

دعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن (دراسة ميدانية في محافظة المنيا)

د/ مها مراد علي أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية دعم عمليات إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن. وتناولت الدراسة مراجعة الأدبيات حول إدارة التغيير مفهومها وأهدافها وخصائصها وعملياتها ومبادئها وأهميتها واستراتيجياتها. كما سلطت الدراسة الحالية الضوء على منهجية جمبا كايزن نشأتها ومفهومها وأهدافها وأهميتها ومبادئها واستراتيجياتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتوضيح طبيعة عملية إدارة التغيير، ومنهجية جمبا كايزن. وكان من أهم نتائج الدراسة الميدانية ما يلي: حصلت معظم عبارات المحور الأول الذي تناول مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن على درجة تحقق عالية، مما يشير إجمالاً إلى رغبة أفراد العينة واتفاقها على أهمية مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن الواردة بمفردات هذا المحور، والتي أشارت ضمناً إلى عدد من المراحل التي يمر بها عملية التخطيط للتغيير وما يتطلبه ذلك لتحقيق منهجية الجمبا كايزن، وقد أظهرت عينة الدراسة درجة عالية من القبول لعبارات هذا المحور، وبالتالي ممارستهم لهذه الخطوة الإدارية للتغيير. وجاء المحور الثاني الذي حمل عنوان "مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن" ليحتل الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق بدرجة متوسطة تميل إلى العالية بالمقارنة بمحاور الدراسة الأخرى، وقد تفاوتت معظم عبارات هذا المحور إزاء درجات التحقق التي أظهرت مدى متوسط التحقق بدرجة تميل للعالية لبعض العبارات، وبدرجة تميل للمنخفضة لبعض العبارات أخرى، وأظهرت نتائج المحور الثالث "مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن" أن المتوسط العام لهذا المحور يشير إلى درجة تحقق متوسطة تميل إلى العالية، كما انعدم وجود تقييم منخفض من قبل أفراد العينة إلا لعبارة واحدة من عبارات هذا المحور. بالإضافة لتقييم سلبي واضح لعدد خمسة عبارات أظهرت درجة تحقق متوسطة تميل إلى المنخفضة؛ مما يشير لوجود قدر من

التنفيذ مناسب إلى حد ما، بالتزامن مع وجود درجة من التدني النسبي لتحقيق بعض عناصر هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة بالمقارنة بالمحاور الميدانية الأخرى مما يدل على بعض جوانب القصور التي تؤثر سلباً على مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن. كما أسفرت استجابات العينة نحو المحور الرابع "مرحلة متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن" عن درجة تحقق عالية، مما يشكل جانب إيجابي نتيجة ارتفاع درجة المتابعة والتقييم الواردة بمفردات هذا المحور بين عينة الدراسة نتيجة العمل الفعال من قبل إدارة مرحلة التعليم الأساسي سواء على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية. وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية اختتمت الدراسة بتقديم بعض الإجراءات المقترحة في دعم إدارة عملية التغيير في إطار (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم) لها بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن.

الكلمات الدالة:

(منهجية - جمبا - كايزن - إدارة التغيير - الحلقة الأولى من التعليم الأساسي).

Change Management Support for the First Cycle of Basic Education in Light of the Japanese KAIZEN GEMBA Methodology

Dr. Maha Murad Ali Ahmed

Lecturer of comparative education and educational administration
Faculty of Education - Minia University

Abstract

The study aimed to reveal the extent to which it is possible to support change management processes in the first cycle of basic education in the light of the Jamba Kaizen methodology. The study dealt with a literature review on change management, its concept, objectives, characteristics, processes, principles, importance and strategies. The current study also sheds light on the Gemba Kaizen methodology, its inception, concept, objectives, importance, principles and strategies. The study used the descriptive approach to clarify the nature of the change management process, and the Gemba Kaizen methodology. The most important results of the field study were the following: Most of the expressions of the first axis, which dealt with the planning stage for change according to the Jamba Kaizen methodology, obtained a high degree of verification, which in general indicates the desire and agreement of the sample members on the importance of the planning stage for change according to the Jamba Kaizen methodology contained in the vocabulary of this axis, Which implicitly referred to a number of stages that the change planning process goes through and what this requires to achieve the Jimba Kaizen methodology, and the study sample showed a high degree of acceptance of the terms of this axis, and therefore their practice of this administrative step for change. The second axis, titled "The stage of organizing for change according to the Jimba Kaizen methodology", came to occupy the fourth place In terms of the degree of verification to a medium degree that tends to high compared to the other axes of the study, most of the statements of this axis varied in relation to the degrees of verification that showed the average extent of verification with a degree tending to high for some statements, and with a degree tending to low for other statements, and the results of the third axis showed "the stage of implementing change according to a methodology Gemba Kaizen stated that the general average of this axis indicates a medium degree of verification that tends to be high.

Also, there was no low evaluation by the sample members except for one of the phrases of this axis. In addition to a clear negative evaluation of five statements that showed a medium degree of verification, tending to low; Which indicates that there is an adequate level of implementation to some extent, in conjunction with a degree of relative low achievement of some elements of this axis from the point of view of the study sample compared to other field axes, which indicates some shortcomings that negatively affect the implementation phase of the change according to the Jamba Kaizen methodology. The sample's responses towards the fourth axis, "the stage of follow-up and evaluation of change according to the Gemba Kaizen methodology" resulted in a high degree of verification, which constitutes a positive aspect as a result of the high degree of follow-up and evaluation contained in the vocabulary of this axis among the study sample. The result of effective work by the management of the basic education stage, whether at the school level or the educational administration. In light of the findings of the field study, the study concluded by presenting some of the proposed procedures to support the management of the change process within the framework of (planning - organizing - implementation - follow-up and evaluation) for it in the first cycle of basic education in the light of the JAMBA Kaizen methodology.

