

Requirements of performance development for educational offices Yemen Republic in the light of continuous level improvement methodology kaizen

Abdullah Ali Saleh Al-Najjar

Murad Ali Abdulah Ashaiah

Faculty of Education || Sana.a University || Yemen

Abstract: The aim of the research is to identify the degree of availability of requirements for developing the performance of leaders of education offices in the Republic of Yemen in the light of the kaizen continuous improvement methodology, and to find out whether there are statistically significant differences at the level (0.05) between the average responses of the research sample members due to Research variables: (gender, scientific specialization, job title). The research relied on the analytical descriptive approach. The researcher used a questionnaire consisting of (16) item variable, which was applied to a sample of (285) leader. The research found a set of results, the most important of which are: The degree of availability of requirements for developing the performance of leaders of education offices in the Republic of Yemen in the light of the kaizen continuous improvement methodology came with a "weak" estimate, with a mean (2.13), as the results showed. There are statistically significant differences attributable to the gender variable, in favor of males, and the results show that there are statistically significant differences attributable to the variable of scientific specialization in favor of the non-educational, as well as the presence of statistically significant differences due to the job title variable, in favor of general managers, and in light of the results recommended The research made a number of recommendations, the most important of which are: Designing training programs to develop the performance of educational leaders in practicing kaizen continuous improvement and transforming them into creative leaders.

Keywords: performance development, requirements educational leaders kaizen methodology.

متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)

مراد علي عبد الله الشيبه

عبد الله علي صالح النجار

كلية التربية || جامعة صنعاء || اليمن

المستخلص: هدف البحث إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات البحث: (النوع، والتخصص العلمي، والمسعى الوظيفي)، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من (16) عبارة طبقت على عينة بلغت (285)، فرداً، وتوصل البحث إلى أن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) جاءت بدرجة تقديرية "ضعيفة"، وبمتوسط حسابي (2.13)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الجنس،

لصالح الذكور، وتبين من النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى إلى متغير التخصص العلمي لصالح غير التربوي، وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدرء العموم، وفي ضوء النتائج أوصى البحث بعدد من التوصيات، أهمها: تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القيادات التربوية في ممارسة التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتحويلهم إلى قيادات مبدعة. الكلمات المفتاحية: متطلبات تطوير الأداء، القيادات التربوية، منهجية كايزن (kaizen).

مقدمة.

شهد العالم تطورات هائلة ومذهلة في شتى المجالات ألفت بظلالها على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها ومسمياتها وأنشطتها، وفرضت تلك التغيرات المتسارعة على المنظمات تحسين أدائها والبحث عن استراتيجيات أو منهجيات جديدة لمواكبة المستقبل ومتغيراته، ولعل قيادات مكاتب التربية أحوج أن تتسلح بهذه المنهجيات أو الأساليب العلمية الحديثة؛ لأن المؤسسات التعليمية التربوية تعد من أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، وأن الإدارة التربوية أصبحت عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية لتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها، الرحيلي (2009 : ص1).

ومن بين الاستراتيجيات الحديثة نجد منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، اليابانية التي تعتبر من الركائز التي تعتمدها المؤسسات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها؛ كونها مدخلاً إدارياً جديداً وتطويراً شاملاً وثقافة تنظيمية جديدة؛ حيث يصبح كل فرد في الإدارة مسؤولاً عنها؛ كون هذه المنهجية تستند على إجراء تغييرات صغيرة، منتظمة، للعمل على تحسين الإنتاجية والحد من الهدر، وتشجع الابتكارات والتحسينات المستمرة التي تؤدي ثمارها على المدى الطويل، وتتميز هذه المنهجية عن المنهجيات الأخرى بأن أفكارها متجددة دائماً، وتتجاهل الأفكار الثابتة، (التقليدية)، وتؤكد على تحسين كل شيء حتى ولو كان التحسين طفيفاً، وإن الحلول الفورية الناقصة أفضل من الحلول الجذرية المتأخرة، وتركز على العمليات أكثر من النتائج، وتنتشر ثقافة المنظمة التي لا تسمح بالهدر، (الحري 2017 ص 24)، ولأن القيادات التربوية تمثل قطب الرحي وحجر الزاوية في أي تطور حضاري لأي بلد كان، لذا فمن الأهمية بمكان تطوير وعيهم بالدور النشط الذي يتولونه، وبالسلك الإداري الذي يمارسونه في مؤسسات المجتمع التربوي والتعليمي؛ لأن ما يؤمن به القائد التربوي وما يعتقد، وما يحمله من مبادئ وأفكار، وما يتحلى به من قيم وظيفية تنعكس إيجاباً على عمله الوظيفي، ومن ثم تجاه الفرد والمجتمع، (حمائل 2012 ص3)، فنظراً للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في كافة مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الجمهورية اليمنية، إلا أنها ما زالت تلك المؤسسات تواجه العديد من المشكلات، أهمها غياب استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارتها، فهي معتمدة على الأساليب التقليدية في الأداء، بالإضافة إلى ضعف مخرجاتها وتدني رضا المستفيدين من خدماتها، الحميري (2016، ص42).

حيث تشير التقارير الرسمية الصادرة من المجلس الأعلى للتخطيط بوزارة التربية والتعليم أن الرؤى الاستراتيجية الهادفة إلى تطوير نظام التربية والتعليم ما زالت نصوصاً في الوثائق الرسمية ولا يتم تنفيذها في الواقع؛ كونها ما زالت تواجه العديد من المشكلات التي تعمل على خفض الكفاءة في الأداء الإداري، وعدم القدرة على مواكبة التغيرات العلمية والتقنية في استخدام الموارد البشرية والمادية، كما أن الخدمات التعليمية المتقدمة لا تزال محددة ولا تحقق رضا المستفيدين، المجلس الأعلى للتخطيط (2013، ص58).

وهذا يتطلب ضرورة القيام بدراسة للتعرف على منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen): لتطوير كفاءات أداء قيادات مكاتب التربية بالجمهورية اليمنية؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لتحقيقها،

وهذا ما جعل الباحثين يتجهان نحو إجراء هذا البحث الذي يبحث عن درجة توفر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

مشكلة البحث:

يمثل أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم إحدى الركائز المهمة في تسيير العملية التعليمية ورفع مستواها، إلا أنها تواجه تحديات متعددة، نظراً للتغيرات القائمة، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة عون، (2017) ودراسة حضرمي، (2011) ودراسة الأغبري، (2007) ودراسة العهنمي، (2005) التي أظهرت أن هناك مشاكل تواجه وظائف الإدارة بمكاتب التربية؛ لغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وضعف تأهيل القيادات التربوية العاملة في المجال التربوي، وغياب الفلسفة التعليمية أو عدم وضوحها للمسئولين، وقلة الدورات التدريبية، وندرة التقييم الميداني من قبل مكتب التربية بالمحافظة، ووجود حالة من غياب الاستقرار نتيجة لعجز القيادات الإدارية في إدارات التربية عن تقديم التسهيلات اللازمة للتغيير.

لذلك تعد منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، مطلباً ملحاً لمواجهة التحديات؛ لتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم في اليمن، حتى يواكب أداؤهم تلك التغيرات المتجددة في البيئة المحيطة، فنظراً لعدم وجود دراسات محلية تناولت موضوع هذا البحث أو عن منهجية التحسين المستمر بشكل عام بحسب علم الباحث. ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر عينة البحث؟

أسئلة البحث:

- 1- ما درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر عينة البحث؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغيرات: (النوع، والتخصص العلمي، والمسعى الوظيفي).

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر عينة البحث؟
2. الكشف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغيرات: (النوع، والتخصص العلمي، والمسعى الوظيفي).

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال الموضوع المطروح؛ " منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) لتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والارتقاء بمستوى مهامهم، كون مكاتب التربية المفتاح أو المدخل لإحداث عملية تطوير النظام التربوي والتعليمي في أي مجتمع من المجتمعات، ونظراً للأهمية الكبيرة التي احتلتها قيادات مكاتب التربية كون لها

الأثر الكبير في تحسين العملية التعليمية وفي تحقيق النواتج والمخرجات التربوية ولذلك أصبحت القيادات التربوية محط أنظار وتفكير كثير من المسؤولين المهتمين بمجال التعليم من أجل تطوير وتحسين أدائهم.

