرق عمل مؤهلة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	6
13	موافق	0.91	4.00	5.3	2	7.9	3	5.3	2	44.7	17	36.8	14	بناء أهداف واقعية مشتركة مع الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3
14	موافق	0.97	3.97	2.6	1	7.9	3	7.9	3	52.6	20	28.9	11	تتفق القرارات الإدارية مع رؤية ورسالة المدرسة.	1
15	موافق	0.95	3.92	5.3	2	2.6	1	18.4	7	42.1	16	31.6	12	التقويم المستمر لاتخاذ القرارات الإدارية.	16
16	موافق	0.88	3.87	0.0	0	10.5	4	13.2	5	55.3	21	21.1	8	توافر خطط بعيدة المدى لاتخاذ القرارات الإدارية.	2

م	العبارات	درجة الموافقة											
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	التمكين الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية.	11	28.9	17	44.7	6	15.8	2	5.3	2	5.3	5.3	2
18	مراجعة اتخاذ القرارات الإدارية بشكل دوري.	12	31.6	17	44.7	3	7.9	3	7.9	3	7.9	7.9	3
8	تنظيم آلية محددة لاتخاذ القرارات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية.	10	26.3	17	44.7	6	15.8	2	5.3	3	7.9	7.9	3
7	تُرَاعَى العلاقات الإنسانية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	10	26.3	16	42.1	4	10.5	1	2.6	7	18.4	18.4	7
-	المتوسط الحسابي للعام للمحور											4.01	0.91

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن محور واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظرهن يتضمّن (20) عبارة، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.55-4.29)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجتي استجابة (موافق - موافق بشدة). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.01) بانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" جاء بدرجة عالية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سوماك وكالمان (2020) Summak & Kalman، التي توصلت إلى أن مديري المدارس لديهم نفس التصورات حول عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تبدأ بجمع المعلومات وتنتهي بتقديم الحلول خلال أوقات التغيير، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني والسبيعي (2020) التي توصلت إلى أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام جاء بشكل عام بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طريف والشقران (2022) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية "كايزن" للحدّ من الهدر التنظيمي من وجهة نظر مُعلّمي المدارس قد جاءت مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آيني (2019) Ayeni التي توصلت إلى أن عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس في ولاية أوندو النيجيرية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو جحيشة (2020) التي توصلت إلى أن واقع

تطبيق القائدات التربوي لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار جاء متوسطاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ميلول وكارتوواجريان وريتوتواتي وبوترانتا (2020) Kartowagiran،Milol، Retnowati & Putranta التي توصلت إلى أن مديري المدارس المهنية الإندونيسية يمارسون عملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة. والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول أبرز عبارات محور واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"، وهي العبارات رقم (14، 15، 19، 11، 10)، وهي تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (14) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.98). وجاءت العبارة رقم (15) بالمرتبة الثانية بين بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.99). وجاءت العبارة رقم (19) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.84). وجاءت العبارة رقم (11) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.88). وجاءت العبارة رقم (10) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.91). كما بينت النتائج بالجدول رقم (10) أن أقل خمس عبارات بمحور واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن"، تتمثل في العبارات رقم (2، 4، 18، 8، 7)، وهي مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.88) وجاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.97). وجاءت العبارة رقم (18) بالمرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.80). وجاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.85). وجاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة العشرين بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.87).

السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير اتخاذ القرارات (الإدارية، التنظيمية، الفنية، التقنية) من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات التربويات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؟ تناولت الدراسة الحالية متطلبات تطوير اتخاذ القرارات من خلال أربعة أبعاد وهي (الإدارية، التنظيمية، الفنية، التقنية) من وجهة نظر مديرات المدارس ومن وجهة نظر المشرفات التربويات؛ وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: متطلبات تطوير اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديرات المدارس:

1- المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس. وللتعرف على المتطلبات الإدارية من وجهة نظر مديرات المدارس؛ تم حساب

