

واقع تطبيق التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط

إعداد

منى كامل محمد جفان

إشراف

أ.م.د. عزام عبد النبي أحمد
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية
المقارنة بكلية التربية
جامعة بني سويف

أ.د. أسامه محمود قرني
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية
والتربية المقارنة بكلية التربية
جامعة بني سويف

مستخلص الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في: الوصول إلى كيفية تطبيق مدخل التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط. حيث يعد التحسين المستمر "كايزن" (Kaizen) أحد أهم المداخل والأساليب الإدارية الحديثة والمستخدمة في تحقيق هذا الهدف، حيث تسعى فلسفته إلى أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه بالتحديد الدقيق للأدوار والمسؤوليات، والتركيز على تلقي مقترحات العاملين لحل المشكلات، وتطبيق المناسب منها، والاستغلال الأمثل للموارد، والالتزام بأداء المهام في الوقت المحدد، ومراعاة معايير السلامة المهنية والجودة ومناسبة التكلفة والوقت، بحيث ألا تحتوي عملياته على أي هدر من أي نوع، سواء أكان مادياً أم معنوياً، أم فكرياً.

كما هدفت الدراسة التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للتحسين المستمر بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط على ضوء مدخل التحسين المستمر "كايزن". ورصد واقع التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم من خلاله استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تتضمنها الدراسة،

ويربط بين بعضها البعض مكتشفاً العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، وتم ذلك بجمع عدد كبير ومتنوع من الدراسات والأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتوصل البحث العلمي لمجموعة من الإجراءات المقترحة كخطة عمل شاملة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط، والتي بدورها ستؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق نتائج إيجابية للطلاب والمجتمع ككل.

الكلمات المفتاحية:

التحسين المستمر "كايزن"، مدارس التعليم الأساسي، محافظة أسيوط، الاعتماد التربوي.

Abstract of The study:

The main objective of this study is to explore the implementation of the Kaizen continuous improvement approach in accredited elementary schools in Assiut Governorate. Kaizen is a modern administrative approach that aims to achieve continuous improvement by precisely defining roles and responsibilities, focusing on receiving employee suggestions for problem solving, implementing appropriate suggestions, optimizing resource utilization, and committing to completing tasks on time. Kaizen emphasizes adherence to occupational safety, quality, cost-effectiveness, and timeliness, aiming to eliminate all forms of waste, whether material, moral, or intellectual.

The study also aims to analyze the internal and external environmental factors for continuous improvement in elementary schools in Assiut Governorate in light of the Kaizen approach. Additionally, it seeks to assess the current status of Kaizen implementation in accredited elementary schools in the governorate.

Research Methodology:

The study adopts a descriptive analytical approach, which involves extracting different meanings and implications from the data and information included in the study. The approach also links these meanings and implications, discovering the relationships between different variables in the study. This was achieved by collecting a large and diverse number of educational studies and literature relevant to the topic of the study.

The research reached a set of proposed procedures that serve as a comprehensive action plan for implementing Kaizen continuous improvement in accredited elementary schools in Assiut Governorate. These procedures are expected to improve the quality of education and achieve positive results for students and the community as a whole.

Keywords:

Kaizen continuous improvement, elementary schools, Assiut Governorate, educational accreditation.

المقدمة

تعد التربية العملية التي ينقل فيها المجتمع عن عمد تراكم المعارف والمهارات والقيم من جيل إلى آخر، ومن ثم فالتعليم مسئول عن تغيير دائم في سلوك الفرد واتجاهاته للتوافق مع ذاته ومجتمعه، ونتيجة للثورة التكنولوجية منذ أواخر القرن العشرين، فقد خضعت المدارس في جميع أنحاء العالم إلى استراتيجيات تعديل حيوية لزيادة إمكاناتها في مختلف جوانب التعلم، كالتعلم والقيادة والمصادر، باعتبارها مجالات لا غنى من مراعاتها عند تطبيق معايير جودة التعليم، وتحرص مؤسسات المجتمع ومنظماتها بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها على التحسين المستمر لأدائها من خلال تبني الجودة كثقافة مؤسسية ومنهجًا للعمل وذلك عن طريق إعداد وثيقة للعمل تتضمن معايير الجودة التي يمكن استخدامها في تقييم الإنجاز المؤسسي، ولا تختلف المدرسة كمؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى في المجتمع من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمتعلقة بتحسين أدائها بما ينعكس على مخرجاتها وما تقوم به من أنشطة وفعاليات تعليمية داخل المدرسة وخارجها.

وتمثل المؤسسات التعليمية الركيزة الأساسية في تطور ونهضة المجتمعات؛ لأنها المعنية والمسؤولة عن إعداد وتطوير الموارد البشرية، وتزويدها بالمهارات والكفايات التي يحتاجها المجتمع، ولا يمكن لمؤسسات التعليم أن تؤدي ذلك إلا بتوافر شروط ومواصفات الأداء الجيد، وأن تكون أدواتها واستراتيجياتها المستخدمة في تحقيق أهدافها تتلاءم مع التغيير الحاصل في المجتمع ومع التطور المعرفي، وأن تملك أجهزة للتخطيط والمتابعة قادرة على مجاراة التغيير ووضع الخطط للتحسين المستمر في الأداء.

ويتميز التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بأنه يسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل الهدر والفاقد، والتخلص من الأفكار

والممارسات التي تقاوم التحسين والتغيير للأحسن، والتخلص من العشوائية في العمل، ووضع الوظائف والأنشطة والأعمال تحت الرقابة اليومية المستمرة، لتحقيق الانضباط الشخصي والمؤسسي داخل المؤسسة التعليمية بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق الجودة، بما يسهم في رفع مستوى الرضا لدى الإدارة والمعلمين والعاملين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع ككل.^١

أولاً: الإطار العام للبحث

يتناول فيه البحث الآتي:

مشكلة البحث وأسئلته:

أكد تقرير الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي أن التعليم الأساسي يعاني نقص الإتاحة والاستيعاب، إضافة إلى مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش، كما يعاني أيضاً من مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي (كثافة الفصول - الفترات الدراسية)، وتدني الجودة، وغياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، وتفشي مشكلة الدروس الخصوصية، وانخفاض جاذبية المدرسة وكفاءتها التعليمية، وغياب للنظام المؤسسي المتكامل للمتابعة والتقويم القائم على النتائج، على الرغم من توافر عناصر المتابعة والتقويم، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة^(٢)، بالإضافة إلى الأمية الرقمية لمعظم المعلمين، وانخفاض في أعدادهم نسبة إلى أعداد الطلاب، مما يزيد من نسب التسرب^(٣).

^١ أسماء كمال حسن علي (٢٠١٥): تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية "كايزن"،

مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٣، ج ٤، ص: ٢٠٢.

^(٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠. التعليم المشروع القومي لمصر، المطابع الأميرية: القاهرة، ص ٥٢-٥٣.

^(٣) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤). رؤية مصر ٢٠٣٠ (المحور السابع: التعليم والتدريب)، المطابع الأميرية: القاهرة، ص ١٤٥-١٤٦.

وتلك التحديات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بجمهورية مصر العربية عامة، وعلى الأخص بمحافظة أسيوط، والتي من بينها: إهمال العديد من مؤسسات التعليم الأساسي المعتمدة وعدم استيعابها للتطورات والمستجدات الجديدة وبالتالي عدم التركيز على التحسين المستمر؛ وذلك لأن الإبداع والابتكار والتحسينات في عمل مؤسسات التعليم بشكل عام ومؤسسات التعليم الأساسي بصفة خاصة يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين وذلك لاختيار الأسلوب الأفضل الذي يمكن استخدامه لإجراء التطوير كما أن نتائجه تأخذ وقتًا طويلًا لكي يشعر الفرد بهذه النتائج.^(٤)

تتطلب مشكلة الدراسة الحالية من مواجهة المدارس المعتمدة لتحدي استمرار التحسين وضمان الحفاظ على جودة التعليم وصلاحية شهادة الاعتماد كما حددتها معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وبما أن سبل التغيير والتطوير كثيرة تأتي الدراسة الحالية في محاولة لتقديم استراتيجية مقترحة لكيفية تطبيق مدخل التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
ما واقع تطبيق التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتحسين المستمر "كايزن"؟
 - ٢- ما المتطلبات الأساسية والخطوات المحددة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن"؟
 - ٣- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط؟
- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في: الوصول إلى واقع تطبيق التحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية كالتالي:

(٤) هبه فؤاد صادق (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع(٦١)، ص ٤٣٣.