وبناء على ما سبق فإن الأهمية الحقيقية لهذه الدراسة تكمن في محورين أساسيين هما:

- الأهمية النظرية: يعد هذا البحث أول دراسة علمية متواضعة، (على حد علم الباحث) كونه يبحث عن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من جهة، وإثراء المكتبة من جهة أخرى؛ لأن الموضوع حديثاً.
- الأهمية التطبيقية: يعمل هذا البحث على مساعدة متخذي القرار للتعرف على متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية كايزن (kaizen) وكذلك قد تسهم نتائج البحث في استثارة بحوث جديدة لتطبيق منهجية كايزن في مستويات الإدارة التربوية بالجمهورية اليمنية.

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: الكشف عن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).
- الحد البشري: مدرء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- الحد المكاني: مكاتب التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية اليمنية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في العام الدراسي 2021-2022

مصطلحات البحث:

- منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) يعرفها (masaaki، 2012.p.1) بأنها: "كلمة يابانية تعني التحسين المستمر؛ كون (kaizen) تتكون من كلمتين (kai) وتعني التغيير (Zen) تعني المستمر؛ بمعنى التغيير إلى الأفضل أو التحسين المستمر".
- يعرف الباحثان منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) إجرائياً- بأنها مجموعة من العمليات الصغيرة المتدرجة التي تتم بشكل مستمر في جميع شعب وإدارات وأقسام مكاتب التربية؛ للتخلص من أوجه الهدر في موارد المكاتب البشرية والمادية والمالية بتكلفة بسيطة لتحقيق مستوى أفضل للأداء.
- التطوير: هو مجموعة من التغيرات الإيجابية التي تحدث في نظام إداري تربوي معين بهدف زيادة فاعلية ذلك النظام؛ ليصبح أكثر مواكبة لمعطيات العصر، عبدة (2005، ص361).
- يعرف الباحثان التطوير إجرائياً- بأنه عملية منظمة وهادفة للارتقاء بمستوى أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وتزويدهم بما هو حديث من المنهجيات والمداخل الإدارية والفنية تساعدهم على رفع تحسين أدائهم في ضوء منهجية كايزن (kaizen) لمواجهة التحديات والعوائق التي تواجه أداءهم.
- الأداء: يعرف بأنه مجموعة تلك الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الهنداوي (2009، ص228).
- يعرف الباحثان الأداء إجرائياً- بأنه سلوك أو نشاط تقوم به قيادات مكاتب التربية والتعليم من أجل تحقيق غاية أو وصولاً إلى الهدف بمستوى أفضل.

- القيادات التربوية: تعرف بأنها: الأشخاص الذين يراعوا مصالح الجماعة ويهتموا بأمورهم ويقدرها رؤوسهم ويسعون إلى تحقيق مصالحهم عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، العجمي، (2010 ص174).
- ويعرف الباحثان القيادات التربوية إجرائياً- بأنهم مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارات ومكاتب التربية والتعليم في عموم محافظات الجمهورية اليمنية، الذين يقومون بتسيير العملية التعليمية، والإشراف عليها وفق الأنظمة واللوائح والقوانين الرسمية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)

اشتمل هذا الجزء على مفهوم منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وأهميته، ومبادئه، واستراتيجياته، وخطوات تطبيقه وكيفية الاستفادة منه في الإدارة التعليمية.

مفهوم منهجية كايزن (kaizen):

يعرف (masaaki, 2012.p.1)، الكايزن (kaizen) بأنها: كلمة مركبة من جزأين، الجزء الأول: (kai) وتعني التغيير، و (Zen) تعني المستمر؛ بمعنى التغيير إلى الأفضل أو التحسين المستمر.

ويتحدد مفهوم كايزن (kaizen) لدى اليابانيين كما أشار إليه غنيم، (2015، ص22) بالآتي:

1. تغيير في العمل ولكن بشكل بطيء ومستمر كل يوم.
2. دراسة العمل اليومي وتبسيطه وتحسينه باستمرار.
3. التخلص من الهدر وتحقيق مستويات أعلى للأداء.

وتشير دراسة يوسف (2013، ص354) بأنها: أسلوب إداري بسيط في فكرتها وتطبيقها؛ كونها تدخل تحسينات صغيرة وبسيطة متدرجة تقلل من الهدر وتزويد من الإنتاجية.

ويؤكد حديدان (2019، ص57) بأنها: البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في أداء العمل والموارد والآلات وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع المقترحات وأفكار فريق العمل في المؤسسة.

ويوضح إبراهيم (2018، ص163): أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). تضيف تحسينات صغيرة

كل يوم باستمرار حتى تحقق تحسيناً هائلاً وسريعاً في نهاية الأمر.

ويرى الباحث: أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) هي عملية تحسين مستمرة، تتم بشكل حلقات

صغيرة متدرجة بدون تكلفة؛ للتخلص من الهدر حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة بمستوى أفضل.

أهمية وفوائد كايزن (kaizen):

تكمن أهمية تطبيق منهجية كايزن (kaizen)، كما بينها الشريف (2020، ص156) في تحقيق الآتي:

- إنها استراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي، ولكنه مستمر.
- تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير.
- تحفز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

ويشير الجبوري (2008، ص256) إلى إن أهمية كايزن (kaizen)، تكمن في الآتي:

1. تركز على من تقدم له الخدمة؛ لذلك يعتبر من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسة أو المنظمة.

2. تركز على منهجية ماذا وكيف، ولا تركز على منهجية من.
3. تقوم على فكرة الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ "اعمل صحيحاً منذ البدء".
4. توجه جهود الإدارة والعاملين نحو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه.

مبادئ وأفكار كايزن (kaizen):

تناول الباحثون أفكار ومبادئ كايزن (kaizen) بطرق متباينة كل منهم بحسب قراءته وترجمته، ومن ذلك ما أشار إليه بكر (2016، ص 243)، وعلى النحو الآتي:

1. يجب ألا يمر وقت دون إجراء أي تحسينات، مهما كانت بسيطة.
 2. يركز على فكرة كل شيء يمكن تحسينه.
 3. يركز على تحسينات أداء العاملين بدلاً من انتقادهم.
 4. يعتمد على أن أي نشاط للإدارة لا بد؛ أن يؤدي إلى إرضاء الزبائن.
 5. يؤكد على مبدأ الجودة أولاً، وليس الربح أولاً.
 6. بناء ثقافة تعليمية تشجع الموظف، أو العامل على الاعتراف بوجود مشكلات.
 7. يعتمد على العقل والحكمة أكثر من المال.
- وتذكر دراسة الكسر (2017، ص 10)، أن مبادئ كايزن (kaizen) تتمثل بالآتي:

1. مبدأ العمل في الوقت الملائم، وذلك يعني التركيز على احتياجات العمليات بتوفير الوحدات المطلوبة عند الحاجة إليها.
 2. حل المشكلات خلال وقوعها والتعرف على الأسباب وإصلاحها وضمان عدم تكرارها.
 3. مبدأ المعاينة بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بالتقارير والاستماع لوجهة نظر الآخرين.
 4. مبدأ الإحساس بالمسؤولية، وذلك بشعور الموظف بأي تقصير، والسعي لتداركه.
 5. نظام الكانبان؛ وذلك يعني النظام المتبع للتزويد بالمواد المطلوبة للعمليات.
- وأوضحت دراسة يوسف (2013، ص 339) أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، تركز على مبادئ أو قواعد أساسية تؤدي إلى النجاح المميز في العمل، وهي كالاتي:

1. لا تحاول أن تبرر الماضي.
 2. كن إيجابياً، وفكر كيف يمكن عمل هذا الشيء، وليس لماذا لم أستطع عمله.
 3. استخدم الحقائق والبيانات ولا تصنع النظريات.
 4. اشتغل بطريقة أذكي وليس بجهد أكبر.
 5. كن قدوة في القيادة وليس في الكلام.
 6. فريق عمل أفضل من خبير واحد؛ لأن إشرارك الآخرين يصل بك إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلة.
- ومن خلال العرض السابق يرى الباحثان: أن جميع الأفكار والمبادئ متكاملة، وتؤدي بمجملها إلى الحلول السريعة للمشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة بطريقة متدرجة من خلال التعاون بين المرؤوسين لتحسين أدائهم في العمل.

استراتيجيات كايزن (kaizen):

تطرفت منهجية كايزن إلى ثلاث استراتيجيات سوف يتم تناولها بشكل مختصر، وهي كالاتي:

الاستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن منهجية كايزن (kaizen)، فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطوير حتى يتم التخلص من هدر أي موارد وجهد ووقت، ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة، الحمود (2019)، ص(631).