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (11) يوضح المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	موافق	0.81	4.13	5.3	2	0.0	0	15.8	6	34.2	13	44.7	17	توافر أنظمة وقوانين لاتخاذ القرارات الإدارية.	1
2	موافق	0.90	4.11	5.3	2	5.3	2	5.3	2	42.1	16	42.1	16	المواءمة بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية.	5
3	موافق	0.95	4.05	5.3	2	5.3	2	7.9	3	42.1	16	39.5	15	تطبيق المعايير العلمية للمفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات الإدارية.	2
4	موافق	0.81	3.89	5.3	2	5.3	2	18.4	7	36.8	14	34.2	13	بناء قاعدة بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية.	4
5	موافق	0.97	3.58	10.5	4	7.9	3	18.4	7	39.5	15	23.7	9	توافر إستراتيجية استشارية لاتخاذ القرارات الإدارية.	3
-	موافق	0.91	3.95	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن محور المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس يتضمن (5) عبارات، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.58-4.13)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (3.95) بانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ ومن أبرز تلك المتطلبات: (توافر أنظمة وقوانين لاتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك المواءمة بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الإدارية). والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.87). وجاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11)

وانحراف معياري (0.90). وجاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.95). وجاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.81). وجاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.97). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سوماك وكالمان (Summak & Kalman, 2020) التي توصلت إلى أن تطبيق إستراتيجيات أكثر توسعاً لتحسين عملية اتخاذ القرار يُعزّز من تحسين عملية اتخاذ القرار لدى المديرين.

## 2- المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس.

وللتعرف على المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (12) يوضح المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
10	وضع التدابير الوقائية للمشكلات داخل المدرسة.	27	71.1	8	21.1	1	2.6	0	0.0	2	5.3	4.53	0.98	موافق بشدة
8	تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة.	22	57.9	14	36.8	1	2.6	0	0.0	1	2.6	4.47	0.80	موافق بشدة
9	المرونة في تنفيذ الأنظمة والتعليمات داخل المدرسة.	22	57.9	13	34.2	1	2.6	0	0.0	2	5.3	4.39	0.97	موافق بشدة
6	تتكامل القرارات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية.	16	42.1	14	36.8	5	13.2	2	5.3	1	2.6	4.11	0.82	موافق بشدة
7	المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لجميع العاملين بالمدرسة.	12	31.6	17	44.7	3	7.9	5	13.2	1	2.6	3.89	0.89	موافق بشدة
-												4.28	0.82	موافق بشدة

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن محور المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس يتضمّن (5) عبارات، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.89-4.53)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات



المحور تتراوح بين درجتي استجابة (موافق - موافق بشدة). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.28) بانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ ومن أبرز تلك المتطلبات: (وَضْعُ التدابير الوقائية للمشكلات داخل المدرسة، وكذلك تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة). والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس، وهي مُرتَّبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (10) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.98). وجاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.80). وجاءت العبارة رقم (9) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.97). وجاءت العبارة رقم (6) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.82). وجاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.89). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آيني (2019) Ayeni التي أكدت على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

### 3- المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس.

وللتعرُّف على المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (13) يوضح المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة

نظر مديرات المدارس

م	العبارات	درجة الموافقة															
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة									
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك								
13	إدارة الوقت بالطريقة المناسبة للوصول إلى القرارات الإدارية المطلوبة.	18	47.4	19	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.6	4.39	0.75	موافق بشدة	1
15	تعزيز العمل الجماعي مع ذوي العلاقة لاتخاذ القرارات الإدارية .	22	57.9	13	34.2	0	0.0	1	2.6	2	5.3	4.37	0.76	موافق بشدة	2		
14	تحديد أسباب المشكلات والعمل على معالجتها بدلاً من اللوم والمحاسبة.	20	52.6	15	39.5	1	2.6	0	0.0	2	5.3	4.34	0.97	موافق بشدة	3		

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	موافق بشدة	0.81	4.32	2.6	1	0.0	0	5.3	2	47.4	18	44.7	17	التحسين المستمر لظروف العمل وبيئة اتخاذ القرارات الإدارية.	12
5	موافق	0.90	4.00	5.3	2	0.0	0	18.4	7	42.1	16	34.2	13	تطبيق خطوات كايزن وأدواتها في اتخاذ القرارات الإدارية.	11
-	موافق بشدة	0.84	4.28	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن محور المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس يتضمّن (5) عبارات، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.0-4.39)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجتي استجابة (موافق - موافق بشدة). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.28) بانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ ومن أبرز تلك المتطلبات: (إدارة الوقت بالطريقة المناسبة للوصول إلى القرارات الإدارية المطلوبة، وكذلك تعزيز العمل الجماعي مع ذوي العلاقة لاتخاذ القرارات الإدارية). والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (13) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.75) وجاءت العبارة رقم (15) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.76). وجاءت العبارة رقم (14) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.97). وجاءت العبارة رقم (12) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.81). وجاءت العبارة رقم (11) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.90).