- ١- تقديم تحليل نظري وفلسفي للتحسين المستمر "كايزن" (المفهوم، النشأة، الفلسفة، الأهداف، الأهمية، المبادئ، الخصائص، المميزات، أسس وقواعد التحسين التدريجي، المبادئ، المداخل، الاستراتيجيات).
- ٢- تقديم المتطلبات والخطوات الأساسية لتطبيق التحسين المستمر "كايزن"
- ٣- وضع إجراءات مقترحة للتحسين المستمر "كايزن" بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية للبحث لكونه:

- ١- يقدم معلومات نظرية ووثائقية يمكن من خلالها إلقاء الضوء على مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، والتحسين المستمر "كايزن".
- ٢- محاولة معالجة القصور والضعف وتعزيز جوانب القوة وتحديد الفجوة بين النظرية والتطبيق عند تطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

٣- توجيه الإعلام والمؤسسات المجتمعية لأهمية التحسين المستمر "كايزن" منسجمة مع التوجهات التربوية الحديثة برؤية مصر ٢٠٣٠ التي تدعو إلى ضرورة تجويد عمليات التعليم.

ب- الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة لكونها:

- ١- تقدم إجراءات مقترحة قد تسهم في إفادة القائمين على عمليات تطوير وتجويد عمليات التعليم، وتوعية قيادات ومسؤولي التعليم بإمكانية تطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة.
- ٢- تفتح المجال أمام المهتمين والباحثين بالتعليم ومشكلاته بأهمية دراسة تطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مؤسسات التعليم.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ حيث يتم من خلاله استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تتضمنها

الدراسة، ويربط بين بعضها البعض مكتشفاً العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة^(٥)، وتم ذلك بجمع عدد كبير ومتنوع من الدراسات والأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم معالجتها لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وهي مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، التحسين المستمر "كايزن".

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود الآتية:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث الحالي على:

- التحسين المستمر "كايزن" (المفهوم، النشأة، الفلسفة، الأهداف، الأهمية، المبادئ، الخصائص، المميزات، أسس وقواعد التحسين التدريجي، المبادئ، المداخل، الاستراتيجيات، المتطلبات، الخطوات، واجبات الإدارة، نماذج تطبيق التحسين الاستراتيجي).

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

وتتناول الدراسات المتصلة بالبحث العلمي، وقد تم تقسيمها إلى عربية وأجنبية، وترتيبها من الأحدث للأقدم كما يلي:

دراسات سابقة عربية:

١- دراسة شيماء فهمي مدني، وآخرون (٢٠٢٢)^(٦) هدفت التعرف على واقع الإدارة بالمدارس الابتدائية في محافظة الوادي الجديد، ووضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالكايزن، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة، بإعداد استبانة مكونة من (٦٩) عبارة تدرج تحت ستة محاور هي: متطلبات خاصة بالقيادة المدرسية، متطلبات خاصة بالاستراتيجية، متطلبات خاصة بالعاملين، متطلبات خاصة بالشراكات والوارد، متطلبات خاصة بالعمليات والمنتجات والخدمات،

(٥) حسام مازن (٢٠١٢). أصول البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة، دار الفجر، ص ٢٨٦.

(٦) شيماء فهمي مدني، ناصر محمد محمود عامر، هدية مصطفى عبدالحمد بهرام (٢٠٢٢). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري وكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع (٤١)، ص ٤٦-١٩.

معوقات تحقيق التميز المؤسسي، وطبقت على (٤٨٠) فرد من مدرء ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة الاستعانة بخبرات الخبراء في إدارة كافة الأعمال، وضعف توافق خطط العمل مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، والبرامج التدريبية التي تستوفي متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للمدرسة، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بوضع تصور مقترح من أربعة محاور تمثلت في الآتي: تفعيل الإدارة من موقع الحدث، إلغاء الهدر التربوي والتعليمي، تفعيل الإدارة بالمشاركة، وتحقيق التعلم والتعليم والتدريب المستمر.

٢- دراسة إيناس السيد (٢٠٢١)^(٧) هدفت التعرف على الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم، والكشف عن الإطار المفاهيم لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته بمنهجية جمبا كايزن، والتوصل لواقع أداء المعلمين في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة الإلكترونية بتطبيقها على عينة من معلمي التعليم ما قبل الجامعي بلغت (١٥٠) فرداً، وأسفرت نتائج البحث عن ضرورة التكيف مع العمل وفق الأزمات للوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة، ووضع استراتيجية إبداعية لتحسين العمليات الإدارية، ووضع برامج لاستحداث أدوار المعلمين والوصول للرضا، والتأكيد على إتقان مهارات الأداء الوظيفي، وتمكين المعلمين من فهم التحولات التكنولوجية والتكيف مع الظروف والأزمات، وتفعيل طرق المراقبة خارج المدرسة، وخلص البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن.

٣- دراسة بثينة محمد، وآخرون (٢٠٢١)^(٨) هدفت التعرف على مفهوم التعليم المجتمعي، وكذلك التعرف على أسلوب الكايزن، ووضع تصور مقترح لتطوير مدارس

(٧) إيناس السيد محمد سليمان (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٢)، ج (١٠)، ص ٩٥-١٢٤.

(٨) منى فاروق صدقي، مروة مصطفى محمد الأسدي، رباح رمزي عبدالجليل (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن التحسين المستمر. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٢)، ع (٢)، ص ٢٧٣-٣٠٣.

التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بإعدادها بطريقة ممنهجة، وتطبيقها على عينة من المعلمات والموجهين بمدارس التعليم المجتمعي بمحافظة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إجماع أفراد العينتين على وجود مشكلات تعيق تطوير مدارس التعليم المجتمعي، وعملية التحسين المستمر مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين، واختتمت الباحثة الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب كايزن.

٤- دراسة منى فاروق، وآخرون (٢٠٢٠)^(٩) هدفت تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن، ووضع تصور مقترح في ضوء فلسفة الكايزن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واقتُرحت استخدام عبارات الاستبيان كميّار لحسن أداء المشرف التربوي، يستخدمه المشرف نفسه كتقييم ذاتي للتحسين، ويستخدمه المتابعون له كميّاس لضوابط الأداء الإشرافي، واختيار وإعداد المشرف التربوي وفق أساليب واضحة ومحددة تضمن حسن الأداء لصالح العمل، واستخدام مداخل الكايزن في مباشرة مهام الإشراف التربوي، حيث استخدمت الباحثة مدخل أدوات الاستفهام، وحلقات الجودة، والمقابلة الشخصية، والاهتمام بالتدريب التربوي الحقيقي في تطوير العملية الإشرافية.

٥- دراسة عزة يوسف (٢٠١٩)^(١٠) هدفت للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتعرضت الدراسة للأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر، وواقع تطبيقها في إدارات التعليم قبل الجامعي، وتوصلت إلى العديد من التوصيات من أهمها: إبراز الجوانب التي تتطلب التطوير والتحسين

(٩) رماز حمدي محمد إبراهيم (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع (٦)، ص ١٥٣-١٨٤.

(١٠) عزة يوسف سلامة رحمة، أحلام الدمرداش عبدالرازق بيبرس، نادية يوسف كمال محمود (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٠)، ج (٨)، ص ٦٩١-٧١٣.

المستمر، وتبني منهجية كايزن للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي، بوجود نظام تدريبي يؤهل الأفراد لفهم هذه المنهجية، ويعمل على تنمية القدرة المؤسسية (التنمية المهنية)، وتنمية الوعي المؤسسي بأهمية تطوير الأداء والتحسين المستمر، وبناء برامج تطوير الأداء والتحسين المستمر، والعمل بكفاءة من خلال معايير الأداء المستهدفة.