الاستراتيجية الثانية: القضاء على الهدر: بمعنى أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وغير ضرورية، وهناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية، فالأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة للعملاء نعتبرها زائدة وغير ضرورية، وإنما أصبحت هدراً، وتسمى باليابانية مورداً وهناك سبعة أنواع للهدر في المؤسسات: هدر الإنتاج الزائد عن الحد، وهدر الانتظار، وهدر النقل، وهدر التشغيل، وهدر التخزين، وهدر الحركة، وهدر في الموارد البشرية، أبو النصر (2015، ص 148).

الاستراتيجية الثالثة: التنظيم والاعتناء بمكان العمل.

وتعني إنه كلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور كان هناك هدر بالمال والوقت والجهود وقلة الإنتاجية، فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لمنهجية كايزن (kaizen)، وتتلخص خطوات الاستراتيجية في (التصنيف، التنظيم، التنميط، التثبيت)، القحطاني (2012، ص185)، وتفصيل ذلك في الآتي: التصنيف: يشير إلى أن الاعتناء بمكان العمل (سوى المكتب أو بيئة العمل أو موقع الإنتاج) يبدأ بتصنيف كل ما فيه إلى أشياء ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة. التنظيم: ويقصد به تنظيم الأشياء الضرورية والمهمة في الأماكن الصحيحة والسليمة، لأجل اختصار الوقت والجهد في البحث عنها.

التنميط: ويقصد به وضع قواعد محددة لما ينبغي أن يكون عليه الحال في مكان العمل. التثبيت: ويقصد به وضع نظم للتأكد من استمرارية الخطوات السابقة؛ بمعنى تستمر إلى ما لا نهاية، أبو النصر (2015، ص147).

أساليب وأدوات منهجية كايزن (kaizen):

هناك أساليب وأدوات عديدة في منهجية كايزن سوف يتم التطرق إليها بطريقة مختصرة، كما ذكرها الشريف (.، 2014 ص20)، وهي كالآتي: المقابلة الشخصية، ونموذج تحليل عظام السمكة، وأسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفاي، والقائمة المعدة مسبقاً، ومنهجية الأسئلة الخمسة، وتحليل باريتو، وخرائط التدفق، وحلقات الجودة في كايزن، والمتدرج التكراري، وخرائط التبعر.

خطوات تطبيق كايزن(kaizen):

- يشير محمد (2013 ص7) إلى أن خطوات تطبيق كايزن (kaizen)، تتمثل في الآتي:
1. النزول إلى موقع الحدث، عندما تظهر مشكلة لا تحاول حلها وأنت في البرج الزجاجي بعيداً عن أرض المشكلة وواقعها، بل كن في مواقع الأحداث وراقب ما يحدث لحظة بلحظة.
 2. اهتم بعناصر موقع الأحداث كالأفراد والمعدات والآلات، فإذا وجدت إحداها معطلاً فلا تتركه وتذهب لغرفة الاجتماعات، وتلقي محاضرة في رفع الروح المعنوية، بل قم بإصلاحها أولاً.
 3. اتخذ الإجراءات الوقائية والفورية، حتى وإن لم تكون هذه الحلول جذرية، ولكن منعاً لتوقف العمل.
 4. البحث عن جذور المشكلة بعد وضع التدابير، والأخذ بالإجراءات اللازمة، ومعالجة المشكلات من جذورها لعدم تكرارها.

5. وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة؛ وهذا يعني التقنين، وهو أحد أهم أساليب واستراتيجيات كايزن (kaizen). وتؤكد دراسة بكر (2016، ص36) أن خطوات كايزن (kaizen) تستند أساساً على دائرة أو عجلة (Deming cycle)، وتنقسم إلى أربعة مجالات (PDCA)، ويتضمن كل مجال عملية واحدة من عمليات التحسين، وهي: التخطيط، التنفيذ، التحقق، التحسين، ويمكن تفصيلها في الآتي:
1. التخطيط (PIAN): هو وضع قواعد التشغيل لتذليل العوائق والمشكلات التي تعتري الأداء وتستبعد الأخطاء.
 2. التنفيذ (DO): وتتضمن تطبيق قوات التشغيل الموضوعية؛ أي التطبيق الفعلي لما تم تخطيطه.
 3. المراجعة (CHACK): وهي التأكد من القواعد الموضوعية للتشغيل: هل تؤدي إلى النتائج المطلوبة منها.
 4. التصحيح أو التحسين (Act): وتعني أن المدير يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي؛ للتأكد من عدم تكرارها، وهذا لا يتم إلا من موقع الحدث.

ثانياً- القيادات التربوية.

المفهوم:

القيادة الإدارية هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وهي بطبيعتها قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية، تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية وتزداد فاعلية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو. وقد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التربوية، ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

إن القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه الخطط وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، العجمي (2010، ص174).

وتعرف أيضاً بأنها: "قيادة القوى العاملة في المؤسسة التعليمية التي توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، وترفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها، مطاوع (2003، ص74).

ويمكن القول: إن القيادة التربوية كغيرها من المفاهيم الاجتماعية والإدارية لم تحظ بتعريف جامع مانع، وأتجه العديد من الباحثين يعرفون القيادة التربوية من منظور المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

أهمية القيادة التربوية:

إن التغييرات المتسارعة تعد من أهم سمات العصر الحالي التي تتطلب وجود قيادة مؤهلة فكرياً وعملاً، وتكون قادرة على مواكبة تلك التغييرات والتحديات على مختلف المؤسسات، لا سيما التربوية والتعليمية؛ لما لها من أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، فضلاً عن أهميتها في خدمة المجتمع. ومما لا شك فيه أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم؛ لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه تظهر أهمية القيادة التربوية، كما أوردها، العجمي (2010، ص66)، في النقاط الآتية:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
3. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد؛ إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
4. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة.
5. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ويمتلك القائد التربوي جملة من الصفات والسمات القيادية؛ التي تجعل المرؤوسين راضين عن قائدهم الذي يمتلك سمات القيادة الواجب توافرها في القائد؛ وهي السر في فاعليته، ة، وأن الفهم الحقيقي لتلك السمات تجعل منه شخصاً تنفيذياً رائعاً، وقادراً على قيادة مرؤوسيه، أبو عايد (2006، ص205).

ويتضح مما سبق أن للقيادات التربوية أهمية كبرى؛ لأنها تسري في كل جانب من جوانب العملية التعليمية، وتكون بمثابة نقطة الارتكاز، وتسهم في تحقيق التغيير والتطوير المنشود، من خلال حفز الهمم وغرس التعاون وتوحيد الجهود، فضلاً عن رعاية العاملين ودعمهم وتطويرهم عبر الأنشطة والبرامج المختلفة، ومواكبة المستجدات والتكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في خدمة المنطقة التعليمية، وكفاءة إصدار الأوامر ومعالجة المشكلات وصنع واتخاذ القرارات الفعالة في خدمة العاملين.

خصائص القيادة التربوية:

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهام متعددة ومتنوعة تجاه تحقيق الأهداف التعليمية، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة؛ ما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع القيادات الأخرى، كما ذكرها مقابلة، (2011، ص135-136)، في الآتي:

المورد البشري هو العنصر الأساس في القيادة التربوية:

حالياً القيادة التربوية تتعامل مع الطالب والمعلم والإداري والفني، وقد كانت قديماً تركز على النظام والانضباط والتقييد بالتعليمات والأنظمة وإيقاع العقوبات المتنوعة على الطالب، والإحباط الذي تتركه عند المعلم بإجراءات تفتيشية للاطلاع على أدائه؛ ما يولد لديه خفض الروح المعنوية، أما القيادة التربوية الحديثة، فإنها تنظر إلى الطالب بأنه المحور الرئيس للعملية التعليمية التعلمية، وأن متابعة المعلمين تتم عن طريق مشرفين، مهمتهم الإشراف، والمتابعة، والإرشاد، وتقديم النصح من أجل تيسير العملية التعليمية، ويكون دور المعلم هو مرشد، ومسهل، وناصح، ومقيم، وميسر، ومراقب للعملية التعليمية.

القيادة التربوية جماعية:

فالقائد لديه الإحاطة والإلمام التام بخصائص الجماعة، وتماسكها، وتوزيع الأدوار عليها، ومن ثم فإن نقص المعلومات عن طبيعة الجماعة وكيفية التعامل، معها يولد لدى القائد مشاكل وصراعات متعددة مع المرؤوسين، وينعكس ذلك سلباً على العملية التعليمية.

