



مدى تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس الفلسطينية:
دراسة نوعية

The Extent of Application of the Kaizen Strategy for Continuous Improvement
from the Perspective of Palestinian School Principals: A Qualitative Study

مها محمد جمعة أبو الهيجا^{1*}

Maha Mohammad Jumaa Abu Al-Haija^{1*}

مديرية التربية والتعليم، نابلس، فلسطين¹

Directorate of Education, Nablus, Palestine¹

تاريخ النشر: 2026/04/30

تاريخ القبول: 2025/10/13

تاريخ الإستلام: 2025/06/29

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف لواقع تطبيق مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، كواحدة من أهم أساليب الإدارة الحديثة، وقد اتبعت الباحثة لذلك المنهج النوعي وذلك عبر المقابلة شبه المنظمة لعينة بلغت اثنين وعشرين مديرة/ من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وقد أوضحت النتائج أن هناك ضعفا لدى المديرين في المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث لمست الباحثة غموض المفهوم لدى المديرين، كما تبين من خلال المقابلات أن المديرين يقومون بتطبيق بعض من مبادئ كايزن بصورة روتينية وكجزء من مهامهم، ولكن دون معرفتهم ووعيمهم لها كاستراتيجية أو أسلوب إداري حديث، كما تبين أن مظاهر تطبيق المديرين لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بنسب متفاوتة، حيث احتل التخطيط الجيد للتحسين وتحليل واقع المدرسة النسبة الأعلى ضمن إجابات المديرين، كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن للتحسين جاءت ضمن أربع معوقات وهي الإدارية والبشرية والمادية والتقنية، كما شملت متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن، خمس متطلبات، وهي: الإدارية كالخطط الواقعية، والمتطلبات التقنية كتوفر التقنيات الحديثة، كما شملت المتطلبات متطلبات بشرية بتوفر معلمين متعاونين للعمل مع الإدارة، بالإضافة للمتطلبات التنظيمية من الثقافة التنظيمية القوية في المدرسة، بالإضافة للمتطلبات المادية وتوفرها بالتعاون مع المجتمع المحلي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة التحسين المستمر في إدارة المؤسسات التربوية، كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول أثر تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة سواء على الدافعية أو الأداء.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية كايزن، التحسين المستمر، الإدارة الحديثة، مديري المدارس.

Abstract: The study aimed to identify the reality of the application of the Kaizen strategy for continuous improvement by school principals in the northern West Bank governorates, as one of the most important modern management methods. The researcher followed the qualitative approach through semi-structured interviews with a sample of twenty-two male and female principals of government schools in the northern West Bank governorates, who were selected using the available method. The results showed that there is a weakness among principals in modern management concepts, including the Kaizen strategy for continuous improvement, where the researcher felt the ambiguity of the concept among the principals, and through interviews it was found that principals apply some Kaizen

principles routinely as part of their duties, but without knowledge and awareness as a modern management strategy or method, it was also found that the manifestations of the principals' application of the Kaizen strategy for continuous improvement came in varying proportions, where good planning for improvement and analysing the reality of the school occupied the highest percentage among the principals' answers, and the results also showed that the obstacles to the application of the Kaizen strategy for improvement came within four obstacles, namely administrative, human, material and technical, and the requirements for applying the Kaizen strategy included five requirements, namely: Administrative requirements such as realistic plans with a clear vision, and technical requirements such as the availability of a qualified team to work with modern technologies, the requirements also included a qualified and harmonious human team to work in the school environment, in addition to the organisational requirements of a positive organisational climate, in addition to the material requirements of the availability of facilities, infrastructure and equipment. In conclusion, the study recommended instilling a culture of continuous improvement in the management of educational institutions, it also recommended conducting further studies on the impact of applying the Kaizen strategy in management, both on motivation and performance.

Keywords: Kaizen strategy, continuous improvement, modern management, school principals.

1 المقدمة

يعد الاهتمام بالأداء في التعليم المدرسي ورفع جودته من أبرز القضايا التي شغلت بال المفكرين والباحثين ولا زالت تشغل فكرهم حتى الآن. وفي ظل التطورات المتلاحقة والتي أصبحت سمة هذا العصر، فإن ما كان مقبولاً في الماضي بات غير مستحب في هذا العصر، وما كان سائداً من أساليب الإدارة والقيادة لم يعد مجدياً وغير ملبيا للطموحات، وفي الحديث عن المؤسسة التربوية والمدارس خصوصاً، هذه المؤسسة التي وجدت لأسمى غاية وهي تربية النشأ وإكسابهم القيم والمعارف ليكونوا قادة وأسس البناء في المجتمع، فإن نجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري فيها، الذي أصبح محط عيون الدراسات والأبحاث المهتمة بأساليب الإدارة الحديثة وقيادة المدارس.

وقد تميزت العقود الأخيرة بكثرة الاستراتيجيات وبرامج الإصلاح والتطوير المدرسي وابتكار خطط الإصلاح التربوية، لكن اللافت أن معظم هذه البرامج لم تحقق الهدف منها ولم تنجح في تطوير الأداء أو تحسين جودة ونوعية المخرجات التعليمية على المدى الطويل، ولم تنجح في مواءمة هذه المخرجات مع متطلبات خطط التنمية ولا مع أهداف التحسين والارتقاء والمنافسة (العتيبي، 2023).

وفي المقابل فهناك استراتيجية كايزن اليابانية والتي أثبتت فعاليتها في رفع جودة المخرجات التربوية وتحسين الأداء، وكايزن هو مصطلح ياباني النشأة يتكون من مقطعين، كاي ويعني التغيير، زن ويعني الأفضل والأحسن، أي أن كايزن يشير إلى التحسين للأفضل والتحسين المستمر، ويعود نشأة هذا المصطلح للمبتكر تايشي أوهانو عندما برزت الحاجة للتطور والتميز وهو ما يتماشى مع ثقافة الشعب الياباني، إلا أن بروز كايزن وتطوره يرجع للعالم وخبير الجودة الياباني ماساكي إمامي الذي كتب حول كايزن وترجمت كتبه ولاققت رواجا فذاع مفهوم كايزن وأصبح عالمياً (ناجي، 2022)، ويضيف ناراجي وآخرون (Nagarajaa et al., 2012) أن كايزن تعد فلسفة يابانية تركز على التحسين المستمر في جميع جوانب الحياة، وقد طبقت لأول مرة في الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، متأثرة بمعلمي إدارة الأعمال والجودة الأمريكيين الذين زاروا البلاد، ثم انتشرت في جميع أنحاء العالم، ووفقاً لفلسفة كايزن فإن النجاح يتوقف على العمل، وبذلك يرى ناراجي وآخرون أنه لا بد من تغيير سلوكيات الموظفين، بدءاً من الإدارة العليا ووصولاً للعاملين؛ لضمان نجاح تطبيق كايزن والتحسين المستمر للمؤسسة.

تتمحور كايزن حول عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها الإدارة بالتعاون مع المرؤوسين، من خلال تحديد قواعد العمل والقضاء على الهدر ودعم الإبداع وإيجاد بيئة عمل داعمة والتحسين المستمر لبيئة العمل دون أي تكاليف إضافية، فهي تحدد وظيفتي الإدارة الرئيسيتين وهما: الإدامة بمعنى العمل بهذه الاستراتيجية بشكل دائم وليس بشكل مرحلي مؤقت، ووظيفة التحسين والتطوير لهذه الاستراتيجية (أبو بكر وشطنأوي، 2022)، وهو ما يؤكد لوبز وآخرون (López et al., 2021) عن أن كايزن عملية تركز على النمو المستمر، لذا فهي لا تتوقف عن الابتكار والتحسين.

ومن ناحية عملية فإن استراتيجية كايزن تعني التطوير المستمر والإصلاح بخطوات بطيئة متدرجة مستمرة، مع الاهتمام والتركيز على العنصر البشري، فالتطوير لا يحتاج لاستثمارات كبيرة، بل تنادي الاستراتيجية بتقليل الهدر والتحسين المتدرج بدون أي تكاليف أو أعباء مادية، فهذه التحسينات الصغيرة المستمرة ستحقق في النهاية إنجازا عظيما قد لا يأتي في الوقت القريب لكنه سيتحقق في النهاية (Kregel, 2019)، وهو ما يؤكد كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024) من أن كايزن تتطلب استثمارات مالية قليلة؛ من خلال تحسينات تدريجية بخطوات صغيرة بحيث تكون الجهود متواصلة، والمنظور طويل الأجل، كما يضيف أن كايزن لا تركز على العمليات فحسب، بل على الأفراد الذين يتشاركون المعلومات باستمرار، مع الاستخدام المكثف لأنظمة المتابعة والتقييم المستمر.