دراسات سابقة أجنبية:

١- دراسة العنيزي^(١١) (Alenezi, O.Y. (2022) هدفت إلى تعزيز أساليب القيادة الجامعية باستخدام منهج كايزن من وجهة نظر منسوبي الجامعة، كما يسلط الضوء على المتطلبات اللازمة لتحسين القيادة الجامعية من خلال تطبيق منهج كايزن. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث وتم تطبيق ذلك على قادة وأعضاء هيئة التدريس وموظفي أربع جامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تكونت عينة البحث من ١٦٠ فردًا (بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من أربع جامعات مختلفة)، وخلص البحث إلى عدة نتائج اتفق غالبية أفراد العينة على ضعف تطبيق منهجية كايزن لدى القيادات الجامعية، كما اتفقوا على أهمية تطبيق مبادئ كايزن كنموذج لتعزيز القيادات الجامعية.

٢- دراسة خليل أحمد^(١٢) (Khalil Ahmed, 2019) هدفت إلى استكشاف نتائج تطبيق منهجية "كايزن" في مشروع لإصلاح القوافل بالقرب من الحدود الأردنية السورية في أحد المخيمات واعتمدت على المنهج الاستكشافي من خلال جمع البيانات عن طريق الملاحظة المباشرة، والمقابلات مع الموظفين الذين شاركوا في صيانة

⁽¹¹⁾Alenezi, O.Y. (2022). *University leadership styles using the Kaizen approach*. *Amazonia Investiga*, 11(50), 109-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.11> .

⁽¹²⁾ Al-Hyari, Khalil Ahmed et al. "The Application of Kaizen methods in Project setting: applied study in Jordan." *The TQM Journal* 31.5 (2019): 831-849.

القوافل، ولديهم معرفة ومعلومات كافية عن هذا المشروع، وأوضحت نتائج الدراسة أن منهجية "كايزن" موفرة من حيث المال والوقت، وأنها نظام فعال يحقق التخلص من الهدر، ويسمح بمعالجة جميع أوجه القصور في مشروع إصلاح القوافل.

٣- دراسة روما ميترا ديبنات^(١٣) (Roma Mitra Debanath 2019) هدفت إلى دراسة حالة تظهر تطبيق "كايزن" في قطاع التصنيع بالهند في أحد المصانع لإنتاج البسكويت، والتعمق في أفضل طرق التطبيق من جانب الاستشاريين، والممارسين وهدفت هذه الدراسة إلى فهم الأكاديميين لمفهوم "كايزن" بجوانبه النظرية والتطبيقية، واعتمدت الدراسة على تحليل الأثر لدراسة العينة، وأسفرت الدراسة عن نجاح تطبيق "كايزن" في تغيير خط الإنتاج، وتخفيض شكاوى المنتج إلى الصفر، وزيادة جودة المنتج من ٩٦.٧ إلى ٩٨.٢، وارتفاع العائد من ٨٨.٣ إلى ٢.٢، وأوصت الدراسة باستخدام "كايزن"، وعدته إضافة في قطاع التصنيع.

٤- دراسة دانيال وآخرين^(١٤) (Daniel Camerad, et al 2018) هدفت إلى تتبع فلسفة "كايزن" في المجالات العلمية التي تركز على إدارة الجودة الشاملة، ومنهجيات التحسين المستمر، وذلك في خلال ثلاثين عامًا من الثمانينيات تقريبًا، حتى عام ٢٠١٧م؛ فأظهرت النتائج أن فلسفة "كايزن" حظيت باهتمام بالغ في تلك المجالات العلمية حتى منتصف التسعينيات، وبعده انخفض هذا الاهتمام ثم تجدد بعد عام ٢٠١٠م؛ ليصبح هناك تسليط الضوء على معدل نجاح تطبيق "كايزن" في الكثير من المنظمات، وفي مجالات عدة، وازداد الاهتمام بتوضيح قضاياها المعرفية، ومصطلحاته النظرية.

أ- التعقيب على الدراسات السابقة:

¹³(Debanath, Roma Mitra. "Enhancing customer satisfaction using Kaizen: a case study of Imperial Tobacco Company (ITC)." Journal of Advances In Management Research (JAMR) 16.3 (2019): 277-293.

¹⁴(Carnerud, Daniel, et al. "Kaizen and continues improvement- trends and patterns over 30 years." The TQM Journal 30.4 (2018): 371-390.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد تبين الآتي:

١- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- (أ) تناولها التحسين المستمر كإيزن جميعها، وتناولها للتعليم ودوره في التحسين المستمر .
(ب) أكدت جميعها على أن هناك علاقة مباشرة بين استخدام التحسين المستمر كإيزن وتطوير الأداء .

(ج) أشارت جميع الدراسات العربية إلى أهمية توظيف التحسين المستمر "كإيزن" في التعليم وفي التعليم قبل الجامعي تحديداً، حيث تم التركيز على سرد الدراسات المصرية الخاصة بالتعليم قبل الجامعي لتقارب تطابق واقعها مع حدود الدراسة من حيث المكان والعينة.

٢- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- (أ) من حيث الهدف: اختلفت الدراسات فيما بينها في أهدافها وإن كانت متقاربة، حيث منها ما هدف إلى تطوير التعليم الثانوي العام، أو كيفية تحسين إدارات التعليم قبل الجامعي، ورغم تباين أهداف تلك الدراسات السابقة إلا أنها تشابهت جميعاً في تأكيدها على أهمية إلقاء الضوء على دور تطبيق التحسين المستمر "كإيزن" في تطوير الأداء وتحسينه.
(ب) ستكشف الدراسة الحالية عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في واقع التحسين المستمر بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط، وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

٣- أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- (أ) تقديم إطار لدراسة كيفية تطبيق التحسين المستمر "كإيزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.
(ب) فتحت الدراسات السابقة مجالات أخرى لمعرفة كيفية تطبيق التحسين المستمر "كإيزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.
(ج) وتمت الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في طرح وصياغة تساؤلات الدراسة الحالية، وتغطية بعض جوانب الإطار النظري.

مصطلحات البحث:

تناول البحث المصطلحات التالية:

التحسين المستمر (Kaizen):

كلمة كايزن من الكلمات اليابانية، وتتكون من مقطعي (كاي kai) وتعني التغيير، و(زن Zen) وتعني الجي، وفي اللغة الإنجليزية هي التحسين المستمر، فكايزن هي منهجية تركز على العملية والنتائج على حد سواء، وكايزن هي عملية عند القيام بها بشكل صحيح في مكان ما يلغي العمل الشاق دون داعٍ، سواء العقلي أو الجسدي، حيث يتم التخلص من الهدر ومن الفاقد في العمليات^(١٥).

ويعرف التحسين المستمر "كايزن" بأنه مجموعة من الإجراءات الواضحة والبسيطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بشكل مستمر من أجل رفع أدائها في مختلف الجوانب، وتقليل الهدر لتحقيق الأهداف المنشودة^(١٦).

ويعرف التحسين المستمر "كايزن" إجرائياً بأنه إجراء تحسينات مستمرة يومية من خلال تطبيق المبادئ والمتطلبات والخطوات التنفيذية للتحسينات المنشودة بتوظيف جميع الموارد المتاحة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحاظفة أسبوط لتحسين مخرجات العملية التعليمية، وتحقيق التكامل بين الموارد المادية والبشرية بالطريقة المثلى بما يضمن استمرارية التحسين بهذه المدارس.

مدرسة معتمدة (Accredited School):

تعرف مدرسة معتمدة بأنها المدرسة التي أقرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد استيفاءها مستوى معيناً من معايير الجودة وفقاً لأحكام القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م^(١٧).

المحاور الرئيسية للبحث، ويعرضها البحث من خلال الآتي:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة جاءت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

⁽¹⁵⁾ Luis, J., et. Al (2017): *Kaizen Planing, Implementing and Controlling*, USA, Springer International Publishing, P16.

⁽¹⁶⁾ بثينة محمد قاسم منصور، غادة السيد الوشاحي، بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠٢١). تصور مقترح تطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٣)، ع (٣)، ص ٨٧، ص ٨١-١١٠.