القيادة التربوية هي عملية تعاونية:

إن القيادة التربوية لا تعمل بمفردها، وإنما هناك تعاون مع جماعات أخرى؛ إذ إن هناك مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، وجميعها تعمل بشكل تعاوني مع القائد، وهناك هدف مشترك للجميع وهو الطالب، ومنتج العملية التعليمية التعلمية.

مقومات القيادة التربوية:

إن من أهم المقومات التي ينبغي أن تتوافر في القادة هي الصحة الجسمية والنفسية، والسمات الشخصية، والذكاء، والثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على تكوين علاقات جيدة بالآخرين، والمبادأة، والمثابرة، السيطرة، والطموح، والحماس، والبشاشة، واليقظة والانتباه، والقدرة على التجديد، والقدرة على التعبير، ربيع (2008، ص 110).

فالقيادة في التربية والتعليم بما تتوافر فيها من مقومات، إنما لها أثرها الكبير على استجابة المعلمين والعاملين والطلبة من خلال شخصية القائد وتوجهاته؛ حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية، والروحية، والفكرية، ويمكن توضيح ذلك بما استعرضه، البدري، (2001، ص51) من مقومات تتمثل بالآتي:

1. سمو أهداف المؤسسة التعليمية ووضوحها.
2. قوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي).
3. الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المؤسسة التعليمية، والعملية التعليمية.
4. التعاون والألفة والاحترام المتبادل بين المدير القائد وجميع الأفراد في المؤسسة التعليمية.
5. الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
6. القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وتفويض السلطة، وتسهيل عملية الاتصال من قبل القيادات العليا.
7. العلاقات الإنسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التربوية.
8. بث روح التعاون من قبل القيادات.

أدوار القائد التربوي:

للقياد التربوي أدوار متعددة ومتغيرة، لكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة؛ فهو يتحلى بمواصفات خاصة، تجعله يتماشى مع هذه الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة، ويلخص، عطوي، (2010، ص73-74) أدوار القائد التربوي في الآتي:

1. اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم.
2. الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة: حكومية وخاصة، مدنية وعسكرية، وذلك بالحكمة والموعظة الحسنة.
3. تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم، ومقابلة المراجعين والبت في قضاياهم.
4. تقديم التسهيلات البشرية والمادية التي يتطلبها الميدان، والتي تساعد في تحقيق الأهداف والغايات التربوية، مع توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين.
5. غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل.
6. ترجمة العملية التعليمية إلى أرقام وخرائط توضيحية ونشرات يسهل من خلالها الاطلاع على واقع التربية والتعليم.

وفي ضوء اطلاع الباحثين ومن خلال ما سبق، يرى أن من الصفات الواجب توافرها في القيادات التربوية ما يأتي: نضج علمي وممي يتناسب مع طبيعة المستوى الإداري والفني التي سيتولى القائد مسؤولية توجيهها والإشراف عليها، وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه، وتقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر وعدم

التعالى أو الشعور بالطبقية، فلا بد من التمتع بعقلية راشدة وبأسلوب علمى فى التفكير، وبنظرة موضوعية للأشخاص، والقدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية؛ لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرؤوسيه، وأيضاً نضح قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.

وظائف القيادة التربوية:

تقوم القيادة التربوية على مختلف المستويات الإدارية، وطبيعة نشاطاتها المؤسسية بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التى يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، وقد ذكرت بعض المصادر وظائف الإدارة التربوية: (posdcoob) كالتخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنفيذ، الرقابة، التقويم؛ أما وظائف القيادة التربوية وفقاً لما تضمنته بعض المصادر، على النحو الآتى:

أولاً- التخطيط:

تعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، إذ لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان؛ لأنها نشأت معه وتطورت مع تطوره، الحبري (2007، ص14).

"يمثل التخطيط سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل، وبمعنى آخر يقوم التخطيط على عمل افتراضات عما سيكون عليه الحال فى المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية استخدام هذه ال عناصر، وخطة السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال"، سمارة والعدلى (2000، ص54).

وفى مجال الإدارة التعليمية يعد التخطيط عنصراً مهماً، ويشكل مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل ينتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟. ومن العرض السابق، يمكن القول: إن التخطيط عملية ذهنية، تتركز حول مشاكل الحاضر، واستشراف المستقبل من خلال التنبؤ بطرق علمية مدروسة جيداً.

ثانياً- عملية صناعة القرارات:

تعد عملية صنع القرارات جزءاً مهماً من عمل مدراء الإدارات التعليمية، وأصبح مقدار النجاح الذى يمكن أن تحققة أية منطقة تعليمية رهن المقدرة والكفاءة للقيادة التربويين بطبيعة القرار الذى يتم اتخاذه بنجاح.

مفهوم القرار:

تعددت فى ميدان التربية تعريفات القرار التى أطلقها رجال الفكر التربوي، وأهم تلك التعريفات ما يأتى: أن القرار: "عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف فى أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة"، مصطفى (2002، ص154). وأنه: العملية التى تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ودراسة القضايا وتحليلها؛ بهدف الوصول إلى قرار أو سلسلة قرارات مع وضع الضوابط والمعايير التى تكفل تنفيذ هذه القرارات، بكر (2002، ص82).

ومما سبق، يرى الباحثان أن صنع القرار هو عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل، ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين العملية التعليمية.

ثالثاً- التوجيه أو الإشراف:

يعد التوجيه والإشراف من الوظائف الأساس التي تحتل مكانا مهما في مهام القيادة التربوية؛ كونه يسهم بشكل كبير في تطوير العمل الإداري التربوي، من خلال الوقوف على نواحي القوة وجوانب الضعف في الأداء، والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة جوانب الضعف بأساليب قائمة على التجديد والابتكار؛ في سبيل تحقيق التغيير المرغوب فيه من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكل كفاءة واقتدار.

وتتعلق هذه المهمة مباشرة بإدارة وقيادة العنصر الإنساني في المؤسسة، وتتضمن الكيفية التي يتمكن بها القائد من تحقيق التعاون بين المرؤوسين في المؤسسة، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، فهو بهذا يوجه جميع العاملين تجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ويحثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد للقائد التربوي من العمل على تذليل العقبات والصعوبات التي تقف أمام التوجيه والإشراف، وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه كالنزاعات الشخصية بين العاملين، وهذا يتطلب من القائد التربوي الاتصال المستمر مع العاملين، وشرح أهداف المؤسسة التربوية لهم، وتذكيرهم برسالتها ورؤيتها وأهدافها باستمرار، أبو عايد (2006، ص221).

الإشراف:

يعرف الإشراف التربوي بأنه: " جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث بين الإدارة المركزية للتعليم من جهة، والمدرسة بجميع مكوناتها من جهة أخرى، وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها"، السلمي (2008، ص22).

ويعرف، "الإشراف التربوي: بأنه "قيادة منظمة ذات معرفة بالأهداف التربوية، وخبرة بالطرائق والأساليب الإدارية الحديثة، وذات اطلاع على ما توصل إليه العلم الحديث من وسائل التقنية، تتفاعل هذه القيادات مع العاملين في ميدان التعليم من أجل غاية سامية هي تحسين التعلم والتعليم، ريان وآخرون (2010، ص105).

الصفات التي يجب أن تتصف بها القيادات المشرفة:

تتطلب الوظيفة الإشرافية عدداً من الصفات، ويذكر الطعان، (2010، ص200) أن من أهم الصفات التي يجب أن تتسم بها القيادات المشرفة بالآتي:

الثقة بالنفس، والالتزان العاطفي، الرغبة في المساعدة، والقدرة على المبادرة، وارتباط سلوكه بالأهداف والقيم التي تدين بها المجموعة، وأن يكون حساساً ومتعاطفاً مع الآخرين، وأن يبذل لهم المعونة، وأن يكون على قدر عال من الذكاء.

رابعاً- تقويم الأداء:

يعد التقويم أحد المكونات الأساس للمنظومة التعليمية؛ لما يقدمه من تشخيص وعلاج وتغذية راجعة لتوجيه مسار العملية التعليمية وزيادة فعاليتها وتطويرها لتحقيق أهدافها وغاياتها، انطلاقاً من أن عمليات تقويم الأداء، تعد مدخلاً فعالاً لتطوير جميع عناصر المنظومة التربوية..