ويضيف ناراجي وآخرون (Nagarajaa et al., 2012) أن كايزن تعني التحسين المستمر من خلال استخدام المعرفة وليس استثمار الأموال، حيث تتمثل العناصر الخمسة الرئيسية لاستراتيجية كايزن في العمل الجماعي، والانضباط الذاتي، وتحسين الروح المعنوية، وحلقات الجودة، واقتراحات التحسين.

تتميز استراتيجية كايزن باستخدام ثقافة المشاركة على مستوى المؤسسة بأكملها، بهدف تعزيز إضفاء الطابع الإنساني في بيئة العمل من خلال تمكين الموظفين، كما أن الأمر لا يتعلق بإحداث تغييرات كبيرة، بل بتركيز الاهتمام على إجراء تحسينات صغيرة مستمرة تغطي جميع الأنشطة، بهدف تحسين العمليات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين جودة العمل، فالهدف الرئيسي هو التحسين ببساطة، ودمج هذه الاستراتيجية في هيكلية المؤسسات كطريقة للعمل بشكل يومي (López et al., 2021)، كما يضيف لوبز وآخرون أن كايزن تتضمن تقليل الهدر، وذلك بتحديد العمليات أو الإجراءات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، ومن خلال التخلص التدريجي من هذا الهدر، تزداد كفاءة المؤسسة، مما يرفع الجودة والعمليات والمخرجات.

يلاحظ أن هذه الاستراتيجية تتوافق مع التطوير التنظيمي، فمبدؤها الأساسي قائم على التغيير والتحسين بأفضل طريقة انطلاقا مما يتوفر من موارد ودون تحمل أي تكاليف إضافية، ومهام التحسين هذه تتم بشكل تدريجي وعلى عدة مراحل فلا يمر يوم من غير تحسين ولو كان ضئيلا، وتستوجب هذه الاستراتيجية بالضرورة ثقافة تنظيمية مساندة تتحلّى بالعمل الجماعي الموحد وتوفر قنوات للاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين، فهي استراتيجية فعالة لتحقيق التحسينات المستمرة.

وينظر البعض لكاييزن على أنها ثقافة قبل أن تكون استراتيجية إدارية، فمبادئ هذه الاستراتيجية تعكس ثقافة الفرد والمؤسسة كذلك، وبإطلاع الباحثة على دراسات (ناجي، 2022؛ الجولان، 2019؛ أحمد، 2019؛ السلي، 2017)، يمكن للباحثة تلخيص مبادئ كايزن وهي:

- كل ما في المؤسسة قابل للتحسين والتطوير، فكايزن لا تتحدث عن إمكانية التحسين فحسب وإنما ضرورة التحسين.
- كل يوم في المؤسسة هو يوم تحسين وإضافة، فلا ينبغي أن يمر يوم بدون تحسين حتى لو كان صغيرا، وهو ما يستوجب استغلال الوقت وتقديره فيمنع هدره في الأعمال الاعتيادية الروتينية.
- كل أعمال المؤسسة ينبغي أن تهدف لتحقيق الجودة والميزة التنافسية وإرضاء العميل أو متلقي الخدمة.
- ينبغي العمل على الابتكار، والتجديد وتوقع طموحات العميل والعمل على توفيرها.
- الجهد المبذول جهد فكري وعقلي وليس كايزن بحاجة لموارد مادية بل جاءت للتحسين من دون أي أعباء مادية.

- تطوير ثقافة تنظيمية تعترف بوجود الخلل والخطأ وتعمل على معالجته فور حدوثه وقبل تفاقمه.
- وقف العمل لحل المشكلات وعلاجها، فكايزن تعمل على عزل المشكلة فور حدوثها ووقف العمل لمعرفة كل حيثيات هذه المشكلة وعلاجها من جذورها، ومن ثم عودة العمل.
- منع حدوث الأخطاء، من خلال نظام رقابة وتقييم مستمر يمنع حدوث الأخطاء، وفي حال حدوثها معالجتها فوراً لمنع تفاقم وظهور نتائج هذا الخطأ.
- القيادة من الميدان، فالمدير يتابع من موقع الحدث ومع المرؤوسين ولا ينتظر التقارير.
- التعديل والتطوير المستمر، فالعمل بهذه المبادئ ليس مرحلياً، إنما هو روح هذه الاستراتيجية وهو التحسين المستمر.
- المسؤولية والولاء، وهي ترتبط بالإحساس بعدم الكمال والتقصير والسعي للتحسين والتطوير.

يلاحظ من المبادئ السابقة أن الموارد البشرية تعتبر أهم أصول المؤسسة، ومن خلالها يتم إجراء التحسينات تدريجياً، فاستراتيجية كايزن تنطلق من ثقافة تعترف بعدم الكمال وتسعى للكمال بنفس الوقت، من خلال إجراءات تحسين صغيرة متدرجة لكنها مستمرة فهي تركز على الإدامة، كما وتعتبر التحسين الصغير المتلاحق المستمر خير من إصلاح جذري مؤقت، كما أنها تؤسس لثقافة فيها من قيم الانتماء والولاء والمسؤولية والتقدير للوقت والموارد والسعي للأفضل.

ويمكن عملياً تطبيق استراتيجية كايزن من خلال نموذج يتبع سلسلة من الخطوات المنظمة والمنضبطة، يتكون من خمس مراحل مترابطة، وتشمل هذه المراحل: (التعريف، والقياس، والتحليل، والتحسين، والمراقبة)، فالخطوة الأولى تبدأ بوضع أهداف واضحة وواقعية وموثقة، ومن ثم مراجعة وتحليل الوضع الحالي ووضع خطة للتحسين، يليها تنفيذ التحسينات، ومراجعة وتطبيق التصحيحات اللازمة، وختاماً إعداد تقرير بالنتائج، وتقييمها لضمان التوافق مع الأهداف، وبعد إجراء التعديلات اللازمة، تبدأ دورة جديدة. ولهذا السبب تعرف استراتيجية كايزن بأنها التحسين المستمر (López et al., 2021).

وبالإطلاع على مفهوم كايزن ومبادئها، فقد أصبح واضحاً الفوائد التي ستحققها المؤسسة عند تطبيقها لمبادئ كايزن في الإدارة، هذه الفوائد التي ستعود على الإدارة والموظفين وعلى المؤسسة بكاملها، ومن خلال اطلاع الباحثة على دراسات (الكسر، 2017؛ أحمد، 2019؛ ناجي، 2022؛ العتيبي، 2023) يمكن تلخيص فوائد كايزن فيما يلي:

- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، واستثمار المساحات بكاملها، والتنظيم والتخلص من المخلفات والفوضى.
- شحذ الهمم نحو التغيير ونشر ثقافة العمل والتطوير واستدامة العمل والتحسين.
- نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني، وإيجاد قنوات اتصال مفتوحة شبكية بما يوحد الجهود في المؤسسة.
- الانضباط الشخصي من الموظفين والانتماء والولاء للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين.
- إشراك الموظفين في عملية التغيير والتطوير واستثمار أفكارهم وخبراتهم في حل المشاكل وتقليل نسبة الخطأ.
- خفض التكاليف المستمر وبشكل متسلسل للانتهاء، وهو ما يظهر أثره بتطبيق كايزن شهراً بعد شهر وسنة عن سنة.

مما سبق يتبين للباحثة أن تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة يؤدي لرؤية واضحة حول الهدف الذي يراد تحقيقه، والعمل بجهد كل يوم للوصول إليه والتطوير عليه، وذلك من خلال الحد من إهدار الوقت والموارد ما يساهم في خفض التكاليف ورفع الجودة وتحسين القدرة التنافسية، وإرساء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للموظفين مما يجعلهم أكثر سعادة وثقة.