^{١٧} الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، أبريل ٢٠٠٩، ص ١٨

المحور الأول: (الأسس النظرية للتحسين المستمر "كايزن"): تناول توضيح الإطار الفكري والفلسفي للتعليم الأساسي (المفهوم، الفلسفة، الخصائص، الاسس والقواعد، المبادئ)، للإجابة عن التساؤل الأول، الذي نص على: ما الأسس النظرية للتحسين المستمر "كايزن"؟

المحور الثاني: (متطلبات ومراحل تطبيق التحسين المستمر "كايزن"): تناول توضيح (متطلبات تطبيق التحسين المستمر، خطوات تطبيق التحسين المستمر، واجبات الإدارة) للإجابة عن التساؤل الثاني وهو ما المتطلبات الأساسية والخطوات المحددة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن"؟

المحور الثالث: (إجراءات مقترحة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط): تناول وضع إجراءات مقترحة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط في ضوء ما أسفر عنه البحث، للإجابة عن التساؤل الثالث الذي نص على: ما الإجراءات المقترحة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط؟

المحور الأول: (الاساس النظري للتحسين المستمر "كايزن"):

أولاً: مفهوم التحسين المستمر "كايزن":

يعد التحسين المستمر "كايزن" أسلوباً ياباني لتحسين العمليات، جوهره تشجيع الابتكار والتغيير وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يكلفون بها وأكثر قدرة على إنجازها ويتعامل كايزن مع التغيير على أساس مستمر وتدرجي لتحسين الوضع الراهن من خلال جلب قيمة مضافة، وأيضاً ترسيخ مفهوم إدارة الزمن والمكان من خلال الاستخدام الأفضل للموارد وإضفاء المرونة على إجراءات العمل بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين وانخفاض تكلفة العمليات^(١٨).

ويمكن مباشرة مصطلح "كايزن" من خلال استدلال مقطعي الكلمة اليابانية (كاي kai) وتعني التغيير، و(زن Zen) وتعني الجيد، وفي اللغة الإنجليزية هي: التحسين المستمر، فكايزن هي منهجية تركز على العملية والنتائج على حد سواء، وكايزن هي عملية عند القيام

(١٨) محمد محمد أحمد (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن GEMBA. مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، ج (٢)، مج (٢٥)

بها بشكل صحيح في مكان ما يلغي العمل الشاق دون داع، سواء العقلي أو الجسدي، حيث يتم التخلص من الهدر ومن الفاقد في العمليات^(١٩).

وقد تعددت التعريفات التي دارت حول مفهوم التحسين المستمر "كايزن" حيث يشير ايشاواتا (Ishiwata) إلى أن التحسين المستمر "كايزن" له تعريفين، التعريف الأشمل والأعم ويشمل مختلف نواحي الإنتاج، وإدارة الجودة بما تشمله من ممارسات إدارية وفلسفات وأساليب تحسين، وكايزن أحد تلك الفلسفات، أما التعريف الثاني فهو بمفهومه الضيق يهتم بتحسين مكان العمل المستمد من مقترحات العمال على أساس دائرة مراقبة الجودة، ونُظُم الاقتراحات^(٢٠).

ويعرفه مازن عبد الجابر بأنه: مصطلح ياباني لجعل التحسينات للعملية بمقادير إضافية صغيرة بدلا من الإبداعات الكبيرة والقصود أو الهدف من الكايزن هو معقول بسبب أن المنتجات جاهزة في العملية الإنتاجية وأن التغيرات الكبيرة لخفض التكاليف هي صعبة ومجهد^(٢١).

ويعرف ماساكي إيماي **Massaki Imai** التحسين المستمر "كايزن" بأنه تحسين مستمر، يشترك فيه كل الأشخاص، في كل الأقسام طوال الوقت إذ إن هذه التقنية ليست حكرًا على الإدارة العليا فحسب، بل هي التزام يعم جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وليس بعملية آنية، بل هي جهود مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة وعملياتها^(٢٢).

ويعرفه معهد الكايزن بأنه مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة

^(١٩)Luis, J., et. Al (2017). *Kaizen Planing, Implementing and Controlling*, USA, Springer International Publishing, P16.

^(٢٠)Ishiwata, A.(2009): *Introducing Kaizen in Africa*, Tokyo, GRIPS Development Forum, P.13.

^(٢١) مازن عبد الجابر، (٢٠١٣): الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، الإدارة المعاصرة، الإمارات، ص ٦١.

^(٢٢) ماساكي إيماي(٢٠١٤). جيمبا "كايزن" طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر، ط٢، ترجمة: دار الرواد للنشر والتوزيع: الرياض، ص٥٢٥.

=صفر، فلسفة الكايزن هي أحد استراتيجيات التطوير والتغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف بها عالمنا العربي بعمق حتى الآن^(٢٣).

ويعرف كل من إنعام على ومحمد سليمان التحسين المستمر "كايزن" بأنه البحث المستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية للمنتج بتصميم ووظيفة معينة^(٢٤).

وتعرف بثينة محمد وغادة الوشاحي بهاء الدين عربي محمد عمار التحسين المستمر "كايزن" بأنه مجموعة من الإجراءات الواضحة والبسيطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بشكل مستمر من أجل رفع أدائها في مختلف الجوانب، وتقليل الهدر لتحقيق الأهداف المنشودة^(٢٥).

ويتضح من التعريفات السابقة أن الكايزن يعني بثقافة التغيير والتطوير المستمر ويسير نحو إحداث تحسينات شاملة تطوير وتحسين إدارة الجودة فهو يسعى دائماً لإحداث تغيير في الممارسات اليومية للعاملين للوصول للتحسين المستمر في كافة المجالات.

كما أن الكايزن ليس ابتكاراً أو اختراعاً أو أسلوباً جديداً بل عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوافر من مدخلات تشغيلية معروفة من معدات وأشخاص وأساليب عمل وتقنيات مستخدمة ومحاولة التحسين خطوة بخطوة من دون أي تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع والابتكار، وإن كان الفكر الإداري الغربي يركز على ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية جديدة إذا أرادت التحسين أو التطوير فإن الفكر الياباني بحسب أسلوب الكايزن يؤكد على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوافر.

^(٢٣) مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥). إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات. المجموعة لعربية للنشر: القاهرة، ص ٦٠.

^(٢٤) إنعام على توفيق الشهريلي محمد سليمان داود (٢٠١٧). أثر استخدام استراتيجية "كايزن" في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، المجلد (٧)، العدد (١)، ص ٤٤.

^(٢٥) بثينة محمد قاسم منصور، غادة السيد الوشاحي، بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠٢١). تصور مقترح تطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٣)، ع (٣)، ص ٨٧، ص ٨١-١١٠.

ويمكننا تعريف التحسين المستمر "كايزن" إجرائياً بأنه: إجراء تحسينات مستمرة يومية من خلال تطبيق المبادئ والمتطلبات والخطوات التنفيذية للتحسينات المنشودة بتوظيف جميع الموارد المتاحة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط لتحسين مخرجات العملية التعليمية، وتحقيق التكامل بين الموارد المادية والبشرية بالطريقة المثلى بما يضمن استمرارية اعتماد جودة التعليم بهذه المدارس.

ثانياً: فلسفة التحسين المستمر "كايزن":

إن التحسين المستمر "كايزن" عملية تقوم على التغيير المستمر واستخدام الإمكانيات المتاحة مادياً وبشرياً للانتقال للأفضل من خلال خطوات علمية مدروسة بأقل تكاليف ممكنة للوصول للتحسين المستمر.

وينطلق التحسين المستمر كايزن من فلسفة مفادها أن كل عمل يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على أي هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري ... الخ، والتقليل من هذا الهدر يُنتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها، ففكرة "كايزن" تهدف إلى تقليل نسبة الهدر في الإنتاج/ الخدمة والاستغلال الأمثل للوقت والموارد وتنظيم العمل، والتحسين المستمر لكل العمليات وحل المشكلات حلاً جذرياً^(٢٦).

وتحوي فلسفة التحسين المستمر "كايزن" معان عميقة ذات صلة بالإبداع في العمل، وإبراز للذات ومحفز لبذل طاقات عمل إيجابية، تدفع أفكار الموظفين المختلفة لمزيد من الإبداعات والابتكارات الاستباقية في مقر العمل، ورغم ذلك اعتبرت دراسة حديثة أن فلسفة كايزن عبارة عن روتين يومي لا منته من التخطيط والعمل والمراجعة والتنفيذ لغرض التغيير إلى الأفضل^(٢٧).

ثالثاً: خصائص التحسين المستمر "كايزن":

^(٢٦) محمد عبد الله (٢٠٢٣) منهجية الكايزن بين النظرية والتطبيق.