#### 4- المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس.

وللتعرّف على المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14) يوضح المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
				غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق				موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
1	موافق بشدة	0.88	4.37	2.6	1	2.6	1	2.6	1	39.5	15	52.6	20	توافر الربط الإلكتروني بين مديرة المدرسة والإدارات العليا في التعليم.	20
2	موافق	0.74	4.13	5.3	2	2.6	1	7.9	3	42.1	16	42.1	16	تفعيل استعمال التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإداريّة.	17
3	موافق	0.71	4.05	5.3	2	7.9	3	7.9	3	34.2	13	44.7	17	توافر الأجهزة والتقنيات الحديثة لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإداريّة.	16
4	موافق	0.79	4.00	2.6	1	7.9	3	18.4	7	28.9	11	42.1	16	توافر الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ القرارات الإداريّة.	19
5	موافق	0.87	3.97	5.3	2	5.3	2	10.5	4	44.7	17	34.2	13	توظيف تقنية المعلومات في نشر ثقافة إستراتيجية كايزن.	18
-	موافق	0.90	4.11	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن محور المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس يتضمّن (5) عبارات، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.97-4.37)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجتي استجابة (موافق - موافق بشدة). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.11) بانحراف معياري (0.90)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ ومن أبرز تلك المتطلبات: (توافر الربط الإلكتروني بين مديرة المدرسة والإدارات العليا في التعليم، وكذلك تفعيل استعمال التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإداريّة).

والنقاط التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها؛ وذلك على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (20) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.88). وجاءت العبارة رقم (17) بالمرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.74). وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شحادة (2019) التي أكدت على أهمية توظيف وسائل التكنولوجيا واستخداماتها في اتخاذ القرار. وجاءت العبارة رقم (16) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.71). وجاءت العبارة رقم (19) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.79). وجاءت العبارة رقم (18) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.87). ومن خلال العرض السابق لمتطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (15) يوضح متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر

#### مديرات المدارس

م	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	المتطلبات التنظيمية	4.28	0.82	موافق بشدة	1
3	المتطلبات الفنية	4.28	0.84	موافق بشدة	2
4	المتطلبات التقنية	4.11	0.90	موافق	3
1	المتطلبات الإدارية	3.95	0.91	موافق	4
-	المتوسط الحسابي العام	4.16	0.80	موافق	-

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن محور متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" من وجهة نظر مديرات المدارس يتضمن (4) أبعاد، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.95-4.28)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور تتراوح بين درجتي استجابة (موافق - موافق بشدة). ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.16) بانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"، حيث جاءت المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.82)، تلتها المتطلبات الفنية بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.84)، ثم المتطلبات التقنية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.90)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المتطلبات الإدارية كأقل مُتطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن". وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبدالعزيز (2020) التي توصلت إلى أن نسبة اهتمام معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن ووعيمهم بمتطلبات تطبيق إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن جاءت بدرجة مرتفعة.

## ثانياً: متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات:

1- المتطلبات الإدارية: للتعرف على المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (16) يوضح المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية
1	وجود خطة ورؤية واضحة قائمة على إستراتيجية التحسين المستمر	2	50.0
2	وجود كوادر مؤهلة ومدربة في مجال إستراتيجية التحسين المستمر	2	50.0
3	توفير قنوات اتصال مفتوحة بين جميع العاملين في المدرسة	1	25.0
4	المرونة في تطبيق الإجراءات	1	25.0
5	وضع آلية محددة لتحليل المشكلات التي تواجه المدرسة	1	25.0

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن المتطلب رقم (1) والمتطلب رقم (2) جاءا بالمرتبة الأولى بين المتطلبات الإدارية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات بتكرار (مشرفتين اثنتين) وبنسبة (50.0%)، في حين جاء المتطلب رقم (3) ، والمتطلب رقم (4)، والمتطلب رقم (5) بالمرتبة الثانية بين تلك المتطلبات بتكرار (مشرفة واحدة) وبنسبة (25.0%).