ويمكن للمدير وضع نموذج الخصاص لتطبيق استراتيجية كايزن في إدارة مؤسسته، كما ويمكنه الاستعانة بأدوات كايزن والتي تعتبر أدوات علمية تؤدي وظائف محددة بما يحقق في مجملها أهداف المؤسسة في ضوء استراتيجية كايزن، ومن هذه الأدوات لتطبيق كايزن في الإدارة:

- استخدام أدوات الاستفهام السبع: وقد استخدمت هذه الأدوات كأسلوب إداري للتحسين، بحيث يسأل المدير عن عملية التطوير والتحسين بشكل مفصل باستخدام أدوات الاستفهام السبع، ويورد السلمي (2017) هذه الأسئلة وهي:
 1. ماذا؟ ماذا سيتم عمله؟ ماذا سيضمن التحسين؟ فالهدف من هذا السؤال (ماذا) هو تحديد وتحليل مضمون العمل والتحسين.
 2. لماذا؟ والهدف من السؤال هو تحديد الأولويات، فمعرفة سبب كل إجراء وكل عمل يحدد أهمية كل إجراء وبالتالي يصبح واضحاً ما الأولويات التي سيسير عليها المدير في التحسين.
 3. أين؟ ما المكان الذي سيتم التحسين فيه، ولماذا هو عن غيره، فالهدف هو تحديد كل التفاصيل الخاصة بالتحسين بما يشمل المكان والبيئة وصولاً للتحسين في كل المؤسسة.
 4. متى؟ والهدف هو اختيار الوقت الملائم للعمل، وتحديد الأولويات للبدء بحسب الأهمية وحسب الخطة.
 5. كم؟ ويهدف هذا السؤال لتحديد تكلفة التحسين، وما يتبع التحسين من أرباح وقيمتهما.
 6. كيف؟ ويهدف للتعرف لأفضل الطرق والوسائل لإجراء العمل، والمفاضلة بين الطرق لاختيار الطريقة الأمثل.
 7. من؟ يهدف لتحديد الأشخاص المسؤولين عن التطوير والتحسين، والرقابة، وكل ما يتعلق بالعمل.

ويتبين للباحثة أنه وبالإجابة عن هذه الأسئلة السبعة سابقة الذكر، فإن عملية التحسين تتم وفقاً للمطلوب وما هو متوقع، كما ويمكن من خلالها الإحاطة بجميع جوانب عملية التحسين، بدءاً من التخطيط للعملية وتحديد مضمون ونطاق التحسين المستهدف، وصولاً للأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة والتقييم، وبذلك ترى الباحثة أن استخدام أدوات الاستفهام السبع كأداة لتطبيق استراتيجية كايزن تعد أداة ممكنة وسهلة الاستخدام للمديرين وقادة المؤسسات بشكل عام.

ومن الأدوات الأخرى لتطبيق استراتيجية كايزن، يورد بوسالم وشهيد (2017) نموذج باريتو، ويستخدم هذا النموذج كأداة من أدوات كايزن، فمن خلاله يمكن التعرف على الأهمية النسبية للأعمال والإجراءات، وبناء عليه يتم ترتيب الأولويات والبدء في العمل والتطوير، كما يمكن من خلاله التعرف للسبب الرئيس في أي مشكلة، ففي أي مشكلة هناك عدد كبير من الأسباب التي أدت لظهورها، ويأتي دور هذا النموذج في التعرف للأسباب الرئيسية المسؤولة والعمل على معالجتها، ففكرة هذا النموذج هي تحديد الأولويات وتصنيف الأعمال حسب الأهمية والتركيز على المهم.

ويورد كارجل (Kregel, 2019) العصف الذهني كأداة لتطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة، ويقصد من العصف الذهني توليد الأفكار الأصيلة الجديدة، ويستخدم عادة في شكل مجموعات، بهدف جمع أكبر عدد من الأفكار، حيث يمكن الاستفادة من هذه الأفكار في عمليات التطوير والتحسين، وبعد توليد هذه الأفكار يتم تقييمها للمفاضلة بين الأفكار واختيار أنجعها، ويتم التقييم إما من خلال فريق مصغر من المدير وثلاث موظفين مميزين، أو يتم التقييم من خلال جميع الموظفين بالتصويت على أفضل الأفكار للتطوير والتحسين.

ومن أدوات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة حلقات الجودة، وهي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في الحصول على أفكار للتحسين، حيث تتكون هذه الحلقات من فريق من (5-8) موظفين من نفس التخصص، يعقدون فيما بينهم لقاءات دورية لمناقشة مشاكل العمل وكيفية التطوير بتقديم أفكار التطوير للإدارة أو بتطبيقها كفريق معاً، ولفاعلية أكبر في استخدام حلقات الجودة يمكن الاستفادة من أدوات كايزن الأخرى كالعصف الذهني، وتحليل باريتو، وتحديد العلاقة والسبب وغيرها من الأدوات (أحمد، 2019).

ومن الأدوات الأخرى لتطبيق استراتيجية كايزن مخطط السبب والأثر، ويستخدم هذا المخطط لمعرفة الأسباب لظهور نتيجة ما، وتحليل علاقة السبب بالنتيجة، بحيث ترصد الأسباب المتعددة ويتم تصنيفها لأسباب رئيسية وفرعية، وهو ما يساعد في حل المشاكل الكبيرة والمعقدة من خلال تحليلها بحيث تضم هذه المشكلة الكبيرة مشكلات صغيرة، وكل مشكلة لها أسبابها، والعلاج لهذه المشاكل في المحصلة يعطي علاجاً لكل المشاكل وتحسيناً للأداء (العتيبي، 2023).

ويلاحظ من الأدوات السابقة أنها قد تتداخل فيما بينها، وتؤدي جميعها لهدف واحد وهو التحسين المستمر، من خلال التحديد الواضح والدقيق لهدف التحسين ونطاقه، وتحديد مجالات الخلل أو القصور، وتحديد أهمها الأكثر تأثيراً وأهمها الأكثر أولوية للعلاج، وغيرها من الإجراءات التي تؤدي للتحسين، وتذكر الباحثة أن المدير قد يبني نموذجاً الخاص في التحسين المستمر ويستخدم أكثر من أداة كالعصف الذهني وحلقات الجودة ومخططات الأثر والسبب، وتحليل باريتو وغيرها، فليس هناك أداة مثالية أو حكر لمؤسسة أو لهدف ما، لكن هناك إدارة تسعى للتحسين المستمر وتضعه ضمن أهدافها الرئيسية الجذرية، حيث يتضمن تطبيق كايزن مزيداً من الاهتمام بالتفاصيل وطرقاً عملية لإنجاز الأمور بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

مما سبق يتبين أهمية تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة التربوية وقيادة المدارس، وهو ما يحتم إعادة النظر في مفهوم الإدارة وفي الأساليب والآليات الإدارية المتبعة في إدارة المدارس، ولذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري المدارس، والبحث في معيقات تطبيق هذه الاستراتيجية ومتطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس.

وقبل الخوض في الدراسة، ترى الباحثة أن الإسلام منذ أكثر من (14) قرناً قد نادى بالتحسين المستمر والطموح والسعي للأفضل، وذلك في قول رسول الله (سلو الله الوسيلة) [صحيح الجامع الصغير وزيادته 1/ 679: 3636]، وهي أعلى الدرجات وأسمائها، فالرسول ذاته وهو المرسل من الله إلا أنه بقي حتى آخر لحظات حياته يعمل للأخرة، كذلك نرى مبادئ التحسين المستمر في دعوته لإتقان العمل كقول رسول الله (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) [صحيح الجامع الصغير وزيادته 1/ 383: 1880]، وكذلك مناداة الإسلام للأخذ بمبدأ الشورى وهو ما يتفق مع العمل الجماعي كواحد من مبادئ التحسين المستمر، وغيرها الكثير من الدلائل التي تؤكد أسبقية الإسلام في الدعوة للتحسين المستمر، كيف لا وهو الدين المنزل من الله.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

للهيؤوس بأى أمة، لا بد من النهوض والإصلاح بالتعليم لهذه الأمة، وكفاءة هذا التعليم يرتبط بكفاءة الجهاز الإداري، بوجود إدارة فاعلة داعمة توجه وتشحن الهمم نحو الأهداف والتطلعات، إدارة تتحدى الواقع والظروف وتبحث عن الحلول، إدارة تدعم التحسين وتتبنى التحسين المستمر وصولاً لتحقيق الهدف الأكبر وهو جودة ونوعية المخرجات التربوية، وباطلاع الباحثة على الأدبيات، فقد وجدت دراسات كدراسة بوسالم وشهيد (2017) والتي توصلت إلى أن استخدام استراتيجية كايزن يساعد في إيجاد بيئة فاعلة داعمة مما يرفع أداء المؤسسة، كما أكدت دراسة الحربي (2017) أن استخدام استراتيجية كايزن يسهم في تحسين الأساليب القيادية وتوظيف الاتجاهات الحديثة في القيادة، وهو ما يؤكد فاعلية هذه الاستراتيجية ويدعو لضرورة تطبيق هذه الاستراتيجية في الإدارة التربوية.