تاريخ الدخول ٢٢/٤/٢٠٢٣م. <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details>

⁽²⁷⁾Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). *Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence*. Journal of Business Strategy. 36(5), 3-9

ينفرد التحسين المستمر "كايزن" بخصائص عديدة، على أن جوهر تلك الخصائص هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، مع التركيز على العنصر البشري، فالأثر الذي يحدثه التغيير هنا طويل الأمد، وتدرجي، وثابت غير مفاجئ، لأنه مخطط له على الأمد القصيرة، والتقدم هنا بخطوات صغيرة، في إطار زمني مستمر، وفي تزايد، فالأسلوب أساسه جهود الفرد والجماعة معا، والكايزن استثماراته قليلة، ولكن جهوده كبيرة للمحافظة عليها، فالمسؤولية شاملة للقادة والعاملين معا، فمسؤولية كل موظف في المؤسسة تشمل كل مجالات العمل في المؤسسة داخل مكان العمل، لتحقيق نتائج سريعة مستمرة دون انقطاع^(٢٨).

رابعًا: أسس وقواعد التحسين المستمر "كايزن":

- يعتمد التحسين المستمر "كايزن" على عدد من الأسس، تتمثل في الآتي:
- أ- الإدارة من موقع الأحداث: وفيها يتم التخلص من الإدارة الورقية والنزول إلى موقع الأحداث حيث يتم الإلمام بكل العيوب الموجودة بالمؤسسة ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وفصلها إلى خطوات يتم توزيعها على فريق العمل بالمؤسسة لتفادي تلك العيوب واقتراح التعديلات التي تمنع تكرار مثل هذه العيوب والأخطاء^(٢٩).
 - ب- إلغاء الهدر: حيث تركز استراتيجية كايزن على إلغاء الهدر داخل المؤسسة سواء كان في الوقت أو الجهد أو المال بما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها^(٣٠).
 - ج- الإدارة بالمشاركة: تؤكد استراتيجية كايزن على ضرورة مشاركة جميع العاملين في التغييرات الجديدة بالمؤسسة؛ وذلك لأن اشتراكهم سيقبل من مقاومتهم للتغيير، فلذلك فإن اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح^(٣١).

^(٢٨) علاء محمد ربيع محمد عمر (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن. مجلة كلية التربية، مج (٣٤)، ع (٤)، ص ١٩٨. ص ١٨٠-٢٤٨.

⁽²⁹⁾Jones, L. (2023). *Improve With Kaizen. Quality Progress*, 56(2), p56. 56-56.

⁽³⁰⁾Akhmatova, D. M., & Akhmatova, M. S. (2022, October). *Establishing eco-friendly and lean environment by coordinating the concept of lean manufacturing and corporate social responsibility*. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2503, No. 1, p. 050012). AIP Publishing LLC.

د- **التوظيف مدى الحياة:** توفر استراتيجية كايزن للعاملين الأمان الوظيفي؛ وذلك لتحقيق الالتزام والولاء للمؤسسة؛ وذلك لإيمانها بأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، بينما التحرر من هذا الخوف يطلق قدرات العاملين الكامنة^(٣٢).

هـ- **التعلم والتعليم والتدريب المستمر:** حيث يتلقى جميع العاملين بالمؤسسة التعليم والتعلم والتدريب المتواصل لرفع مستوى العاملين وزيادة إنتاجهم هذا فضلا عن تهيئة بيئة عمل تسمح بتطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه^(٣٣).

و- **الإدارة الأبوية الحنونة:** وفيها يتعامل المدير مع جميع العاملين بالمؤسسة كما يتعامل الأب مع الأبناء فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل بعض مشكلاتهم^(٣٤).

ز- **الإدارة المرئية:** وهي أحد الأساليب الإدارية التي تشير إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة؛ وملامسة للواقع مع التأكيد على أهمية الإدارة من موقع الأحداث؛ وعلاجها من موقع الأحداث^(٣٥).

خامسًا: مبادئ التحسين المستمر "كايزن":

^(٣١)مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥). إدارة الجودة الشامل استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١١٥

⁽³²⁾Shimada, G. (2023). *Is Kaizen Effective in Developing Countries? The Universality and Distinctiveness of Kaizen*. *Journal of International Development*, 31(3), p11. 9-20.

⁽³³⁾Theresia, L., Sudri, N. M., Mauliddina, Y., & Rahmasari, B. *Relationship Between Kaizen, Employees Work and Quality of Service A PLS-SEM Approach*, p708. Pp707-718.

^(٣٤) مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥). إدارة الجودة الشامل استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ص ١١٢.

⁽³⁵⁾Dasgupta, R., Jain, D., & Ranka, D. (2023, March). *Increasing Time Efficiency in Jewellery Industry Using Lean Manufacturing Principles*. In *Proceedings of International Conference on Intelligent Manufacturing and Automation: ICIMA 2022* (pp. 109-117). Singapore: Springer Nature Singapore, p113.

يتضمن مفهوم التحسين المستمر "كايزن" ثلاثة مفاتيح مبادئ في طريقة عمل واحدة، وهي كما يلي: (٣٦)

- أ- الالتزام والمثابرة: التحسين المستمر "كايزن" لن يتحقق إذا لم يكن هناك دافع قوي للسعي لتنفيذ التحسن، أو إذا لم يستمر هذا الجهد على المدى الطويل.
- ب- العمليات الصغيرة والمتزايدة: حيث إن التحسين المستمر "كايزن" ضد التغيير الجذري، ومنهجيته الرئيسة هي المضي قدماً في تكرار المحاولات الصغيرة الخاضعة للرقابة في تحسين الممارسة.
- ج- المشاركة: في سياق تنظيمي، حيث ترى أنه من المهم أن يشارك جميع الموظفين واعتماد الإدارات داخل المنظمة على المشاركة في صياغة طريقة عمل التحسين المستمر "كايزن".

المحور الثاني: (متطلبات ومراحل تطبيق التحسين المستمر كايزن):

- لكي تتم عمليات التحسين المستمر "كايزن" للأداء في المؤسسات التعليمية بنجاح ينبغي العناية بعدد من المتطلبات وهي على النحو الآتي:
- أ- دعم الإدارة العليا: إن أهم عنصر لنجاح التحسين المستمر "كايزن" هو التزام الإدارة العليا فلا يمكن تطبيق برنامج التحسين فضلاً عن استمراره دون دعم والتزام ومساندة الإدارة العليا (٣٧).
 - ب- مناخ تنظيمي محفز على الإنجاز: يتفق معظم الباحثين على أهمية المناخ التنظيمي في الدافعية والانجاز وفي فعالية المنظمة ونتاجيتها، حيث إن عمل

(36) Alenezi, O.Y. (2022). *University leadership styles using the Kaizen approach. Amazonia Investiga*, 11(50), 109-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.11> .

(37) ابراهيم رماز (٢٠١٨): تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (٦): ص: ١٥٣ -

- أعضاء هيئة التدريس في إطار من التعاون والتشاور وإنجاز معظم الأعمال بشكل جماعي، يسهم في تحسين الأداء ودعم ضمان الجودة^(٣٨).
- ج- **تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين:** تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم بغض النظر عن صغرها ومكافأة المبدعين يعزز ولاءهم ويزيد إنتاجيتهم^(٣٩).
- د- **مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير:** مشاركة العاملين في تنفيذ عمليات التحسين المستمر ومنحهم الصلاحيات الكافية للتغيير عبر فرق العمل^(٤٠).
- هـ- **نظام اتصالات فعال:** عمليات التحسين تتطلب الاتصال المباشر بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم وتشخيص مسبباتها والحلول المقترحة لعلاجها، وعرض مستوي التقدم في التطبيق.
- و- **التأهيل والتدريب للعاملين بجميع مستوياتهم التنظيمية:** تطبيق الكايزن يتطلب تدريب العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم التنظيمية على خطوات التحسين المستمر "كايزن" واستراتيجياته.
- ز- **نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي:** تطبيق الكايزن يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مساعدة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين لكي تتآزر كل الجهود في عملية التحسين.
- ح- **الاعتماد على القيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية:** الكايزن تقوم على حل المشكلات من خلال الوقوف عليها بشكل مباشر في مواقع العمل وذلك أنه يتيح التحدث مع المستفيدين والوقوف على أسباب المشكلة والتوصل لجذورها ومحاولة اتخاذ تدابير فورية لعلاجها وتحديد الإجراءات المناسبة لعدم تكرارها، والاعتذار

(٣٨) محمد محمد الحربي (٢٠١٥). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن، العلوم

التربوية، مصر، مج ٢٥، ع ١، ص ٢٤٦ - ٢٤٧.