تعريف تقويم الأداء:

إن لعملية تقويم الأداء لمديري الإدارات التعليمية في المحافظات دوراً فاعلاً ومؤثراً على مجريات العملية التعليمية التعلمية في إطارها الإقليمي والمحلي وما تسعى إليه من أهداف علمية وتربوية؛ وعليه فقد تنوعت التعريفات التي تناولت تقويم الأداء، ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

يعرف بأنه: "عملية جمع بيانات ومعلومات، ومحاولة وضعها في شكل تفسيري؛ وذلك بهدف اتخاذ قرار معين"، قاسم (2003، ص262).

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء"، أبو دقه والدجني (2011، ص8).

ويرى الباحثان: أن تقويم أداء المؤسسات التعليمية عملية مستمرة، وتعنى بجمع المعلومات وتحليلها استناداً إلى مرجعية معايير الجودة الشاملة، للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء، وتمثل أساساً للتطوير وضمان الجودة.

مبررات تقويم الأداء:

- يعد تقويم الأداء المؤسسي من العمليات المهمة، وقد أشار إليها نصر، (2010، ص65-66) في الآتي:
1. تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال إجراء فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات.
 2. إتاحة الفرصة للإداريين لعرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المفردة.
 3. قياس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.
 4. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية لإدارات الخطة السنوية.
 5. توافر بيانات تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
 6. الكشف عن نقاط القوة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتفعيلها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

مهام واختصاصات قيادات مكاتب التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية اليمنية:

نصت المادة (12) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية المهام المحددة للإدارة التعليمية بموجب قانون السلطة المحلية: تقوم الأجهزة التنفيذية في المحافظة تحت إشراف ورقابة وإدارة المجلس المحلي للمحافظة، في إطار السياسة العامة للدولة والقوانين والأنظمة النافذة بدور أجهزة السلطة المركزية في تنفيذ النشاط على مستوى المحافظة والإشراف الفني على الأجهزة التنفيذية لمديريات المحافظة، ولها في سبيل ذلك مباشرة المهام والاختصاصات الآتية:

1. إعداد مشاريع الخطط التعليمية والموازنات السنوية لمكاتب التربية في المحافظة في ضوء القواعد والتعليمات والإرشادات الصادرة من اللجنة العليا للموازنة.
2. إجراء الدراسات والإحصاءات وتنفيذ برامج المسوح الخاصة بتحديد أولويات التنمية واحتياجات المحافظة من المشاريع الخدمية التعليمية والتعرف على أوضاع المشاريع القائمة.
3. تنفيذ المشاريع الخدمية والتنموية في مجالات نشاطها بحسب المستويات المحددة لها.

4. إعداد التقرير الشامل عن مستوى إنجاز وتنفيذ المشاريع والخطط على مستوى المحافظة من واقع التقارير المرفوعة من مديريات المحافظة.
5. الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسات العامة في مجال التربية والتعليم على مستوى المحافظة، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية في مختلف المراحل الدراسية، وتوفير متطلباتها من مناهج ووسائل وتقنيات.
6. تحديد مواقيت الجدول الدراسي على مستوى المحافظة بما لا يخل بمقدار الساعات المقررة في الخطة الدراسية، وتحديد مواعيد الإجازات المدرسية والإشراف على إدارة امتحانات شهادات التعليم الأساسي وما في مستواها وفقاً للتعليمات المركزية.
7. إدارة شؤون الموظفين العاملين في الجهاز التعليمي للمحافظة وتنظيم علاقات العمل.
8. تطبيق النظم العامة للسجلات والوثائق وحفظها وتوثيقها وأرشفتها وصيانتها.
9. تطبيق نظم المعلومات الإدارية وتزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات لتحسين عملية التخطيط واتخاذ القرار.
10. اقتراح أساليب تبسيط وتحسين تعامل الأجهزة التعليمية في المحافظة ومديرياتها مع المواطنين.
11. تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات بين مكاتب التربية لمديريات المحافظة.
12. تقديم العون والمشورة لمكاتب التربية في المديريات ومدتها بالخبرات في كافة المجالات التخطيطية والفنية والمالية والإدارية.
13. دراسة ومراجعة الطلبات المرفوعة من المديريات بعد التثبت من توفر الشروط والإمكانات المادية والبشرية في مقدم الطلب وذلك في منح تراخيص فتح مدارس ومعاهد، ومراكز التعليم والتدريب الأهلي والخاص.
14. تلقي الطلبات المرفوعة من المديريات بشأن احتياجاتها من القوى الوظيفية والكوادر البشرية في مجال التعليم ودراستها وتصنيفها وترتيبها ودمجها في خطتها السنوية ومباشرة إجراءات تنفيذها بعد المصادقة عليها.
15. أية مهام واختصاصات أخرى وردت في القانون وهذه اللائحة تكلف بها من قبل المجلس المحلي للمحافظة أو تفوض بها من قبل السلطة اللامركزية، اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية (2005، 55-61).

ثانياً- الدراسات السابقة

اشتمل هذا المبحث على دراسات عربية وأجنبية، ولم تذكر دراسات محلية؛ كون الباحثان لم يحصلوا على دراسة واحدة على حد علمهما، وإنما اكتفيا بدراسات عربية وأجنبية تتعلق بموضع بحثه، وتم ترتيبها تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، والتعقيب عليها من حيث التشابه والاختلاف، وهي كالاتي:

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- دراسة ناجي، (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم استراتيجية كايزن (kaizen) وإلقاء الضوء على النشأة والمباني والركائز ومراحل تطبيقها وتحدي ابعاد متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن توافر المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن (kaizen) في مكاتب الكليات والمعاهد المعتمدة بنسبة 77.75% وفي مكاتب الكليات والمعاهد غير المعتمدة بنسبة 74.40%، أما متطلبات صياغة استراتيجية كايزن (kaizen) فبلغت نسبتها 76.63% في المكاتب المعتمدة ونسبة 72.18% في المكاتب الغير المعتمدة، ومن ثم فإن متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) تتوافر بدرجة (جيدة).
- دراسة سلامة، (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) لتطوير أداء الإدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة

استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: إن الخطوات الإجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة منهجية كايزن (kaizen)، للتحسين المستمر، وتوفير الإمكانيات للإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات منهجية كايزن (kaizen)، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، وفهم الأهداف التنظيمية وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها ومشاركة العاملين.

- دراسة إبراهيم، (2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجيمبا كايزن (Kazian) في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (180) من معلمات ومشرفات ومديرات رياض الأطفال وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق استراتيجية الجيمبا للتحسين المستمر التدريجي لجودة أداء القيادات برياض الأطفال، ووضع تصور مقترح للتحسين المستمر في أداء القيادات بروضة وجميع العاملين فيها، بالإضافة إلى العمليات والموارد المتاحة والأجهزة والأدوات.

- دراسة الكسر، (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرية كايزن (Kazian) وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن لدى عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء الوعي والمعرفة بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن (Kazian) في الإدارة. كما بينت الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن (Kazian) للإدارة، حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء، كما أظهرت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kazian) اليابانية حصلت على تقدير أقل من مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة. كما قدمت مقترحات منها تبني جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن (Kazian) في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

- دراسة عمر، (2018): هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا في ضوء أسلوب كايزن (Kazian)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن استجابة أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود ممارسات من جانب الموظفين بمستوى غير مرضٍ للمستفيدين في ظل ظروف وأجواء مفعمة بالتنافس والتطوير والتحسين، مما يدعو إلى ضرورة اتباع أساليب تساعد هؤلاء الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم للوصول إلى درجة كبيرة من الأداء الأفضل.

- دراسة السلمي، (2017): هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن (kaizen) والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وكان أهم النتائج: أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن (kaizen) كانت بدرجة أهمية كبيرة، وإن المعوقات التي تحد من التطوير كانت بدرجة كبيرة، ولا سيما المعوقات المادية.

- دراسة بكر، (2016): هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار النظري لفلسفة منهجية كايزن (kaizen) في الإدارة وأهم آثارها والنتائج المترتبة على تطبيقها لدى القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك انخفاضاً كبيراً في مستوى المديرين في قطاع محل الدراسة؛ فيما يتعلق بفاعليتهم في تحقيق تلك المنهجية؛ ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمنهجية كايزن (kaizen)، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، كما أن هناك انخفاضاً

كبيراً، أيضاً في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي، من حيث نشر روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتحقيق الإبداع والتغير التنظيمي المستمر، وتحقيق التعلم التنظيمي وتحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء ورضا العملاء به.

- دراسة علي، (2015): هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة استبانة، ووزعت على عينه من مديري وأعضاء هيئة التدريس، وتبين أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن توافر تلك المتطلبات ضعيفة في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، وأكد الخبراء والمحكمين على أهمية عدد من أدوار مديري المدارس بدرجة كبيرة في ضوء كايزن (kaizen).

- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- دراسة (Khan, S. H. et al., 2019) هدفت الدراسة إلى تحليل وتنفيذ تقنيات التحسين المستمر كايزن (kaizen) لتطوير أداء المنظمات، وكانت المنهجية المقترحة المنفذة في ثلاث أقسام من شركة التصميم الداخلي في دول مجلس التعاون الخليجي، قام الباحثون بتحليل المشكلات وحدودها باستخدام مخطط باريتو، بعد ذلك قاموا بتحسين المشكلات المحددة باستخدام كايزن (kaizen) وتطوير نموذج اختيار المشروع والتخطيط المعدل للمؤسسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن التنفيذ الناجح للمنهجية المقترحة منخفض، وفي زمن من 16 أسبوعاً إلى تسعة أسابيع، ارتفع هامش الربح من 25 إلى 27 في المائة، وزيادة نسبة المبيعات من 11 إلى 32 في المائة.

- دراسة إيماي (Imai, M. 2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نموذج جيما كايزن في الإدارة وتحسين الجودة في سويتزر لايند، وكيفية استخدام مديري المدارس للجيما كايزن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للأدبيات السابقة، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن مساهمة التدريب في بلورة رؤية المدرسة، وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين، واستطاعوا من خلال تواجد مديري المدارس في جيما كايزن من تنفيذ ستة عشر من الوظائف القيادية التعليمية، وظهرت النتائج، أن نموذج جيما كايزن في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حل المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين، وإن العديد من مشاكل الجودة يمكن حلها من خلال إشراك جميع الموظفين في المكان وأنه لا ينبغي أن تترك المسؤولية لمختص الجودة وحدهم.

- دراسة (Sapungan, R. M., & Cuarteros, J. B. 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحسين التدريس والتعلم من خلال فلسفة كايزن (kaizen) والعادات السبع، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي للأدبيات السابقة، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: صحة فعالية مبادئ كايزن (kaizen) في مختلف مجالات التعلم، حيث تؤدي مبادئ كايزن (kaizen) إلى الحفاظ على تحسين الجودة المستمرة في جميع تعهدات التعلم، سواء عن تطبيق المبادئ في التدريس، أو فعاليتهم في القيادة التعليمية، وأيضاً وجوب النظر إلى الدور الذي يؤديه المعلمون وقادة المدارس في تنفيذ تحسين الجودة المستمرة في سير العملية التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن معظم الدراسات السابقة تعد متطلبات تطبيق منهجية كايزن (kaizen) في المؤسسات التربوية، والبعض تناولت علاقة وأثر نموذج كايزن (kaizen) ببعض المتغيرات الأخرى وتأثيرهما على الأداء، والبعض الآخر تناول تصورات مقترحة لتطوير الأداء في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، كما اتفقت مع كل الدراسات السابقة في أنها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وهذا ما أفاد الباحث في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة، ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت موضوعاً جديداً ومهماً في مجال الإدارة على مستوى اليمن، وهو الكشف عن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة بالجمهورية اليمنية، على حد علم الباحث.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

أولاً- منهج البحث.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، ولا يتوقف ذلك المنهج عند وصف الظاهرة فحسب، وإنما يوضح معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى، للوصول إلى تعميمات.

ثانياً- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية البالغ عددهم (1100) فرداً، موزعين على (22) مكتباً بواقع مكتب واحد في كل محافظة من محافظات الجمهورية اليمنية البالغ عددها (22) محافظة بحسب هيكل وزاره التربية والتعليم لعام 2010، وتم اختيار عينة عشوائية، حيث تم في المرحلة الأولى اختيار (8) مكاتب من أصل (22) مكتباً بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل هذه العينة (36%) من حجم المجتمع وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المكاتب المختارة، وقد بلغ حجم العينة (290) فرداً، منهم (279) ذكور، و(11) إناث، وهم يمثلون ما نسبته (76%) من حجم العينة المختارة في الخطوة الأولى والبالغ عددها (384) فرداً. وكما هي موضحة في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): توزيع مجتمع البحث بحسب المسمى الوظيفي ومكان العمل

النسبة	العينة من كل مكتب	إجمالي المكتب	القيادات العليا للمكاتب التربوية والتعليم بالمحافظات									
			رئيس القسم			مدير إدارة			مدير مكتب			المحافظة
			النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	
%83.33	40	48	%81.08	30	37	%90	9	10	%100	1	1	صنعاء
%70.83	34	48	%73	27	37	%70	7	10	%0	0	1	عدن
%81.25	39	48	%78.37	29	37	%90	9	10	%100	1	1	إب
%68.75	33	48	%70.27	26	37	%70	7	10	%0	0	1	الضالع
%81.25	39	48	%78.37	29	37	%90	9	10	%100	1	1	شبو

النسبة	العينة من كل مكتب	اجمالي المكاتب	القيادات العليا للمكاتب التربوية والتعليم بالمحافظات									
			رئيس القسم			مدير إدارة			مدير مكتب			المحافظة
			النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	
%77.08	37	48	%75.67	28	37	%80	8	10	%100	1	1	سينون
%70.83	34	48	%73	27	37	%70	7	10	%0	0	1	صعدة
%70.83	34	48	%70.27	26	37	%70	7	10	%100	1	1	الجوف
%75.5	290	384	%75	222	296	%78.75	63	80	%62.5	5	8	الإجمالي

خصائص العينة.

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة بحسب خصائصها.

المتغير	فئات/مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
النوع	ذكور	274	%96.14
	اناث	11	%3.85
	المجموع	285	%100
التخصص العلمي	تربوي	245	%87.5
	غير تربوي	40	%12.5
	المجموع	285	%100
المسمى الوظيفي	مدير مكتب	5	%1.75
	مدير إدارة	63	%22.10
	رئيس قسم	217	%76.14
	المجموع	285	%100

أداة البحث:

في ضوء أهداف البحث وطبيعته تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (16) عبارة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحثان طريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي وذلك على النحو الآتي:

أولاً- الصدق الظاهري للأداة (استبانة):

تم عرض الأداة، على مجموعة مكونة من (15) خبيراً، من ذوي الخبرة والتخصص في مجال: الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، واللغة العربية، والمناهج وطرق التدريس، ومركز البحوث والتطوير، والتخطيط التربوي، وطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم إزاء عبارات الاستبانة؛ حيث تم الأخذ بملحوظاتهم واقتراحاتهم، وتم إعادة صياغة العبارات المعدلة، وأصبحت الاستبانة مكونة من (16) عبارة.

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات وبين الأداة ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأداة ككل.

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.575**	0.000	9	.459**	0.000
2	.655**	0.000	10	.377**	0.000
3	.565**	0.000	11	.769**	0.000
4	.414**	0.000	12	.776**	0.000
5	.423**	0.000	13	.675**	0.000
6	.680**	0.000	14	.718**	0.000
7	.565**	0.000	15	.768**	0.000
8	.625**	0.000	16	.752**	0.000

يتضح من الجدول رقم (3): أن معامل الارتباط كان ذات درجة مرتفعة بين كل عبارة من العبارات مع الأداة ككل، وذات دلالة إحصائية؛ عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبانة:

لاستخراج معامل الثبات، قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية، من أفراد مجتمع البحث، ولم يدخلوا ضمن عينة البحث، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs-Alpha)؛ لمعرفة الاتساق الداخلي لعبارات الأداة والدرجة الكلية للمقياس وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4)

جدول (4) معامل الثبات للعينة الاستطلاعية للأداة باستخدام ألفا كرونباخ

م	المحور	درجة توافر المتطلبات	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)	0.92	عالية

يتبين من الجدول (4): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجال كانت (0.92)، وهي قيمة ثبات عالية، تؤدي إلى ثبات النتائج.

ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (spss) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي كالآتي:

1. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbachs-Alpha): للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة آراء عينة البحث تجاه: متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)

3. الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين؛ لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث، وفقاً لمتغيرات (الجنس، التخصص العلمي).
 4. تحليل التباين الأحادي (ONE - WAY- ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي)
 5. اختبار شيفيه (Scheffie) : لمعرفة دقة الفروق.
- وحددت تقديرات استجابات العينة للبرنامج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1-5)، والجدول (5) يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس:

جدول (5) يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس

الدلالة اللفظية	مقياس الحكم		الدرجة المكافئة
	إلى	من	
ضعيفة جداً.	1.80	1	1
ضعيفة.	2.60	1.81	2
متوسطة.	3.40	2.61	3
كبيرة.	4.20	3.41	4
كبيرة جداً.	5.00	4.21	5

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وكما يوضحها الجدول الآتي:
- جدول رقم (6) يبين نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات كل عبارات الأداة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	رغبة الإدارات العليا في التحسين المستمر.	2.35	0.87	1	ضعيفة
3	توفير أدلة إرشادية لتطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).	2.26	0.67	2	ضعيفة
8	التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في مكتب التربية والتعليم.	2.23	0.87	3	ضعيفة
7	ترسيخ ثقافة منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).	2.22	0.78	4	ضعيفة
9	تحفيز المرؤوسين في مكاتب التربية على تطبيق منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).	2.22	0.71	5	ضعيفة
6	اختيار الكوادر المؤهلة لتطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).	2.21	0.79	6	ضعيفة
2	إعداد آلية تخص منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). في الوحدات الإدارية.	2.19	0.62	7	ضعيفة
15	الحرص على جودة الأداء من البداية بشكل مستمر.	2.15	0.90	8	ضعيفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
12	التركيز على الخطوات المستقبلية عوضاً عن الانشغال بالماضي.	2.12	0.85	9	ضعيفة
16	البحث عن جذور المشكلة وعدم الاكتفاء بالعرض.	2.05	0.67	10	ضعيفة
10	إيجاد هياكل تنظيمية مرنة لمواكبة العصر وتحسين الأداء.	2.04	0.87	11	ضعيفة
11	الاستفادة من التقنيات الحديثة للتقليل من الهدر.	2.04	0.82	12	ضعيفة
13	الاعتماد على القيادات الميدانية بدلاً من الإدارة المكتبية.	2.04	0.81	13	ضعيفة
5	إقامة دورات تدريبية لتطبيق استراتيجيات كايزن (kaizen).	2.00	0.73	14	ضعيفة
14	التخلص من الأشياء غير الضرورية في العمل بشكل مستمر.	1.98	0.67	15	ضعيفة
4	اعتماد موارد مالية لتطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).	1.97	0.61	16	ضعيفة
	المتوسط الكلي للأداة	2.13	0.50		ضعيفة

أظهرت النتائج كما في الجدول (6) أن تقديرات استجابات أفراد العينة لعبارات الأداة ككل، جاءت بدرجة تقديره ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.50)

وتشير نتائج الجدول أن ترتيب عبارات الأداة بين أعلى متوسط، حصلت عليه العبارة رقم (1) التي تنص على " رغبة الإدارات العليا في التحسين المستمر"؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.35) وانحراف معياري (0.87)، وأن أدنى متوسط في هذه العبارات حصلت عليه العبارة رقم (4) التي تنص على " اعتماد موارد مالية لتطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.61)؛ وهذا يعني أن درجة توافر متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن (kaizen). جاءت بدرجة "ضعيفة" بشكل عام بحسب المعيار الذي اعتمده الباحثان لدرجة التوافر. وهذه النتيجة تشير إلى أن قيادات مكاتب التربية يمارسون أساليب تقليدية، اكتسبوها من الميدان، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم إدراك أفراد العينة بمنهجية كايزن وأهميتها؛ كونهم لا يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه، وقد يعود ذلك إلى عدم تلقي أفراد العينة دورات تدريبية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة، علي، (2015) التي أكدت نتائجها أن توافر تلك المتطلبات ضعيفة في ضوء منهجية كايزن، أما دراسة الكسر، (2018)، ودراسة السلي، (2017) التي أثبتت نتائجها: أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، جاءت بدرجة أهمية كبيرة.

- نتائج السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص العلمي، المسعى الوظيفي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان اختبار (ت): لمعرفة الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، والتخصص العلمي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (7، 8)، وتم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بحسب متغير المسعى الوظيفي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (9)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

1. الفروق المتعلقة بمتغير الجنس: (ذكر-أنثى)

للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغير الجنس، (ذكور- إناث)؟ فقد استخدم الباحثان الاختبار التائي (T-test)، وقد جاءت النتائج، كما هي موضحة بالجدول رقم (7).

جدول (7) يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث)

الدلالة اللفظية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	مجموع عبارات الأداة
دالة	0.004	283	2.91	2.15	274	ذكر	درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).
				1.69	11	أنثى	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الاستجابات، وذلك لأن مستوى الدلالة (0.004)، أقل من ($\alpha = 0.05$)، وقد يعود ذلك إلى بعد تشابه وتقارب وجهات النظر بين الذكور والإناث، برغم أن تلك المتطلبات التي تواجه كلا الجنسين، واحدة، ويعزو الباحثان ذلك إلى اطلاع الذكور على المداخل والأساليب والمنهجيات الحديثة للتخطيط للأعمال الإدارية غير مقبولة بسبب نظرتهم الدونية للمرأة؛ مما يجعل نسبة الإناث تتراجع عن إبداء آرائهن في التنظير للمستقبل وحصرن على ما يتعلق بتعليم الفتاة فقط.

2. الفروق المتعلقة بمتغير التخصص العلمي:

للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغير التخصص العلمي (تربوي- غير تربوي) فقد استخدم الباحثان الاختبار التائي (T-test)، وقد جاءت النتائج، كما هي موضحة بالجدول رقم (8).

جدول (8) يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير التخصص (تربوي- غير تربوي).

الدلالة اللفظية	قيمة الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	مجموع عبارات الأداة
غير دالة	0.14	283	-1.454	2.11	245	تربوي	درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).
				2.28	40	غير تربوي	

يتبين من الجدول (8): عدم وجود اختلاف جوهري (معنوي) في جميع عبارات الأداة في مكاتب التربية والتعليم محل الدراسة باختلاف التخصص (تربوي/غير تربوي)، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لعبارات الأداة (0.14) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية النظري والمحدد مسبقاً ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحثان هذا إلى أن أفراد عينة البحث المتخصصين يدركون أهمية متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وأن هناك عدم مواكبة لبعض التطورات والأساليب والمنهجيات الحديثة لتحسين أداء القيادات التربوية.

3. الفروق المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)

للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بمستوياته الثلاثة، وهي: (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، واستخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Enova)، وقد كانت النتائج، كما هي موضحة بالجدول رقم (9).

جدول (9) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE-Way ANOVA) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى	F	متوسط	درجة	مجموع	مصدر التباين	مجموع عبارات الأداة
الدلالة	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
**.007	5.118	1.257	2	2.514	بين المجموعات	درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).
		.246	282	69.266	داخل المجموعات	
			284	71.780	المجموع الكلي	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9) إلى وجود فروق دالة إحصائية؛ لأن مستوى الدلالة (0.007) أقل من ($\alpha=0.05$) للمجموع العام، وبذلك توجد فروق بين قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث تجاه: درجة توافر المتطلبات، للمجموع العام للمحور فلا بد من كشف دقة الفروق بين تقديرات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث، لذلك استخدم الباحثان اختبار شيفيه (Scheffie) للمقارنة بين الثلاثة المستويات، (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، كما يوضح ذلك الجدول (10) الآتي:

الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه (Scheffie) بين دقة الفروق في عبارات الأداة.

ترجيح الفروق	دلالة	Sig	متوسط الفروق	الدورة		مجموع عبارات الأداة
				الأولى (1)	الثانية (2)	
المدير العام	توجد فروق	0.01	.67708*	مدير إدارة	مدير عام	درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).
المدير العام	توجد فروق	0.01	.62529*	رئيس قسم		
المدير العام	توجد الفروق	0.01	-.67708*	مدير عام	مدير إدارة	
-----	لا توجد فروق	0.96	-.05179-	رئيس قسم		
المدير العام	توجد الفروق	0.01	-.62529*	مدير عام	رئيس قسم	
-----	لا توجد فروق	0.96	.05179	مدير إدارة		

يتبين من الجدول (10)، وجود اختلاف جوهري (معنوي) في متوسط استجابات أفراد العينة على الأداة ككل بشكل عام لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم محل الدراسة باختلاف مستوى المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة للأداة (0.005) أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري والمحددة مسبقاً ($\alpha=0.05$)، كما تبين أن درجة توافر متطلبات التحسين المستمر وفقاً لمنهجية كايزن (kaizen)، في مكاتب التربية محل الدراسة لدى مدراء العموم أكبر بشكل معنوي من مستوى الممارسة لدى مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، كما تبين وجود فروق في مجموع عبارات الأداة، منفردة ولصالح مدراء العموم، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدراء العموم هم

المعنيين بالتحسين والتطوير أكثر من غيرهم، وبالتالي فرؤيتهم مختلفة عن الآخرين لقرينهم من الواقع وأدركهم بالاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

خلاصة بأهم النتائج:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:

- إن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، لمستوى الأداة ككل (مجتمعة) جاءت بدرجة "ضعيفة" بحسب استجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.13) وانحراف معياري (0.50).
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث، تجاه درجة توافر المتطلبات لجميع عبارات الأداة، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي)؛ لأن مستوى الدلالة (0.01) أقل من (0.05)، وجاءت النتيجة لصالح الذكور، ومدراء العموم.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى (0.05) بين استجابات عينة البحث، تجاه درجة توافر المتطلبات لجميع عبارات الأداة، تعزى لمتغير (التخصص العلمي)؛ لأن مستوى الدلالة (0.14) أكبر من (0.05).