ومما دفع الباحثة للبحث في هذا الموضوع، ما لاحظته الباحثة من ندرة وقلة الدراسات التي تناولت استراتيجية كايزن وتطبيقها في البيئة التربوية، بالإضافة لعمل الباحثة كعملمة وتنقلها بين أكثر من مدرسة وانخراطها مع أكثر من إدارة، وما لاحظته الباحثة من شيوع الإدارة بمعناها التقليدي الهرمي، واعتماد المدرء في كثير من الأحيان على برامج جاهزة للتحسين، ونقص المشاركة والعمل الجماعي مع المعلمين سواء في تحديد الأهداف أو التحسين لبيئة المدرسة، وشيوع سياسة الأبواب المغلقة والعمل الفردي، كان ذلك دافعاً للباحثة للبحث في واقع تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري المدارس، هذه الاستراتيجية التي أثبتت نجاعتها في التحسين والنهوض بالمؤسسات من مواردها المتوفرة ودون الحاجة

لموارد كبيرة، فاعتماد هذه الاستراتيجية يقوم بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، والعمل الجماعي بروح الفريق، وبذلك فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الثالث: ما متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس؟

2 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة استكشاف وجهات نظر مديري المدارس الفلسطينية لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، ومدى تطبيقهم لها، كما هدفت الدراسة التعرف لمعوقات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس، بالإضافة للتعرف لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس.

3 أهمية الدراسة / Research implications

تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية من أهمية الموضوع الذي تقوم بدراسته، حيث تنطرق لواقعة من أهم أساليب وطرق الإدارة في التطوير والتحسين وهي استراتيجية كايزن، وذلك لأهميتها وفعاليتها في القضاء على الهدر للموارد، والقضاء على المركزية والتفرد بالقرار في المؤسسات التربوية عموماً والمدارس خصوصاً، كما وتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بأن تزود القطاع التربوي بمعلومات مهمة ومفيدة يمكن استخدامها كمرجعية وقاعدة في تطوير القطاع التربوي، كما وتكمن أهمية الدراسة البحثية بأن تثري هذه الدراسة المكتبة التربوية العربية وأن تكون مرجعاً حول تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن، فمن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات وجدت دراسات حول استراتيجية كايزن لكنها جميعها اتبعت المنهج الكمي، وبذلك تكون هذه الدراسة الأولى من نوعها عربياً - حسب علم الباحثة - في اتباعها المنهج النوعي لدراسة مدى تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن. كما وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة بفتح الطريق أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول استراتيجية كايزن وتحسين أداء القيادات التربوية باستخدامهم لواقع من أهم أساليب التطوير والتحسين.

4 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على استراتيجية كايزن للتحسين المستمر كمفهوم إداري جديد يهدف للتحسين مما هو متاح والقضاء على هدر الموارد.

الحد البشري: المديرين العاملين في المدارس الحكومية.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، نابلس، طوباس، طولكرم، قلقيلية).

الحد الزمني: العام الدراسي 2024/2025.

5 مصطلحات الدراسة

كايزن: هو مفهوم من مفاهيم إدارة الجودة، يعرف بأنه التحسين المستمر الذي يشمل جميع أفراد المؤسسة، من الإدارة العليا إلى العاملين، فهو أسلوب تحسين مستمر من خلال استخدام المعرفة وليس استثمار الأموال (Nagarajaa et al., 2012).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها عمليات التحسين المستمر التي يقوم بها مديرو المدارس بالشراكة مع كادرهم المدرسي من تخطيط وتحليل لواقع المدرسة وبيئتها المحيطة، وتقويم مستمر لعمليات التحسين انطلاقاً من الموارد المتوفرة في المدرسة، من موارد مادية وبشرية فكرية.

مدير المدرسة: وهو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة، وتنسيق جهود الكادر البشري من معلمين وإداريين، وتوجيههم وتقويمهم لضمان سير العملية التعليمية وفق ما هو مخطط ومنسق؛ لتحقيق الأهداف التربوية (أبو الهيجاء، 2021).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة، والذي يقوم بتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بالشراكة مع طاقمه المدرسي.

6 الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، اختيرت تسع دراسات لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية وعناصرها ومتغيراتها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة من الأحدث للأقدم:

دراسة مخامرة وآخرون (2025)، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين أنفسهم في مديرية يطا، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإعداد استبانة لقياس واقع تطبيق منهجية كايزن، وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة والبالغ عددها (79) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية يطا جاءت مرتفعة.

دراسة كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024)، ركزت الدراسة على مفهوم فلسفة كايزن "التحسين المستمر" وكيفية تطبيقه في مؤسسات تعليمية مختارة في الفلبين. حيث شملت الدراسة ثلاث مؤسسات تعليمية أساسية رائدة من المناطق الجغرافية الشمالية والوسطى والجنوبية في الفلبين، وقد استخدمت لذلك منهج دراسة الحالة لفهم كيف ولماذا تطبق فلسفة كايزن في المؤسسات التعليمية المختارة في الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود أربعة محاور رئيسية مشتركة بين جميع المدارس المشاركة حول كيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية الأساسية، وهي: التحسين المستمر، وتطوير الطلاب، والتواصل، والوظائف. كما أكدت الدراسة أن عملية تطبيق كايزن في المدارس المشاركة "تتمحور حول الطالب" بهدف أساسي يتمثل في مساعدته في تلبية جميع احتياجاته الأكاديمية وغير الأكاديمية في المدرسة، باعتباره صاحب المصلحة الرئيسي في المؤسسات التعليمية الأساسية. كما أظهرت الدراسة أن التحدي القائم في تطبيق كايزن يتمثل في التواصل بين الإداريين وأصحاب المصلحة من طلاب وأولياء أمور وغيرهم.

دراسة أبو بكر وشطنواوي (2022)، وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مضامين منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وذلك باعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام أداة الاستبانة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها (1026) معلماً، وقد بينت نتائج الدراسة أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68).

دراسة ابن طريف (2022)، هدفت الدراسة معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تتألف من (433) معلماً ومعلمة من لواء وادي السير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق الإدارة المدرسية المنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة الإنزي (Alenezi, 2022)، هدفت الدراسة التعرف لأساليب القيادة الجامعية باستخدام كايزن من وجهة نظر القيادة الجامعية والبحث في المتطلبات المطلوبة لتحسين القيادة الجامعية من خلال تطبيق كايزن، وذلك باعتماد المنهج

الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات من قادة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في أربع جامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (160) فردًا بما في ذلك العمداء والعمداء المشاركين، رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من أربع جامعات مختلفة. وجاء من أهم النتائج عدم وجود ثقافة كايزن بين قيادة الجامعة، واتفقت أيضًا على أهمية تطبيق مبادئ كايزن كنموذج لتعزيز القيادة الجامعية.

دراسة عبد العزيز (2021)، هدفت الكشف عن المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذ استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بحفر الباطن من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (231) معلمًا ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أن نسبة اهتمام معلمي المرحلة المتوسطة بمحاكاة حفر الباطن ووعيمهم بمتطلبات تنفيذ استراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد لهذه الاستراتيجيات المتطلبات هي (4.05). وقد احتلت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى من حيث مدى وعي أفراد العينة بأهمية تطبيقها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها.

دراسة لوبز وآخرون (López et al., 2021)، هدفت الدراسة إلى إرساء منهجية للتحسين المستمر في كلية المحاسبة والإدارة التابعة لجامعة باجا كاليفورنيا في المكسيك، حيث تناولت الدراسة حالة كلية المحاسبة والإدارة التابعة لجامعة باجا كاليفورنيا المستقلة، حيث طبقت منهجية كايزن من خلال بحث تطبيقي ذي نطاق تجريبي ووصفي، بهدف تحديد وتحسين عمليات جودة التعليم، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق منهجية كايزن أدى لترسيخ ثقافة الجودة، وبالتالي التحسين المستمر، حيث تم تطبيق منهجية كايزن بهدف وضع مقترح للتحسين، ووضع خطة عمل تسمح بوضع الإرشادات اللازمة لمعالجة أي تأخير في عمليات كلية المحاسبة والإدارة التابعة لجامعة باجا كاليفورنيا.