(٣٩) سامية أبو طربوش (٢٠١٤). مرجع سابق، ص: ٢٥.

(٤٠) إيماءة ماساكي (١٤٣٦هـ): جيما كايزن طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر، الرياض، دار

الرواد للنشر، ص ١٤٣.

للمستفيدين والحضور السريع لموقع الحدث أو المشكلة يساعد على القضاء على ٥٠% من المشكلة^(٤١).

من خلال العرض السابق لمتطلبات التحسين المستمر كايزن يمكن القول إن: متطلبات النجاح تحتاج إلى توافر وتضافر العديد من المتطلبات منها البشري، المادي، الإداري، التكنولوجي فهي تساهم بشكل فعال في تحسين العملية التعليمية وتجعلها مستمرة ويمكن مناقشة هذه المتطلبات وعوامل النجاح للكايزن من خلال:

أولاً: المتطلبات البشرية: وتتضمن احتياجات المؤسسة من قوى بشرية (عاملين) تساهم في تحسين العملية التعليمية بشكل مستمر، وتعكس ثقافة التحسين على عناصر العملية التعليمية، فبالنسبة للطالب تتمثل في القدرة على التفكير الناقد والتعلم الجيد، وتقدير الذات، أما بالنسبة للمعلم فيتمثل في التحسين في العمل التعاوني الجماعي وتنمية الذات من خلال التنمية المهنية والتعلم التنظيمي^(٤٢).

ثانياً: المتطلبات المادية: هي احتياجات المؤسسة من دعم مادي داخل وخارج المدرسة يساعد في تحسين سير العملية التعليمية وهي:

١- تحديد أهداف ومتطلبات التحسين المستمر بوضوح، سواء دعم مالي أو دعم مادي من مستلزمات وأدوات تحتاجها المدرسة لسير تحسين العملية التعليمية، مع توفير الدعم المادي من قبل الإدارة بشكل دائم مستمر^(٤٣).

^(٤١) جوزيف ستينغلتر (٢٠١٧): ثلاثة عقود من اقتصاد العولمة (العولمة وإحباطاتها) ترجمة خالد هندي شلهوب،

دمشق، دار ومؤسسة رسلان، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، ص: ٢٥٣.

^(٤٢) وجيهة ثابت العاني (٢٠١١). نشر ثقافة الجودة في المدرسة باستخدام نموذج كايزن Kaizen، مجلة التطوير

التربوي، مج ١٠، ع ٦٦، سلطنة عمان، ص ٤٠.

^(٤٣) بثينة محمد قاسم، وآخرون (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن "

دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية جامعة اسيوط، مج (٣)، ع (٣) يوليو، ص ٩٥.

- ٢- أن يكون التحسين شاملا لكافة العمليات داخل المؤسسة^(٤٤).
- ٣- إعداد الموازنات والخطط المستقبلية المتعلقة بتطبيق أسلوب الكايزن داخل المؤسسة.
- ٤- التوسع في مقاييس الأداء الداخلية والخارجية لفهم احتياجات المعلمين.
- ٥- أن تقوم الإدارة بتعزيز عملية التغيير بشكل مستمر ومتناغم في استراتيجيتها.
- ٦- توفير الأدوات اللازمة للتحسين والتي تحتاجها المؤسسة.

ثالثاً: المتطلبات الإدارية: يتطلب أسلوب كايزن لتطبيقه دعم من الإدارة في إقناع جميع العاملين بها من خلال المعرفة بالأسلوب وتوفير المعلومات الكافية عنه والفائدة التي تعود عليهم من التغيير والتحسين المستمر، وكذلك العمل على دعم الإقتراحات لمزيد من التقدم في العمل مع الاستمرارية في التشجيع على عرض مقترحاتهم الداعمة للعملية التعليمية، حيث إن التحسين عملية جماعية يقوم بها الجميع وليس عملية فردية، كما أنه تتبنى الإدارة أسلوب كايزن في نظام المساءلة والمحاسبة لدى المدارس من خلال وجود قاعدة معلوماتية ملائمة للخطط المستقبلية وطرق المساءلة^(٤٥).

رابعاً: المتطلبات التكنولوجية: حيث إن استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل المرغوب فيه من العناصر المهمة التي يتم التركيز عليها وفق أسلوب كايزن في العمل المدرسي مثل، (الحاسب الآلي - والتابلت - واستخدام الإنترنت) ومن أجل تحقيق جودة الأداء المدرسي، فإن استخدام الفرز من الخطوات التي تساعد على ترتيب الأجهزة ومختلف الأشياء داخل المدرسة بطريقة منطقية مع التخلص من الأشياء التي لا حاجة لها وتمثل عبء على المدرسة حتى يتمكن العاملون بالمدرسة والإدارة من الرجوع إليها بسهولة توفيراً للوقت والجهد الذي قد يهدر في حالة العشوائية وقلة التنظيم.

^(٤٤) محمد عبد السلام محمد، وآخرون (٢٠١٦). تصور مقترح الاستخدام مدخل التحسين المستمر في تطوير التعليم

الثانوي العام المصري، مجلة القراءة والمعرفة، ١٧٧٤، مصر، ص ٢٣٤.

^(٤٥) بيثينة محمد قاسم، وآخرون (٢٠١٦). مرجع سابق ص ٩٥.

- ويتطلب تطبيق التحسين المستمر "كايزن" مجموعة من المتطلبات، ومنها ما يلي:^(٤٦)
- ١- نشر ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
 - ٢- تأهيل منسق للجودة في كل وحدة إدارية (مدرسة-مكتب تعليم- إدارة تعليم) وتمكينه، ليكون قادرًا على تدريب جميع العاملين على كايزن.
 - ٣- تشكيل حلقة جودة تختص بـ كايزن في كل وحدة إدارية مهمتها الإشراف على عمليات التحسين المستمر والتنسيق بينها.
 - ٤- إنشاء نظام مقترحات كايزن في كل وحدة إدارية، وتشجيع الأفراد والجماعات عمليًا وماديًا ومعنويًا على التحسين المستمر، لاستثمار الخبرات.
 - ٥- عرض أفضل تجارب كايزن في مناسبات المؤسسة (اجتماعات - زيارات - لقاءات - برامج تدريبية) ليكون حافزًا للجميع على التحسين المستمر ووسيلة لتبادل الخبرات.
 - ٦- تنظيم المسابقات على أقسام المؤسسة ووحداتها لإبراز مخرجاتها الخاصة بـ كايزن.
 - ٧- جمع أفضل التجارب الناجحة في كايزن ونشرها في إصدارات منشورة ورقياً والكترونياً.

ومما سبق يتضح أن تلبية متطلبات تطبيق التحسين المستمر كايزن تستدعي القدرة على مناقشة ودراسة جميع المحاور والاتجاهات الخاصة بعملية التحسين المستمر، والتعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق التحسين المستمر داخل المدرسة، وما القدرات المطلوبة والمهارات المتوفرة لدى جميع العاملين والمعلمين في المدرسة، فعند إجراء أنشطة منهجية (كايزن) للتحسين المستمر لا بد من جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ عناصر وأنظمة إدارة (كايزن) في بيئة العمل، ودراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات كايزن، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، والقيمة

⁽⁴⁶⁾Gonzalez Valio , R,Martins Fernando, M,: *Capability for continuous improvement*,UK, THE TQM JOURNAL, Vol.28,Iss.2,2016,p.256

المضافة المطلوب تحقيقها، وذلك لقياس إمكانية التغيير الناجم عن تنفيذ استراتيجية كايزن، وتحتاج متطلبات تطبيق التحسين المستمر "كايزن" لتوفر عدد من القدرات لتدعمها تتمثل هذه القدرات فيما يلي:

- أ- **وضوح الأهداف التنظيمية:** من أجل مواءمة إجراءات التحسين الخاصة بالمؤسسة.
- ب- **نظام إدارة التحسين المستمر:** يجب أن تدعم برامج التحسين بنية تحتية للتنسيق، فيما يتعلق باختيار المشاريع واستعراضها، وتدريب العاملين وتحفيزهم، ونشر الدروس المستفادة.
- ج- **مشاركة الإدارة ودعمها:** يجب أن تتبنى الإدارة عمليات تنفيذ برامج التحسين المستمر.
- د- **مشاركة العاملين:** يتميز التحسين المستمر بإجراءات تدريجية، لذلك يتطلب مشاركة كبيرة من العاملين من أجل تحقيق مستوى أداء جيد في المؤسسة.
- هـ- **تطوير الكفاءات من قبل العاملين:** تقديم الأفراد قدرات كافية لحل المشكلات في عملياتهم.
- و- **الثقافة الموجهة نحو التحسين المستمر:** هي مجموعة المعتقدات والقيم التي تدفع الأفراد إلى عدم الرضا عن الحالة الراهنة لعملياتهم، فالبيئة التنظيمية لهذه الثقافة تحفز وتقيم عمليات تبادل المعرفة.
- ز- **مشاركة المعرفة:** من خلال مبادرات التحسين ونشرها بين الأفراد، وتوليد إجراءات تحسين جديدة.