2- المتطلبات التنظيمية: للتعرف على المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (17) يوضح المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية
1	التركيز على العمل الجماعي بين منسوبي المدرسة دون النظر إلى المرتبة الوظيفية	2	50.0
2	بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمحاظرة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"	3	75.0
3	تمكين العاملين في المدارس من مهارات التواصل الفعال	2	50.0
4	الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين الأداء	1	25.0
5	تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل	1	25.0
6	تمكين العاملين لحل المشكلات الصغيرة قبل تطورها	1	25.0

يوضح الجدول رقم (17) المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ حيث جاء المتطلب رقم (2) بالمرتبة الأولى بتكرار (3) مشرفات وبنسبة (75.0%)، تلاه المتطلب رقم (1) والمتطلب رقم (3) بتكرار مرتين وبنسبة (50.0%)، في حين جاء المتطلب رقم (4)، والمتطلب رقم (5) ، والمتطلب رقم (6) بالمرتبة الثالثة بين المتطلبات التنظيمية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات بتكرار (مشرفة واحدة) وبنسبة (25.0%).

3- المتطلبات الفنية: للتعرف على المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (18) يوضح المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر

#### المشرفات التربويات

م	المتطلبات	التكرارات	النسبة المئوية
1	الدورات التدريبية لمديري المدارس على مهارة اتخاذ القرار	2	50.0
2	التقييم المستمر لعمليات اتخاذ القرار	2	50.0
3	التطبيق المرحلي للقرارات التي تستغرق وقتًا وجهدًا كبيرًا في التنفيذ	1	25.0
4	وجود نظام واضح ومعلن للحوافز المعنوية والمادية	1	25.0
5	تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار	1	25.0
6	توفير الموارد المالية اللازمة لتوفير متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية في ضوء إستراتيجية كايزن	1	25.0
7	العمل على تغيير أفكار مديري المدارس عن التغيير بحد ذاته؛ وذلك لأن أغلبهم يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل التي يواجهونها	1	25.0

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن المتطلب رقم (1) ، والمتطلب رقم (2) جاءا بالمرتبة الأولى بين المتطلبات الفنية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات بتكرار (مشرفتين اثنتين) وبنسبة (50.0%)، في حين جاء المتطلب رقم (3) ، والمتطلب رقم (4)، والمتطلب رقم (5) الذي ينص على (تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار)، والمتطلب رقم (6) ، والمتطلب رقم (7) بالمرتبة الثانية بين تلك المتطلبات بتكرار (مشرفة واحدة) وبنسبة (25.0%).

4- المتطلبات التقنية: للتعرف على المتطلبات التقنية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (19) يوضح المتطلبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانويّة الحكوميّة والأهليّة من وجهة نظر المشرفات التربويّات

م	المتطلّبات	التكرارات	النسبة المئويّة
1	الاهتمام بتحسين إدارة العمليّات من خلال استخدام التقنية الحديثة وأتمتة المهام	2	50.0
2	وجود قاعدة بيانات محليةّ مُحدّثة	4	100.0
3	وجود نظام اتصال صاعد نازل وأقفي لتحسين إجراءات اتخاذ القرار	1	25.0

يوضح الجدول رقم (19) المتطلّبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانويّة الحكوميّة والأهليّة من وجهة نظر المشرفات التربويّات؛ حيث جاء المتطلّب رقم (2) بالمرتبة الأولى بتكرار (4) مشرفات وبنسبة (100.0%)، تلاه المتطلّب رقم (1) بتكرار (مشرفتين اثنتين) وبنسبة (50.0%)، وبالمرتبة الثالثة جاء المتطلّب رقم (3) كأقل المتطلّبات التّقنيّة لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانويّة الحكوميّة والأهليّة من وجهة نظر المشرفات التربويّات بتكرار (مشرفة واحدة) وبنسبة (25.0%).

السؤال الثالث: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في استجابات أفراد الدراسة حول متطلّبات تحسين اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغيري (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار)؟

1- الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلّبات تحسين اتخاذ القرارات باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، كما يتضح من خلال الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلّبات تحسين اتخاذ القرارات باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
المتطلّبات الإداريّة	أقل من 3 سنوات	3	17.50	4.183	0.124
	من 3 إلى 6 سنوات	7	12.14		
	أكثر من 6 سنوات	28	21.55		
المتطلّبات التنظيميّة	أقل من 3 سنوات	3	20.83	0.115	0.944
	من 3 إلى 6 سنوات	7	18.43		
	أكثر من 6 سنوات	28	19.63		
المتطلّبات الفنيّة	أقل من 3 سنوات	3	13.83	1.015	0.602
	من 3 إلى 6 سنوات	7	18.64		
	أكثر من 6 سنوات	28	20.32		
	أقل من 3 سنوات	3	18.00	0.862	0.650

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
المتطلبات التَّقْنِيَّة	من 3 إلى 6 سنوات	7	16.29	0.867	0.648
	أكثر من 6 سنوات	28	20.46		
الدَّرَجَة الكليَّة للمتطلبات	أقل من 3 سنوات	3	18.50		
	من 3 إلى 6 سنوات	7	16.14		
	أكثر من 6 سنوات	28	20.45		

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنه لا تُوجَد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدَّرَجَة الكليَّة لمتطلبات تحسين اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التقنيّة) باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.124، 0.944، 0.602، 0.650)، وللدَّرَجَة الكليَّة (0.648)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل الإداري حول متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".