دراسة الجولان (2019)، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، وذلك باعتماد المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبانة، وتطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (300) معلم ومعلمة بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2230)، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية يقومون بتطبيق نظرية كايزن في مدارسهم بدرجة كبيرة للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في إنجاز المهام والأعمال في المدرسة، وأظهرت النتائج توافر البنية التحتية والأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيق نظرية كايزن، وأكدت النتائج إدراك المعلمين والمديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية تطبيق نظرية كايزن لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التعليمية التربوية.

دراسة السلمي (2017)، وهدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحاكاة جدة والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء هذه القيادات في ضوء منهجية كايزن، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة وقد بلغ عددهم (151) مديراً، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهمية متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن جاءت بدرجة أهمية كبيرة، وعلى رأسها المتطلبات التقنية، كما أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة وعلى رأسها المعوقات المادية.

التعقيب على الدراسات السابقة

جميع الدراسات السابقة كانت ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث هدفت في مجملها للبحث في واقع تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري المدارس كدراسة مخامرة وآخرون (2025)، ودراسة معيقات تطبيق الاستراتيجية كدراسة السلمي (2017)، وبعضها بحث في متطلبات تطبيق الاستراتيجية كدراسة عبد العزيز (2021)، وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات عربية وأجنبية تناولت تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات تربوية في دول مختلفة منها الفلبين والمكسيك والسعودية والأردن وفلسطين، واستخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الكمي واعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات والحصول على النتائج، باستثناء دراسة كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024)، والتي استخدمت المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة للوصول للنتائج، وبذلك تميزت هذه الدراسة عن

سابقاها باعتمادها المنهج النوعي باستخدام أداة المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة والوصول لتفاصيل وحيثيات أكثر حول واقع تطبيق استراتيجية كايزن لدى مديري المدارس، وما يتعلق بالتطبيق من معوقات ومتطلبات للتطبيق من وجهة نظر مديري المدارس (عينة الدراسة).

7 المنهجية / الطريقة والاجراءات

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة الأسلوب النوعي لتحقيق أهداف الدراسة، عبر منهج تحليل المضمون، حيث يتم استقراء الظاهرة قيد الدراسة – استراتيجية كايزن في الدراسة الحالية – من خلال وجهات نظر المشاركين في الدراسة، للوصول لنتائج دقيقة وعميقة والتي لا يمكن الوصول إليها من خلال المنهج الكمي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، نابلس، طوباس، طولكرم، قلقيلية) والبالغ عددهم (622) مدير ومديرة حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي 2023-2024 (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2024).

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة المتيسرة وذلك لسهولة وصول الباحثة للمديرين، وتم الاكتفاء بعدد (12) مديرا و(10) مديرات؛ وذلك لتكرار البيانات وتشبعها، وقد كان دور الباحثة حياديا موضوعيا بينما ظهر دورها في تفسير النتائج.

أداة الدراسة:

طبقت لأغراض الدراسة الحالية المقابلات الفردية شبه المنظمة، حيث تم إجراء مقابلات مع اثنين وعشرين مديرا/ة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما استغرقت كل مقابلة تقريبا من (25-40) دقيقة.

صدق الأداة (المقابلة):

لتحقيق الصدق في المقابلة عملت الباحثة على التحديد الدقيق للموضوع المطروح في المقابلة بأسئلته الثلاثة حيث قاست الأسئلة بشكل حقيقي الظاهرة قيد الدراسة. كما تم عرض الأسئلة على ستة محكمين خبراء، وقد استفادت الباحثة من ملاحظاتهم بالتعديل على صياغة السؤال الأول، فكانت الباحثة قد وضعت إجابته بشكل مقنن من خلال فقرات، لكن وبعد ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة السؤال مفتوحا كباقي الأسئلة، والعمل على توضيح معنى الاستراتيجية من خلال التمهيد للمقابلة والحديث مع المستجيبين حول كايزن ومبادئها، وهو ما عزز صدق المقابلة؛ فكان الهدف من المقابلة واضحا لديهم، كما تم إعطاء المستجيب الحرية الكاملة للتعبير بما يدعم صدق المقابلة، بالإضافة إلى أن المقابلات تم تسجيلها صوتيا لضمان رجوع الباحثة إليها والحصول على بيانات المستجيبين بدقة ودون فقدان أي معلومة منها بما عزز كذلك صدق المقابلة.

ثبات الأداة (المقابلة):

بالنسبة للثبات فإنه يعتمد على أسلوب جمع وتحليل البيانات، حيث عملت الباحثة على تكرار نفس الأسئلة للمبحوثين، وعملت كذلك على الرقابة الذاتية وإبقاء الذاتية بعيدة عن موضوع الدراسة. كما عملت على الاستيضاح

للإجابات الغامضة وصياغة فحواها أثناء المقابلة والتأكد من المستجيب من أنها الفكرة المقصودة، وذلك باتباع الباحثة أسلوب مراجعة المستجيب لاستجابته والتأكد من أن تلك الاستجابات هي ما كان يقصده المستجيب.

كما قامت الباحثة بتحديد أسئلة ومدة المقابلة وكيفية جمع وتحليل البيانات، أي تقديم السياق الذي تم خلاله الوصول لنتائج الدراسة، وهو ما يخدم الباحثين الآخرين بإيجاد سياق مماثل وهو ما سيعطي بالضرورة نتائج مماثلة، وهو ما أكدته زيتون (2006) بتأثير السياق في ثبات نتائج البحوث الكيفية.

تحليل البيانات:

تم توثيق المقابلات من خلال التسجيل الصوتي بعد أخذ الإذن من المبحوثين وموافقهم على ذلك، وتزامن معه تدوين بعض الملاحظات المهمة، وقامت الباحثة بتفريغ المقابلات وقراءتها عدة مرات بعد التفريغ وتسجيل الملاحظات. فقامت الباحثة بقراءة البيانات بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، ثم مراجعة البيانات وتنظيمها، حيث تم إزالة العبارات المتكررة أو غير الأساسية التي لن تساهم في البيانات الإجمالية. وبعد ذلك، تمت قراءة البيانات التي تم تدوينها والملاحظات التي تم إدراجها خلال المقابلة مرة أخرى وتحديد العبارات الشائعة التي من شأنها أن تشكل المكونات الأساسية للموضوعات التي تعتبر ضرورية للظاهرة قيد الدراسة، وبعد ذلك قامت الباحثة بقراءة البيانات عدة مرات أخرى. لقد اتبعت الباحثة منهج القراءة المتكررة للبيانات للحصول على فهم كامل للبيانات كوحدة كاملة قبل تقسيمها إلى أجزاء. حيث ساعد ذلك في التركيز على التفاصيل وتحديد الفئات والمواضيع المختلفة. ثم بدأت الباحثة بتنظيم البيانات بشكل دقيق، وهذه كانت تقنية التحليل التي اتبعتها الباحثة بالتحليل الدقيق لبيانات المبحوثين حول الظاهرة محل الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية:

التزمت الباحثة بأخلاقيات البحث العلمي في كل مرحلة من مراحل هذه الدراسة، حيث كان للمبحوثين الحرية التامة في المشاركة في الدراسة، والانسحاب في أي مرحلة، فتم التمهيد للمقابلة بالتعرف على خصائص المبحوثين وتعريفهم بالهدف من الدراسة، وإعطاء تعريف وتوضيح لمفهوم الاستراتيجية ومبادئها، كما تم تسجيل المقابلات صوتياً بعد أخذ الموافقة من المبحوثين مع الحفاظ على سرية المعلومات أثناء التفريغ والتحليل، والإتلاف الفوري للتسجيلات بعد الانتهاء من الدراسة، كما أنه لم يتم التطرق لأي بيانات حساسة تتعلق بالأسماء أو الشخصيات للمبحوثين، وحافظت الباحثة على الحيادية والموضوعية طيلة فترة الدراسة، والاستشهاد بجميع المراجع والتوثيق لهذه المراجع حسب نظام (APA) الجمعية الأمريكية لعلم النفس.

عرض النتائج:

تتمثل نتائج الدراسة بإجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة، وتحليل الباحثة لهذه الإجابات، وقبل الخوض في نتائج الأسئلة، ترى الباحثة أن هناك نتيجة رئيسة لا بد من ذكرها، وهي أن استراتيجية كايزن كمفهوم إداري واستراتيجية للتحسين المستمر، كانت مفهوماً غامضاً لجميع المديرين، ولم يمتلك أي مدير معرفة بالمفهوم، لذلك عمدت الباحثة لتوضيح المفهوم للمديرين، ومن ثم طرح أسئلة المقابلة الثلاث على المديرين.