مراحل تطبيق التحسين المستمر "كايزن":

إن نقطة البداية بالنسبة للتحسين هي إدراك الحاجة، أي تأتي من إدراك المشكلة فإذا لم يتم إدراك المشكلة فلن يكون هناك إدراك للحاجة بالنسبة للتحسين، والتقاوس هو العدو الرئيس لمنهجية التحسين المستمر "كايزن"، لذلك فإن كايزن يركز على الشعور بالمشكلة وتوفير المفاتيح لتحديد المشاكل، فضلاً على أن التحسين المستمر "كايزن" يستخدم أسلوب

إطفاء الحريق قبل اندلاعه في معالجة المشكلة، إذ أنه لا ينتظر المشكلة إلى أن تحدث بل يقوم بالبحث المستمر لإيجاد أي سبب أو أثر قد يؤدي إلى مشكلة مستقبلاً^(٤٧). ويتم تطبيق أسلوب التحسين المستمر "كايزن" من خلال عدة خطوات رئيسة وفرعية وهي كالاتي:^(٤٨)

أ. الوقوف على واقع العمل، وتكون كالاتي:

- ١- النزول إلى موقع الحدث، فعندما تظهر مشكلة لا يتم حلها بعيداً عن أرض المشكلة وواقعها بل يجب العمل من موقع المشكلة.
- ٢- الاهتمام بعناصر موقع الأحداث كالأفراد والتجهيزات، فإذا كان هناك أي مشكلة يجب التعامل معها بشكل مباشر.
- ٣- اتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية والفورية، حتى وإن لم تكن هذه الحلول جذرية ولكن منعاً لتوقف العمل.
- ٤- البحث عن جذور المشكلة، بعد وضع التدابير اللازمة وأخذ الإجراءات اللازمة لمنع توقف العمل، يجب معالجة المشكلات من جذورها لعدم تكرار حدوثها.
- ٥- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة والذي يعني التقنين وهو أحد أهم أساليب واستراتيجيات التحسين المستمر "كايزن".

ب. استخدام عجلة ديمينغ Deming Cycle والذي يعتمد على الخطوات الأربع (التخطيط - التنفيذ - التأكد - التحسين) لأمر هام عند تطبيق التحسين المستمر "كايزن" داخل مدارس التعليم الأساسي المعتمدة لعملية التحسين المستمر تتبع نفس الخطوات الأربعة وفق نموذج ديمينج.

^(٤٧)سامية أبو طربوش (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، الرياض، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، ص ٥٤.

^(٤٨)Joshi, A. (2013). *Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study*. ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT, 8(42) p. 4.

الخطوات الرئيسية لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في المؤسسة التعليمية:
يتم اتباع عدد من الخطوات عند تطبيق التحسين المستمر كايزن في المؤسسة التعليمية
منها:

➤ **الخطوة الأولى: بساطة الأداء:**

وهذا يعني أن بداية حل المشاكل من أجل التحسين المستمر يبدأ من نقطة موقع المشكلة نفسها بالتعاون مع الأفراد العاملين في نفس الموقع ولا تحل من وراء المكاتب.

➤ **الخطوة الثانية: الرقابة:**

تعد الرقابة أفضل طريقة لتقييم المشاكل من خلال امتلاك المعرفة خاصة حول ما يحدث في مواقع العمل ومناقشة الموظفين حول ما يدور في موقع العمل.

➤ **الخطوة الثالثة: التخلص من الهدر (الفاقد/النفائيات) (Muda):**

ينبغي البحث عن عوامل الهدر في الموارد والأنشطة مع وضع الحلول المناسبة للتخلص من ذلك الهدر أو عدم الضياع في الموارد والأنشطة.

➤ **الخطوة الرابعة: تنفيذ التحسين المستمر:**

ويتم من خلال متابعة تطبيق كل العناصر والمبادئ المتعلقة بتنفيذ وصيانة التحسينات وذلك من خلال الخطوات التالية:

- ١- عند حدوث مشكلة، اذهب إلى موقع الحدث فوراً وبصفة مفاجئة.
- ٢- اختر عمليات الهدف.
- ٣- تأسيس فريق.
- ٤- لاحظ العمليات.
- ٥- حل العمليات.
- ٦- التحقق من (الألات والأدوات والمسترجعات وشكاوى العملاء) وبكل عناصر الموقع.
- ٧- اتخاذ تدابير وإجراءات مضادة مؤقتة على الفور .
- ٨- البحث عن الأسباب الجذرية الحقيقية للمشكلة.
- ٩- التنفيذ.
- ١٠- العرض.
- ١١- توحيد معايير لمنع تكرار المشكلة في المستقبل.

المحور الثالث: (إجراءات مقترحة لتطبيق التحسين المستمر "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط):

يعد أفضل جزء في التحسين المستمر "كايزن" أنه لا يتطلب الكثير من الاستثمار أو تقنيات متطورة، فالشيء الوحيد المطلوب استخدامه هو الأدوات والمرافق القائمة بطريقة منتظمة ومنضبطة والمشاركة من جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة، وهذا ما يناسب مؤسسات التعليم الأساسي ذات الموارد المحدودة وتأسيساً على ما سبق عرضه، يمكن تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التالية:

نشر ثقافة "كايزن"، من خلال:

- تنظيم ندوات وورش عمل مكثفة لنشر ثقافة "كايزن" بين العاملين في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط، والجمعيات الداعمة لتلك المدارس.
- إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.
- تحفيز الموظفين على تقديم الاقتراحات وتبادل الأفكار من خلال برامج تحفيزية مناسبة.
- إدماج مبادئ كايزن في المناهج الدراسية لتعريف الطلاب بهذه الفلسفة منذ صغرهم.

تأسيس بيئة داعمة للتحسين المستمر، عن طريق:

- وضع أهداف للمؤسسة تتوافق مع فلسفة "كايزن".
- تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج التحسين المستمر.
- تعديل الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات "كايزن".

تعزيز العمل الجماعي، من خلال:

- تشجيع مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تقديم الاقتراحات وتنفيذها.
- تشكيل فرق عمل تضم أعضاء من مختلف الإدارات والتخصصات للعمل على مشاريع التحسين المستمر.

تطوير برامج التعليم، عن طريق:

- إعادة النظر في برامج التعليم لجعلها أكثر تفاعلية وتركيزاً على الطالب.
- استخدام أدوات كايزن لتحسين كفاءة العملية التعليمية.

تنمية مهارات العاملين، من خلال:

- توعية الموظفين بفلسفة "كايزن" وأدواتها من خلال برامج تدريبية مكثفة.
- توظيف "كايزن" في تطوير مهارات وأدوات حل المشكلات للموظفين.
- تدريب العاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة على العمليات الإدارية لاستراتيجية كايزن من تخطيط وتنفيذ ومراجعة وتقويم.
- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، عن طريق:

- إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بتطبيق كايزن في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.
- استخدام نتائج تحليل SWOT لوضع خطة عمل مناسبة.

تحليل الفجوة بين الواقع والجاهزية، من خلال:

- تقييم جاهزية مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط لتطبيق كايزن.
- تحديد الفجوة بين الواقع والجاهزية ووضع خطة لسدّ هذه الفجوة.