## 2- الفروق باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين اتخاذ القرارات باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار، كما يتضح من خلال الجدول رقم (21). وهو يدل على أن مديرات المدارس الثانوية على المام بمتطلبات تحسين اتخاذ القرارات مهما تباينت سنوات الخبرة لديهن.

جدول رقم (21) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين اتخاذ القرارات باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار

الأبعاد	عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية	أقل من دورتين	11	14.50	3.249	0.197
	من 2 إلى 4 دورات	15	22.03		
	أكثر من 4 دورات	12	20.92		
المتطلبات التنظيمية	أقل من دورتين	11	19.73		
	من 2 إلى 4 دورات	15	20.03		
	أكثر من 4 دورات	12	18.63		
المتطلبات الفنية	أقل من دورتين	11	15.50	3.050	0.218



الأبعاد	عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
	من 2 إلى 4 دورات	15	22.97		
	أكثر من 4 دورات	12	18.83		
المتطلبات التقنيّة	أقل من دورتين	11	17.68	0.600	0.741
	من 2 إلى 4 دورات	15	19.43		
	أكثر من 4 دورات	12	21.25		
الدرجة الكلية للمتطلبات	أقل من دورتين	11	16.86	0.896	0.639
	من 2 إلى 4 دورات	15	20.87		
	أكثر من 4 دورات	12	20.21		

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لمتطلبات تحسين اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن" وأبعادها الفرعية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الفنية، المتطلبات التقنية) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0.197، 0.943، 0.218، 0.741)، وللدرجة الكلية (0.639)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائية، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار حول متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن". وتفسّر هذه النتيجة على أن الدورات التدريبية تحتاج إلى تطوير لأنها قد تكون مكررة وغير متجددة .

### توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد إستراتيجية "كايزن" جاء بدرجة عالية . وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة من مديرات المدارس على متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن"؛ حيث جاءت المتطلبات التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلتها المتطلبات الفنية، ثم المتطلبات التقنية بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المتطلبات الإدارية كأقل متطلبات تطوير اتخاذ القرارات بمحافظة الخرج في ضوء إستراتيجية "كايزن".
2. أن المتطلبات التقنية لتطوير اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية من وجهة نظر المشرفات التربويات تتمثل في: (وجود قاعدة بيانات محلية مُحدّثة، وكذلك الاهتمام بتحسين إدارة العمليات من خلال استخدام التقنية الحديثة وأتمتة المهام).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري سنوات الخبرة في العمل الإداري و الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار.

### ثالثاً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تُوصي الباحثة بما يلي:

1. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات المدارس الثانوية فيما يتعلق باتخاذ القرار لتعزيز مهاراتهن وقدراتهن فيما يتعلق باتخاذ القرار.
2. تبادل الزيارات بين مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج بما يساهم في نقل الخبرات وتعزيز المهارات في اتخاذ القرارات.
3. مراعاة العلاقات الإنسانية من قبل مديرات المدارس عند اتخاذ القرارات حيث أنها كانت الأقل من بين العبارات في استجابة أفراد العينة.
4. تحسين مستوى القرارات المتخذة داخل المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ وذلك من خلال المتابعة المستمرة وزيادة الزيارات الميدانية وخصوصاً من قبل الإدارة المدرسية ومشرفي الإدارة.
5. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لجميع العاملين بالمدرسة، بما يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها.
6. تعزيز العمل الجماعي مع ذوي العلاقة لاتخاذ القرارات الإدارية، بما يعزز من فاعلية القرارات المتخذة بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج.

### رابعاً: مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدّمت الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وتأمل أن تساهم في إثراء المجال التربوي في ذلك الميدان؛ وتوصي الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1. إجراء دراسة تتناول واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس بمراحل أخرى وبمناطق أخرى في ضوء إستراتيجية "كايزن".
2. إجراء دراسة تتناول واقع عملية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في ضوء أبعاد الجودة الشاملة.
3. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات والتميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.
4. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات والإدارة بالتجوال في المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.