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظرهم؟

وقد جاءت نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مديري المدارس حول تطبيقهم لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظرهم، كالتالي:

- تشكيل فريق تطوير للمدرسة من المدير والمعلمين في المدرسة، وجاءت بتكرار 6 من 22 ونسبة 27%.

- إعداد خطة للتطوير بالاجتماع مع المعلمين والخروج بخطة واضحة برؤية وتخطيط جيد وتنبؤ بأي معوقات، فجاءت إحدى إجابات المديرين كالتالي: "إعداد خطة عملية تعتمد على التفكير ملياً في ما تحتاجه المدرسة للتطوير واتخاذ خطوات من شأنها القدرة على تطبيق التطوير داخل المدرسة"، وجاءت بتكرار 22 من 22 وبنسبة 100%.
- تحليل البيئة المدرسية وتحليل لواقع المجتمع المحلي المحيط وامكانياته والتعاون معهم لدعم للمدرسة، وتحديد احتياجات المدرسة والجوانب التي بحاجة للتحسين سواء طلبة أو معلمين أو بنية تحتية، وجاءت بتكرار 22 من 22 بنسبة 100%.
- اعتماد خطط صغيرة للتقييم المستمر والدوري اليومي لكل إجراء، وجاءت بتكرار 4 من 22 وبنسبة 18%.
- إدارة الوقت، وتنظيم الأولويات، وجاءت بتكرار 12 من 22 وبنسبة 55%.
- التقييم المستمر للمهام والأعمال وأداء الطلاب، التشجيع في حالات التقصير وشحن الهمم، والتغذية الراجعة المستمرة لكل ما يتم من تحسين مدرسي، وجاءت بتكرار 12 من 22 وبنسبة 55%.
- معالجة أي خلل وتوضيح آثاره في حال استمراره، وجاءت بتكرار 10 من 22 وبنسبة 45%.
- تعزيز ثقافة تنظيمية مساندة بحيث يكون العمل والتحسين موحداً وموجهاً من الجميع وليس من المدير فقط، وتعزيز العلاقات الإيجابية مع المعلمين، وجاءت بتكرار 10 من 22 وبنسبة 45%.
- دعم المعلمين، وتنمية قدراتهم سواء من المعلمين الزملاء داخل المدرسة أو بالتنسيق مع مديرية التربية وباقي المدارس، وجاءت بتكرار 14 من 22 وبنسبة 64%.
- تعزيز السلوك الإيجابي من المعلمين والطلاب، خاصة الجهود المميزة، وجاءت بتكرار 4 من 22 وبنسبة 18%.

الجدول (1) مظاهر تطبيق استراتيجية كايزن						
ثقافة تنظيمية داعمة	العمل الجماعي	التقييم المستمر	إدارة الوقت	معالجة الأخطاء	تنمية المعلمين	تعزيز المعلمين
10 من 22 بنسبة 45%	10 من 22 بنسبة 45%	12 من 22 بنسبة 55%	12 من 22 بنسبة 55%	10 من 22 بنسبة 45%	14 من 22 بنسبة 64%	4 من 22 بنسبة 18%
التعاون مع المجتمع المحلي	التخطيط الجيد وتحليل بيئة المدرسة	التعلم من المدارس الأخرى	فريق تطوير للمدرسة	تدعيم التقنيات الحديثة	التواصل مع المعلمين	خطط تحسين بأهداف صغيرة
14 من 22 بنسبة 64%	22 من 22 بنسبة 100%	4 من 22 بنسبة 18%	6 من 22 بنسبة 27%	4 من 22 بنسبة 18%	16 من 22 بنسبة 73%	4 من 22 بنسبة 18%

- التواصل المستمر مع المعلمين، وإبقاء قنوات اتصال ميسرة ومفتوحة معهم، وجاءت بتكرار 16 من 22 وبنسبة 73%.
- العمل الجماعي الموحد بروح الفريق بين المدير والمعلمين، فكانت إجابة أحد المديرين: "الاجتماع مع المعلمين وأخذ أفكار منهم للتطوير، وتنظيم العمل وتقسيم الأفكار وتوزيعها بين المعلمين والعمل تدريجياً علماً بحيث لا تشكل عبئاً على المعلمين، فالجهد واحد والكل يتعاون فيه"، وجاءت بتكرار 10 من 22 وبنسبة 45%.
- التعاون مع المجتمع المحلي خاصة المقتدرون لتوفير الدعم، وجاءت بتكرار 14 من 22 وبنسبة 64%.
- تدعيم تكنولوجيا والتعليم والتعلم وإيجاد بنية مدرسية تقنية حديثة، وجاءت بتكرار 4 من 22 وبنسبة 18%.
- التواصل مع المدارس في المجتمع المحيط والتعلم من الجهود المميزة لديهم في التحسين والتطوير، فجاءت إحدى إجابات المديرين: "وأتعلم من المدارس المحيطة وجهودها المميزة"، وجاءت بتكرار 4 من 22 وبنسبة 18%.

يتضح من نتائج السؤال الأول، أن مديري المدارس يطبقون استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بأدواتها المختلفة بدرجات متفاوتة، كما تفاوتت مظاهر التطبيق بين المديرين، ويوضح الجدول (1) مظاهر تطبيق استراتيجية كايزن حسب إجابات مديري المدارس.

يلاحظ من الجدول (1) أن واقع تطبيق المديرين لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاء بدرجة متوسطة، فمظاهر تطبيق المديرين لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بنسب متفاوتة، وقد احتل التخطيط الجيد للتحسين وتحليل واقع المدرسة النسبة الأعلى حيث اتفق عليها جميع المدراء، تلتها في المرتبة الثانية التواصل مع المعلمين ودعم نموهم المهني، والتعاون مع المجتمع المحلي في التحسين والتطوير، ويليها في المرتبة الثالثة إدارة الوقت والتقييم المستمر، وتعزو الباحثة ذلك لاتفاق التقييم المستمر وإدارة الوقت مع التخطيط الجيد وهو ما يتوافق مع وظيفة مدير المدرسة كونه رأس الهرم الإداري للمدرسة ومن خلال خبرته وسنين خدمته يكون المدير قد امتلك هذه المهارات الإدارية، كما أن التخطيط من أهم الموضوعات الإدارية التي تعتمد وزارة التربية والتعليم لتقديم دورات تدريبية فيها للمديرين منذ تكليفهم بالإدارة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات مخامرة وآخرون (2025)، أبو بكر وشطنواوي (2022)، وابن طريف (2022)، والجولان (2019). وجاء محور التعلم من المدارس الأخرى وتدعيم التقنيات الحديثة واعتماد خطط صغيرة للتحسين وتعزيز المعلمين في المراتب الأقل تكرارا بين المديرين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لغياب ثقافة التعلم والاطلاع على منجزات المنافسين والتعلم منهم، حيث تبين للباحثة من خلال المقابلات أن المديرين يقومون بتطبيق بعض من مبادئ كايزن كجزء من مهامهم، ولكن دون معرفتهم ووعيم لها كاستراتيجية للإدارة الحديثة، وتعزو الباحثة ذلك لاعتماد المدراء عادة لنماذج جاهزة للتحسين وبأهداف كبيرة جذرية، وغالبا ما تبدأ هذه الجهود بحماسة ودافعية كبيرة ومتابعة حثيثة، لكن مع الوقت تخف وتيرة العمل والمتابعة ودون تحقيق للأهداف في معظم الأحيان، كما تعزو الباحثة ذلك لعدم امتلاك المديرين الصلاحيات الكافية لتعزيز المعلمين ماديا، وعدم شيوع ثقافة التعزيز للجهود، فجاء في إحدى الاستجابات: "إن هذه الجهود واجب المعلم ولا ينتظر عليه شكرا أو تعريزا"، وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية من أهم الأسس لنجاح تطبيق استراتيجية كايزن القائمة على العمل الجماعي والجهد المشترك، وقنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والمعلمين، إلا أن ما لمستته الباحثة من المقابلات أن الجهود تميل لأن تكون جهودا أو مبادرات فردية، كما أنها في كثير من الأحيان تكون مرتبطة بتعليمات ونماذج من مديرية التربية والتعليم، وترى الباحثة أن هذا من أحد الأسباب المؤثرة في ضعف مخرجات أو عدم تحقيق أهداف التحسين، ذلك أن كل مدرسة هي حالة بحد ذاتها، ويحيط بها واقع مغاير لغيرها من المدارس من حيث الطلاب وخصائصهم وأولياء الأمور وأوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية ورجال المجتمع وغيرها من الظروف، وبذلك يكون الأجدى بأن يكون لكل مدرسة خطة وإجراءات للتحسين، خطة تضعها الإدارة بالتشاور مع طاقمها، وهذا يستوجب ثقافة تنظيمية قوية، بحيث تكون الجهود موحدة وموجهة لنفس الأهداف، كما يكون هناك تعزيز لهذه الجهود، وضبط للإجراءات بحيث تبقى موجهة نحو أهدافها.