أهم الاستنتاجات:

توصل الباحثان من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تبين أن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية بالجمهورية في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، جاءت بدرجة "ضعيفة"، وأنهم ما زالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم؛ فالأمر يتطلب من الجهات المعنية والممثلة بوزارة التربية والتعليم إعادة النظر فيما يتعلق بالأساليب الحديثة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، والتأهيل المستمر للقيادات التربوية بما يتواءم مع المستجدات والتطورات العلمية؛ وذلك من أجل الانتقال بهذا الواقع المنخفض إلى واقع أفضل منه، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر التغير السريع الذي تزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات، والتي تؤثر على العملية التعليمية وكامل مكوناتها ومخرجاتها، حيث إن منهجية كايزن (kaizen) تمثل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة، لتطوير وتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم.
2. عدم وجود أدلة إرشادية لتطوير الأداء في ضوء منهجية كايزن (kaizen)
3. إن متغيرات الجنس (ذكور، أناث)، والمسمى الوظيفي (مدراء العموم، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام) تؤثر على ممارسة التحسين المستمر.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على ما سبق يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

- 1- تبني منهجية كايزن (kaizen) كمدخل جديد لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- 2- تصميم برامج تدريبية لتدريب القيادات التربوية على ممارسة التحسين المستمر وفق منهجية كايزن (kaizen).
- 3- العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار وتطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في ضوء متطلبات التغيير.

- 4- إجراء تحليل للواقع الفعلي لأداء القيادات التربوية، في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وقت لآخر؛ للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرار الرشيد، ووضع الخطط التطويرية وإجراء التغييرات في الوظائف القيادية، والإفادة من نتائج تقييم الأداء بشكل مستمر في تحسين وتطوير أداء القيادات التربوية.
- 5- العمل على تحقيق المتطلبات اللازمة لتحسين أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن (kaizen) والتي كشفت عنها نتائج الدراسة الحالية.
- 6- واستكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما استشفه الباحثان من وجود فجوة معرفية يقترح الباحثان الآتي:
 1. إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تحديد المشكلات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) وسبل التغلب عليها.
 2. اقتراح برامج تدريبية للقيادات التربوية سواء في زارة التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.
 3. تقديم تصور مقترح لمعايير القيادة التربوية المتميزة في ضوء منهجية كايزن (kaizen).
 4. إجراء دراسة مقارنة بين استراتيجيات منهجية كايزن (kaizen) وعلاقتها بالتمكين الإداري.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، رماز حمدي. (2018). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن (kaizen) اليابانية. المجلة العلمية، مكتبة رياض الاطفال، جامعة أسيوط، العدد 6.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية كايزن (kaizen) اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو دقة، سناء إبراهيم؛ والدجني، إياد علي. (2011). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عايد، محمود محمد أحمد. (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط1، دار الأمل للنشر، إربد.
- الأغبري، بدر سعيد علي. (2007). قضايا ومشكلات التعليم في اليمن. دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية. ط1، دار الفكر، عمان.
- بكر، عبد الجواد. (2002). السياسات التعليمية وصنع القرار. ط1، جار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (2016). "مدخل التحسين المستمر كايزن (kaizen) وأثره على أداء المنظمات". المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر، العدد1، المجلد36.
- الجبوري، ميسراحمند إبراهيم. (2008). نظم إدارة الجودة. ط1، دار المرتضى، بغداد.
- حديدان، صبرينة. (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر كايزن (kaizen) لأداء الموارد البشرية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3 العدد2.

- الحربي، محمد حمود. (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادات الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن (kaizen). مجلة العلوم التربوية، العدد 1 الجزء 2.
- الحري، رافدة عمر. (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر، عمان، الأردن.
- حضرمي، أمال صالح أحمد. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعه صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحمود، سعد عبد الرحمن إبراهيم. (2019). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن (kaizen) وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، المجلد 7، العدد 20.
- الحميري، عبد الله حميد. (2016). تقييم أداء جامعة إب وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجزائر.
- ريان، محمد هاشم؛ وبلقيس، أحمد محمد؛ ولأقطش، يحي سالم. (2010). الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ربيع، هادي مشعان. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- الرحيلي، سمية بنت سليمان الرحيلي. (2009). الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة.
- سلامة، عزت يوسف. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن (kaizen) للتحسين المستمر للتطوير أداء الإدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس،، المجلد 8 العدد 20.
- السلمي، عائض بن عويض. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن (kaizen). مجلة البحوث في التربية النوعية، جامعة المنيا، كلية التربية النوعية، العدد 5.
- السلمي، نايف. (2008). درجات إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- سمارة، نواف؛ والعديلي، عبد السلام. (2000). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الشريف، راشد مسلط؛ السحت، مططفي زكريا. (2014). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن (KAIZEN). مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 56.
- الشريف، رجا بنت يحيى أحمد. (2020). دور استراتيجية كايزن (kaizen) (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4 العدد 5.
- الطعان، حسن أحمد. (2010). الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. ط1، الإصدار الثالث، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبده، فلية فاروق. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة الأردن.
- العجمي، محمد حسين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2، دار المسيرة، الأردن.

- عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، أسماء كمال. (2015). لتطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن (kaizen). مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، المجلد 4 العدد 163.
- عمر، علاء محمد أحمد. (2018م). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب كايزن (kaizen). المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد (34)، العدد (4).
- العهنمي، يحي محمد سعيد. (2005). معوقات إدارات التربية والتعليم بالمديريات في محافظة ذمار. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.
- عون، مطيع حامد. (2017). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة. دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- غنيم، أحمد محمد. (2015). المدخل الياباني للتحسين المستمر، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- قاسم، محمد أحمد. (2003). الفروق الفردية والتقويم. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، عبد المحسن، عايش. (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن (kaizen) لتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. مجلة عالم التربية، جامعة الكويت، العدد 38.
- الكسر، شريفة عوض. (2018). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة الهيئة الإدارية، جامعة شقراء، السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 5 م1.
- محمد، احمد محمد. (2013). جيمبا كايزن(kaizen) أحد اساليب التغيير، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، اكتوبر، العدد177.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط2، دار المريخ، الرياض.
- مطاوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- مقابلة، محمد قاسم. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. ط1، دار الشروق.
- ناجي، مها محمود. (2020). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) ودرجة توافرها بمكتبات جامعة اسيوط، دراسة ميدانية مقارنة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة اسيوط، المجلد 7، العدد4.
- نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليمي العالي. المؤتمر العالمي السنوي العربي الخامس 14-10 إبريل، جامعة المنصورة.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة إدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- وزارة التربية والتعليم. (2013). تقرير الإنجاز السنوي لوزارة التربية والتعليم، في الجمهورية اليمنية.
- وزارة الشؤون القانونية (2005). قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية. مطابع التوجيه المعنوي، صنعاء.
- يوسف، داليا طه محمود. (2013). كيفه استخدام اسلوب جيمبا كايزن (kaizen) في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد35 الجزء 4.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Imai, M. (2007). The Kaizen approach to Quality. *Going for Gold~ Tutorial on Gemba Kaizen*.
- Khan, S. H., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study", **International Journal of**
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015, Procedia Economics and Finance 35 (2016) pp. 522 – 531.
- Masaaki Imai (2012); Gemba Kaizen a Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition, Kaizen Institute, New York.
- Sapungan, R. M., & Cuarteros, J. B. (2016). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit. **International Journal Advances in Social Science and Humanities**, Available online at: www.ijassh.com, January 2016 | Vol.4 | Issue 01 |01-07