توفير الإمكانيات المادية والبشرية، عن طريق:

- العمل على توفير الإمكانيات المادية لتطوير البنية التحتية وتوفير بيئة آمنة وكذلك التخطيط الجيد لتوفير التمويل من مختلف الجهات المانحة.
- توفير الإمكانيات البشرية في التخصصات المختلفة، لتخفيف العبء عن كاهل المعلمين وتنظيم الجهود البشرية بما يحقق الأهداف.

تحسين مهارات حلّ المشكلات، من خلال:

- توظيف أدوات كايزن لتحسين مهارات حلّ المشكلات لدى الموظفين.
- تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار في إيجاد حلول للمشكلات.

إدارة الوقت، عن طريق:

- وضع خطط لإدارة الوقت في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.
- استخدام أدوات كايزن للتقليل من الهدر من الوقت والجهد.

تعزيز المساءلة والمحاسبة، من خلال:

- تفعيل المساءلة والمحاسبية لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.
- المتابعة المستمرة لأداء المعلمين من خلال الخطط الأسبوعية والشهرية والسنوية، وكذلك من خلال ملف الإنجاز، ومدى تنمية المعلم ذاتياً وتطوير مهارته.

توفير الدعم المالي والفني، عن طريق:

- توفير الدعم المالي الكافي والمتجدد من خلال مساهمة قطاعات مختلفة من المجتمع وكذلك الدعم الخارجي من المنظمات والهيئات المختلفة.
- البحث عن مصادر تمويل لدعم تطبيق كايزن في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط.

إن تطبيق فلسفة "كايزن" في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة أسيوط من شأنه أن يحدث نقلة نوعية في العملية التعليمية، ويُحسّن من جودة التعليم، ويُعزّز من مهارات وقدرات المعلمين والطلاب، كما يُحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم رماز (٢٠١٨): تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، (٦): ص: ١٥٣ - ١٨٤.
- أسماء كمال حسن علي (٢٠١٥): تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية "كايزن"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٣، ج ٤، ص: ٢٠٢.
- إنعام على توفيق الشهريلي محمد سليمان داود (٢٠١٧). أثر استخدام استراتيجية "كايزن" في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات، مجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق، المجلد (٧)، العدد (١)، ص ٤٤.
- ايماي ماساكي (١٤٣٦هـ): جيمبا كايزن طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر، الرياض، دار الرواد للنشر، ص ١٤٣.
- إيناس السيد محمد سليمان (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (٢٢)، ج (١٠)، ص ٩٥-١٢٤.
- بثينة محمد قاسم منصور، غادة السيد الوشاحي، بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠٢١). تصور مقترح تطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٣)، ع (٣)، ص ٨٧، ص ٨١-١١٠.
- جوزيف ستيغلنز (٢٠١٧): ثلاثة عقود من اقتصاد العولمة (العولمة وإحباطاتها) ترجمة خالد هندي شلهوب، دمشق، دار ومؤسسة رسلان، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، ص ٢٥٣.
- حسام مازن (٢٠١٢). أصول البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة، دار الفجر، ص ٢٨٦.
- رماز حمدي محمد إبراهيم (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع (٦)، ص ١٥٣-١٨٤.

- سامية أبو طربوش (٢٠١٤)، التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، الرياض، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، ص ٥٤ و ٢٥.
- شيماء فهمي مدني، ناصر محمد محمود عامر، هدية مصطفى عبد الحميد بهرام (٢٠٢٢). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع (٤١)، ص ١٩-٤٦. ص ٦١.
- عزة يوسف سلامة رحمة، أحلام الدمرداش عبد الرازق بيبرس، نادية يوسف كمال محمود (٢٠١٩). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(٢٠)، ج(٨)، ص ٦٩١-٧١٣.
- علاء محمد ربيع محمد عمر (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن. مجلة كلية التربية، مج (٣٤)، ع (٤)، ص ١٩٨-٢٤٨.
- مازن عبد الجبار، (٢٠١٣): الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، الإدارة المعاصرة، الإمارات، ص ٦١.
- ماساكي إيماي (٢٠١٤). جيمبا "كايزن" طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر، ط٢، ترجمة: دار الرواد للنشر والتوزيع: الرياض، ص ٥٢٥.
- محمد عبد السلام محمد، وآخرون (٢٠١٦). تصور مقترح الاستخدام مدخل التحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٧٧، مصر، ص ٢٣٤.
- محمد عبد الله (٢٠٢٣) منهجية الكايزن بين النظرية والتطبيق. <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details> تاريخ الدخول ٢٢/٤/٢٠٢٣م.
- محمد محمد أحمد (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، ج (٢)، مج (٢٥).
- محمد محمد الحربي (٢٠١٥). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن، العلوم التربوية، مصر، مج ٢٥، ١٤، ص ٢٤٦ - ٢٤٧.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥). إدارة الجودة الشامل استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١١٥، ص ١١٢.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥). إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات. المجموعة العربية للنشر: القاهرة، ص ٦٠.

منى فاروق صدقي، مروة مصطفى محمد الأسدي، رباح رمزي عبد الجليل (٢٠٢٠). متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن التحسين المستمر. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج (٢)، ع (٢)، ص ٢٧٣-٣٠٣.

هبة فؤاد صادق (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع(٦١)، ص ٤٣٣.
وجيهة ثابت العاني (٢٠١١). نشر ثقافة الجودة في المدرسة باستخدام نموذج كايزن Kaizen، مجلة التطوير التربوي، مج ١٠، ع ٦٦، سلطنة عمان، ص ٤٠.
وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤). رؤية مصر ٢٠٣٠ (المحور السابع: التعليم والتدريب)، المطابع الأميرية: القاهرة، ص ١٤٥-١٤٦.
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر، المطابع الأميرية: القاهرة، ص ٥٢-٥٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Akhmatova, D. M., & Akhmatova, M. S. (2022, October). Establishing eco-friendly and lean environment by coordinating the concept of lean manufacturing and corporate social responsibility. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2503, No. 1, p. 050012). AIP Publishing LLC.

Alenezi, O.Y. (2022). *University leadership styles using the Kaizen approach*. Amazonia Investiga, 11(50), 109-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.50.02.11> .

Al-Hyari, Khalil Ahmed et al. "The Application of Kaizen methods in Project setting: applied study in Jordan." *The TQM Journal* 31.5 (2019): 831-849.

Carnerud, Daniel, et al. "Kaizen and continues improvement- trends and patterns over 30 years." *The TQM Journal* 30.4 (2018): 371-390.

Dasgupta, R., Jain, D., & Ranka, D. (2023, March). Increasing Time Efficiency in Jewellery Industry Using Lean Manufacturing Principles. In *Proceedings of International Conference on Intelligent Manufacturing and Automation: ICIMA 2022* (pp. 109-117). Singapore: Springer Nature Singapore, p113.

Debanath, Roma Mitra. "Enhancing customer satisfaction using Kaizen: a case study of Imperial Tobacco Company (ITC)." *Journal of Advances In Management Research (JAMR)* 16.3 (2019): 277-293.

Gonzalez Valio, R, Martins Fernando, M.: *Capability for continuous improvement*, UK, THE TQM JOURNAL, Vol.28, Iss.2, 2016, p.256.

Ishiwata, A. (2009): *Introducing Kaizen in Africa*, Tokyo, GRIPS Development Forum, P.13.

Jones, L. (2023). *Improve With Kaizen*. *Quality Progress*, 56(2), p56. 56-56.

Joshi, A. (2013). *Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool-A case study*. *ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT*, 8(42) p. 4.

Luis, J., et. Al (2017). *Kaizen Planing, Implementing and Controlling*, USA, Springer International Publishing, P16.

Luis, J., et. Al (2017): *Kaizen Planing, Implementing and Controlling*, USA, Springer International Publishing, P16.

Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). *Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence*. *Journal of Business Strategy*. 36(5), 3-9.

Shimada, G. (2023). *Is Kaizen Effective in Developing Countries? The Universality and Distinctiveness of Kaizen*. *Journal of International Development*, 31(3), p11. 9-20.

Theresia, L., Sudri, N. M., Mauliddina, Y., & Rahmasari, B. *Relationship Between Kaizen, Employees Work and Quality of Service A PLS-SEM Approach*, p708. Pp707-718.