نتائج السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس؟

تبين للباحثة من إجابات المديرين على هذا السؤال، بعد تعريفهم لكاييزن كأسلوب إداري حديث، بأن هناك معوقات تعترض تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث اتفق المديرون على أربع معوقات رئيسية لتطبيق استراتيجية كايزن، وهي:

- معوقات بشرية: وتشمل عدم تعاون المعلمين مع الإدارة وعزوفهم عن التطوير والتغيير، وشخصية المدير المزمته والابتعاد عن الأخطاء والذي يرضى بالحد الأدنى من الأهداف، بالإضافة للكوادر البشرية غير المؤهلة والتي لا تسعى للنمو المهني، والاحتراق الوظيفي للمعلمين، فجاءت إحدى إجابات المديرين: "كوادر بشرية غير مؤهلة ولا تسعى للنمو المهني، الاحتراق الوظيفي للمعلمين هو عائق فلا دافعية للإنجاز"، بالإضافة لعزوف بعض المعلمين عن التغيير والاستمرار في النهج التقليدي، وعدم انسجام المعلمين مع المدير وبين المعلمين أنفسهم، وضعف قنوات التواصل بينهم، وكان هذا المعيق هو الأكبر والأشد تأثيرا من وجهة نظر المديرين، وذلك مما عبر عنه المديرون ولمسته الباحثة في إجاباتهم.

- معوقات إدارية: وتضم قوانين التربية والتعليم الصارمة، وعدم وجود رؤيا مشتركة للطاقت المدرسي للتحسين، وعدم وجود رؤيا واضحة لدى بعض مدراء المدارس حول التخطيط لاحتياجات المدرسة البشرية والمادية، وعدم

المتابعة من الإدارة لتنفيذ الأعمال وغياب التقييم المستمر، فيكون الاهتمام ببداية العمل ولا يتم متابعته أو تقييم نتائجه من الإدارة أو الطاقم المدرسي، والتأخر في تنفيذ المهام.

- معوقات مادية: وتضم عدم تعاون المجتمع المحلي، ونقص الدعم المحلي من المجتمع بسبب الوضع الاقتصادي، وعدم جدية الأهل للتعاون مع المدرسة، فجاءت إحدى الإجابات: "عدم جدية الأهل والطلاب في التعاون مع المدرسة للتحسين والتطوير"، بالإضافة لاحتفاظ المدارس بالطلاب وصغر المساحة للمدارس، كذلك مما جاء في أحد الإجابات عن هذا السؤال: "التحسين لبيئة المدارس المستأجرة يكون محدوداً كونها ليست ملكاً للتربية والتعليم".
- معوقات تقنية: وتشمل عدم توفر التقنيات الحديثة وضعف المهارات التقنية للمعلمين، ولا تأهيل للمعلمين بما يناسب هذه التقنيات، خاصة كبار السن ورفضهم التطوير والنمو المهني واكتفائهم بمهاراتهم الأكاديمية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد العزيز (2021) والسلمي (2017). وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاعتقاد بعض المديرين أن التحسين المستمر يقترن بالتكاليف المادية وهو ما يتعارض مع مفهوم الاستراتيجية وهو ما يشير لعدم امتلاك المديرين لقاعدة معرفية حول كايزن كأسلوب إداري حديث للتحسين المستمر، وهو ما لاحظته الباحثة في إجاباتهم، كما تعزو الباحثة ذلك إلى عدم دافعية المعلمين والمديرين للتحسين في ضوء نقص الحوافز وشيوع ثقافة العمل الفردي في بيئة العمل المدرسي، وغياب فرق العمل الجماعي الموحد، بالإضافة لضغط وأعباء العمل الإداري للمديرين وهو ما لمستته الباحثة من إجابات المديرين، حيث تكررت ضغط أعباء العمل لدى المديرين، كما تكررت لديهم نقص الصلاحيات المعطاة للمدير، فكان ذلك عائقاً للمديرين في تطبيقهم لكايزن للتحسين المستمر، كما تكررت في إجاباتهم أن العائق الأكبر هو العائق البشري، لعدم الرغبة في التغيير، والاكتفاء بتحقيق الأهداف الاعتيادية، من ختم المنهاج وإنجاز بعض الأنشطة اللامنهجية، فكان التحسين هدفاً رفاهياً بالنسبة لهم، كما أن غياب الثقافة التنظيمية المشجعة للعمل التعاوني، وغياب المناخ التنظيمي الداعم هو سبب كبير من وجهة نظر الباحثة.

نتائج السؤال الثالث: ما متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت المقابلات مع مديري المدارس أن متطلبات تطبيق مديري المدارس لاستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، جاءت ضمن خمس متطلبات رئيسة اتفق عليها المديرون، وهي:

- متطلبات بشرية: وذلك بتوفير معلمين مؤهلين متعاونين للعمل والتحسين مع الإدارة، حيث جاءت إحدى الإجابات في المقابلات كالتالي: "المدير القوي بحاجة لمعلمين أقوياء"، بالإضافة للرغبة والجدية من المعلمين في التحسين والمبادرة، ووجود فريق من المعلمين المؤهلين المتناغمين للعمل كفريق واحد، ورغبة المعلمين في التطوير.
- متطلبات تنظيمية: ومنها توفر المناخ التنظيمي الإيجابي والثقافة التنظيمية القوية في المدرسة، وعلاقات الاتصال الإيجابية مع فريق المعلمين، فكانت إحدى الإجابات للمديرين: "بناء ثقة إيجابية بين جميع العاملين في المدرسة"، بالإضافة لتعزيز المعلمين، وتشجيعهم على التعلم والتطور المهني، فجاءت إحدى الإجابات كالتالي: "وجود جو من التناغم بين المعلمين والمدير والمعلمين أنفسهم، مدير يجمع بين المعلمين ويوحدهم"، والعمل بروح الفريق، فجاءت إحدى الإجابات: "أنا بطمح لوجود العمل الجماعي لنجاح المدرسة ككل وليس التنافسية السلبية".
- متطلبات إدارية: كالرؤية الواضحة والقدرة على تحليل بيئة المدرسة بكل جوانبها، ووضع خطط واقعية واضحة للتطوير، بأهداف تطويرية واقعية وتتصل بسياق المدرسة وواقعها، والتقييم المستمر والشامل لكل جوانب التحسين، ومتابعة العمل حتى تحقق الأهداف، وعدم تجاوز الأخطاء حتى الصغيرة دون علاجها، والنظرة التأملية في جوانب قوة وتميز المدارس المحيطة والتعلم منها، وإدارة الوقت وتحديد الأولويات ومراقبة الخطة التطويرية

للتأكد من سير العمل وفق المخطط، بالإضافة للمدير القدوة في التعاون والتحسين والنمو المهني وحسن وسرعة التصرف من الإدارة في المواقف.

- متطلبات مادية: كالتعاون مع المجتمع المحلي في توفير الدعم المادي للمدرسة بما يخدم التحسين للمدرسة، واستغلال كل الموارد المتاحة في المدرسة من معلمين وخبراتهم وطلاب وإبداعاتهم وحتى استغلال المجتمع المحيط.
- متطلبات تقنية: كتوفر التقنيات الحديثة وتدعيم المهارات التقنية للمعلمين حيث جاءت إحدى الاستجابات: "التكنولوجيا ليست داعمة بل أصبحت ركنا أساسيا"، بالإضافة لقدرة المعلمين على التعامل مع التقنيات، وفي هذا الخصوص جاءت إحدى الاستجابات كالتالي: "لا أستطيع أن أفرض على المعلم أن يطور ذاته تقنيا، بل يجب أن تنبع منه ذاته".