## 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 الجيمبا 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(60)، 64-45.
- الجولان، فريال؛ إبراهيم، 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(58)، 335-305.
- حديدان، صبرينة؛ تريكي، حسان. (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية (الكايزن). *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 3(2)، 66-55.
- الحربي، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. *مجلة العلوم التربوية*، 2(1)، 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، 6(19)، 56-71.
- 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، نايبة؛ مغرقونة، أريج. (2019). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيه في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 41(4)، 301-321.
- سرير، نصر؛ العربي، سالم. (2022). واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن. المؤتمر الدولي "رهانات الحاضر وأفاق 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.
- شحادة، يوسف. (2019). تكنولوجيا صناعة القرار ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 46(2)، 119-131.
- شحر، 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)، 197-226.

- شناف، خديجة؛ مهري، عبد الحميد. (2022). إستراتيجية كايزن لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل. مقال في مجلة آفاق العلوم، 07(03)، 543-557.
- صدقي، مي؛ عبدالجليل، رباح؛ 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.
- الغازمي، حماد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. مجلة الثقافة والتنمية، 20(145)، 182-127.
- عبدالعزيز، عبدالعاطي. (2021). متطلبات تطبيق إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، دراسة تحليلية لأراء عينة من المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، 22(7)، 1-55.
- عبدالقادر، أسماء. (2017). الأساليب الكمية ودورها في صنع القرار واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات. المركز العربي للتعليم والتنمية، 24(106)، 402-287.
- عبيدات، ذوقان؛ 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)، 233-193.
- العمار، ناصر. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت: "معوقاته ومتطلبات تطويره". مجلة التربية، 4(190)، 338-382.
- عمر، علاء. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن. مجلة كلية التربية، 34(4)، 248-180.
- عودة، قصير. (2020). مقالة علمية بعنوان: "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية - واد رهيو - غليزان. مجلة حبل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(64).
- العوشن، ماجد. (2017). الكايزن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر: التجربة اليابانية في الإدارة وتحسين الأداء. (ط1)، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عيشوني، محمد. (2010). الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع للجودة. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي. (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(26)، 12-24.
- الفراج، لولوة. (2021). متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمرزاحمية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، 190(3)، 339-307.
- فلمبان، عهود؛ 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 لنديا الطباعة والنشر.

القحطاني، عبدالله؛ السبيعي، عبید. (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)، 150-125.

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، بليدة. (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 إربد*. *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 ساميون"*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(5)، 980-997.

يوسف، داليا. (2013). *كيفية استخدام أسلوب جيمبا 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*, 4<sup>th</sup>. 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.

#### الملاحق

#### ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	الرتبة العلمية	مقر العمل
1	إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبيير	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ الإدارة التربوية	كلية التربية بجامعة المجمعة
2	سليمان عبدالله إبراهيم الشتوي	إدارة تربوية	مشرف تربوي	وزارة التعليم
3	حامد محمد علي الشمرائي	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة بيشة
4	نايف بن عمّاش السويلم العنزري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
5	زينب عواد مفلح درويش	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز
6	بسام عمر ذياب غانم	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة عمان - الأردن
7	سامي بن غزاي نافع السلمي	القيادة التربوية	دكتوراه	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
8	عبدالله بن محمد علي العامري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة حفر الباطن
9	أنس بن إبراهيم حمد التويجري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الملك سعود
10	مروان عادل إبراهيم علاونة	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	جامعة الاستقلال - فلسطين
11	حجاج بن مبارك بن صقر العجمي	الإدارة التربوية	أستاذ الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية بدولة الكويت
12	نورة حمد إبراهيم المشعل	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز
13	محمد عبدالسلام محمد البلشي	الإدارة التربوية	دكتوراه	وزارة التربية والتعليم المصرية
14	أحمد محمد أحمد بدح	إدارة الجودة الشاملة	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
15	حسناء بلج بادي البارودي	إدارة التعليم العالي	أستاذ مساعد	جامعة الأمير سطاتم بن
16	نورة ناصر صالح العويد	أصول التربية	أستاذ مشارك	جامعة الأمير سطاتم بن
17	جواهر بنت ذيب فهد القحطاني	أصول التربية	دكتوراه	جامعة الأمير سطاتم بن