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد العزيز (2021)، والجولان (2019)، والسلي (2017). وتعزو الباحثة هذه النتيجة لإدراك المديرين لأهمية الثقافة التنظيمية الداعمة في التأثير بالمعلمين ودعمهم والثقة بهم وبقدرة المهني للمعلمين كذلك، لضمان تعاونهم لنجاح الاستراتيجية، بالإضافة لإدراك المديرين لأهمية التأهيل والتطوير المهني للمدير والمعلمين كذلك، ولإدراكهم لأهمية الثقة التي يمنحها المدير للمعلمين ومدى تأثيرها على المعلمين بما يقوي انتماءهم للمؤسسة التربوية، ويدفعهم للعمل والتحسين، بالإضافة لأهمية التقنيات الحديثة بما يدعم تحقيق أهداف التحسين ويسرهما، وأهمية امتلاك المدير والمعلمين لهذه المهارات التقنية، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة لإدراك المديرين لأهمية التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ودور المدرسة في المجتمع، كمؤسسة حيوية في المجتمع تبنى وتؤسس هذا المجتمع.

8 الاستنتاجات

بالاطلاع على نتائج الدراسة حول تطبيق المديرين لاستراتيجية كايزن، يمكن للباحثة الخروج بالاستنتاجات التالية:

- يمارس المديرون بعضا من مبادئ كايزن للتحسين المستمر كجزء من مهامهم الإدارية، ودون وعي ومعرفة بكايزن كمفهوم إداري.
- يوجد فهم خاطئ لدى العديد من المدراء لمفهوم كايزن باعتباره يحتاج دعما ماديا كبيرا من وجهة نظرهم، وهو ما يتناقض مع مفهوم كايزن حيث جاءت كايزن للتخفيف من هدر الموارد، والتحسين انطلاقا مما يتوفر من موارد.
- يمتلك مديرو المدارس وعيا بأهمية إجراءات كايزن للتحسين المستمر كجزء من مهامهم الإدارية، كما أنهم يطبقون الكثير من مبادئ التحسين المستمر، بالرغم من المعوقات البشرية والتقنية والمادية والإدارية للتطبيق.
- يدرك مديرو المدارس أهمية المتطلبات البشرية بالدرجة الأولى لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بشكل فاعل، بالإضافة للمتطلبات الإدارية والتنظيمية والتقنية والمادية.
- يدرك مديرو المدارس دور المدير المهم المؤثر القائد لمعلميه باعتباره حجر الأساس لنجاح التحسين المستمر.
- يدرك مديرو المدارس أهمية الشراكة والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في الدعم والتحسين لبيئة المدرسة.

وفي ضوء ذلك، خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:

- تبني استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في إدارة المؤسسات التربوية والمدارس خصوصا.
- وضع آلية لتعريف وتدريب المديرين والأساليب والمفاهيم الحديثة في الإدارة ومنها كايزن للتحسين المستمر.
- وضع آلية لترسيخ ثقافة التحسين المستمر في إدارة المؤسسات التربوية وخصوصا المدارس.
- إجراء مزيد من الدراسات حول أثر تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة سواء على الدافعية أو الأداء أو المخرجات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، نيفين وشطناوي، نواف. (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 36(12): 2510-2543.
- أبو الهيجا، مها. (2021). مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، عبد الناصر. (2019). متطلبات نجاح استراتيجيات كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2(1): 317-384.
- الألباني، ناصر الدين. صحيح الجامع الصغير وزيادته. ج 1.
- الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2024). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023/2024*. وزارة التربية والتعليم، رام الله: فلسطين. تم الاسترجاع بتاريخ 2024/11/26 من <https://goo.su/FeZ4>
- ابن طريف، هبة. (2022). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 7(1): 205-220.
- بوسالم، أبو بكر وشهيد، هدى. (2017). دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 8: 626-640.
- الجولان، فريال. (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الحري، محمد. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. *مجلة العلوم التربوية*، 25(1): 234-262.
- زيتون، كمال. (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً. القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- السلي، عائش. (2017). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 5: 1-73.
- عبد العزيز، عبد العاطي. (2021). متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 7(22): 1-55.
- العتيبي، سارة. (2023). متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في إدارات التدريب التربوي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (96): 175-191. DOI: <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.913>
- الكسر، شريف. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجيات كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(5): 58-86. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S040317>
- مخامرة، نسرين، سمير، حنان وأبو خيران، أشرف. (2025). واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطّا من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 16(46): 126-142. <https://doi.org/10.33977/1182-016>
- 046-008
- ناجي، مها. (2022). متطلبات استراتيجيات كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، 7(4): 221-262.

- Abdulaziz, Abdulaty. (2021). Requirements for Implementing the Kaizen Strategy for Continuous Improvement in Intermediate Schools at Hafr Al-Batin Governorate: An Analytical Study of the Views of a Sample of Teachers(in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 22(7): 1-55.
- Abu Bakr, Nevin and Shatnawi, Nawaf. (2022). The degree of application of the Kaizen methodology for continuous improvement in Arab schools within the Green Line(in Arabic). *An-Najah University Journal for Research*, 36(12): 2510-2543.
- Abu Al-Haija, Maha. (2021). The Level of Organizational Trust and Its Relationship to Morale among Secondary School Principals in the Northern Governorates of the West Bank from Their Perspectives(in Arabic). (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Ahmed, Abdel Nasser. (2019). Requirements for the success of the Japanese Kaizen strategy for continuous improvement in government institutions by application to the telecommunications sector(in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 2(1): 317-384.
- Al-Albani, Nasir al-Din. *Sahih al-Jami' al-Saghir and its Supplement*. Vol. 1.
- Bousalem, Abu Bakr and Shahid, Huda. (2017). The Role of the Kaizen Method in Improving Enterprise Performance: A Case Study of Algeria Telecom Mobile Ooredwa, Wilayat Bechar(in Arabic). *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, vol. 8: 626-640.
- General Directorate of Educational Planning. (2024). *Educational Statistical Yearbook for the academic year 2023/2024*(in Arabic). Ministry of Education, Ramallah: Palestine. Retrieved from <https://goo.su/FeZ4>.
- Golan, Feryal. (2019). The degree to which the principals of the northwestern Badia schools apply Kaizen theory from the teachers' point of view(in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Harbi, Muhammad. (2017). Requirements for improving university leadership styles in light of the Geemba Kaizen methodology(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 25(1): 234-262.
- Ibn Tarif, Heba. (2022). The degree of application of school administration to Kaizen methodology to reduce organizational waste from the point of view of secondary school teachers in Jordan. *Amman Arab University Journal for Research*, 7(1): 205-220 (in Arabic).
- Al-Kaser, sheriff. (2017). Requirements for the application of the Kaizen strategy in management for the purpose of improving administrative processes from the point of view of the administrative body (a field study on the College of Education for Girls in Shaqra) (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 1(5): 58-86.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S040317>
- Makhamreh, Nisreen, Samir, Hanan and Abu Khairan, Ashraf. (2025). The Reality of Applying the Kaizen Methodology by Public School Principals in the Yatta Education Directorate from the Principals' Perspective. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 16(46): 126-142. : <https://doi.org/10.33977/1182-016-046-008>

- Naji, Maha. (2022). Kaizen Strategy Requirements and Degree of Availability in Assiut University Libraries: A Comparative Analytical Stud(in Arabic)y. International Journal of Library and Information Science, 7(4): 221-262.
- Al-Otaibi, Sarah. (2023). Requirements for the application of continuous improvement methodology in educational training departments(in Arabic). Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, No. 96: 175-191. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.913>
- Al-Salami, Ayedh. (2017). Developing the performance of educational leaders in secondary schools in Jeddah Governorate in the light of Kaizen methodology(in Arabic). Journal of Research in Specific Education, vol. 5: 1-73.
- Zeitoun, Kamal. (2006). Qualitative research design and electronic data processing(in Arabic). Cairo: World of Books Library.

المراجع الأجنبية

- Alenezi, O.Y. (2022). University leadership styles using the Kaizen approach. Amazonia Investiga, 11(50): 109-121.
- Caraan, H. S., & Caraan, L. G. A. (2024). Understanding Kaizen in Basic Educational Institutions in Metro Manila, Philippines. Review of Integrative. Business and Economics Research, 13(2), 239-250.
- Kregel, Ingo. (2019). Kaizen in university teaching: continuous course improvement. International Journal of Lean Six Sigma. 10(2). DOI:10.1108/IJLSS-08-2018-0090
- López, S. Z., Solís-Quinteros, M. M., -Márquez, C. Z. & López, L. A. (2021). Kaizen Method Applied in Higher Education: Case Study of Autonomous University of Baja California. In: Nazir, S., Ahram, T.Z., Karwowski, W. (eds) Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences. AHFE 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 269. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80000-0_15
- Nagarajaa, M. Sivakumarb, K. Sundaresanc, R. & Narayanan, S. Kaizen for standardizing educational institutions. Journal of Management and Science, 2(4), 309-316. <https://doi.org/10.26524/jms.2012.40>