Key words:

(Methodology - Jemba - Kaizen - Change Management - the first cycle of basic education).

مقدمة:

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، حيث يعتبر التغيير السمة البارزة للقرن الحادي والعشرين، فنحن نعيش في عالم ثورة المعرفة والمعلومات لذا "فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة. وبعكس ذلك، فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية" (بومدين يوسف، 2011، ص2). "وقد فرضت هذه التغييرات على القادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل عن ليس فقط أساليب البقاء لمنظماتهم، بل واللجوء إلى إستراتيجيات التغيير؛ لجعل الأهداف، والبناء التنظيمي، والأساليب التشغيلية، والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير" (عبد الله بن عبد الغني الطجم، 2002، ص1).

ولهذا تعد قضية التغيير قضية العالم اليوم، بسبب المتغيرات السريعة، وتقجر المعرفة، وثورة المعلومات، والبحث الدائب عن التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات العمل بالمؤسسات ومنها التعليمية، لمغادرة النمط التقليدي نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات. ولهذا أشار (المختار إسماعيل عبد الله العروسي، 2014، ص ص 117-164) في نتائج دراسته أن أي تغيير في المنظمة وراهه ظروف تقتضيه سواء كانت داخلية أو ناتجة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه. أما دراسة (فهد بن محمد أحمد الشعلان، 2016، ص ص 3-56) فقد بينت نتائجها وجود إهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في الميدان الإداري بموضوع التغيير وذلك لمواكبة المستجدات المتلاحقة وإيماناً بفكرة أن الذي لا يتغير في مؤسسته مصيره للتغيير، كما بينت أن التغيير يحتاج إلى إرادته من قبل صناع القرار مبنية على دراسته للاحتياج واستشراف للمستقبل، وأن التغيير يتطلب إدارة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ الإدارية للتعامل مع التغيير في جميع مراحلها.

وقد بدأت تظهر مفاهيم وأساليب إدارية حديثة أخذت بها دول متقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ومن أبرز هذه الأساليب الإدارية: حلقات الجودة، والإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية، والإدارة المرئية، والمنظمة التخيلية، وإدارة البحوث والتطوير، واستراتيجية كايزن (المفهوم الياباني للتحسين المستمر)، "وتعد استراتيجية كايزن من إبتكارات الإدارة اليابانية، فهي فلسفة إدارية إبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المؤسسات

الصناعية والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية وفي ميدان الأعمال أو الصناعات، لكن الخبير الياباني ماسكاي إمامي يرجع له الفضل في نشر مفهوم الكايزن حيث أصدر كتاب: كايزن عام 1986م ثم كتاب: جمبا كايزن عام 1997م، فيما بعد دخلت طريقة وفلسفة استراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة اليابانية، ليصبح الإبداع والتنظيم جزءاً أساسياً في التربية والتعليم والتطبيق لهما ليكون الفرد في مرحلة تحسين مستمر " (مازن عبد الجبار، 2013، ص55). "فكلمة (كايزن) اليابانية الأصل تعني: التحسين التدريجي المستمر، ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من المبادئ تتمثل في أن الوقاية من الأخطاء والتطوير المستمر للمؤسسة يعمل على تحسين المخرجات وتحقيق جودة عالية في ظل تكلفة أقل" (عبد الله الدخيل، 2010، ص 385-446). ومثال ذلك أنه عندما تسعى الإدارة المدرسية والتعليمية إلى تهيئة الظروف التي تساعد العاملين والإدارة على النجاح من أول مرة في تحقيق النجاح في عملية التغيير، فإن ذلك سيجعل التكلفة أقل بكثير مما لو قوم التغيير ولم يحقق نتائج المرجوة. لأن إدخال أي تغيير في المنظمة يقابله -غالباً- مقاومة من قبل بعض الأفراد، مما يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفاعلية عملية التغيير، بالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة تأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها (عبد الله مداري الحربي، 2001، ص78).

وتعتبر منهجية «كايزن» فلسفة مبنية على ما طرحه ديمينغ في دورة PDCA وهي تعني (Plan - Do - Check - Adjust) ، هذه الدورة توضح خطة العمل المطلوبة لإجراء التحسينات المستمرة بداية من وضع الخطة، وتنفيذ الإجراءات التحسينية، وفحص ما تم تطبيقه من إجراءات، ومن ثم تعديل وضبط الإجراءات بحسب التغذية الراجعة feedback. ففي دراسة (Daniel Carnerud et. al, 2018, pp.371-390) التي هدفت إلى تتبع فلسفة كايزن في المجالات العلمية التي تركز على إدارة الجودة الشاملة ومنهجيات التحسين المستمر خلال ثلاثين عاماً من الثمانيات تقريباً، حتى عام 2017م، أظهرت نتائجها أن فلسفة كايزن حظيت باهتمام بالغ في تلك المجالات العلمية حتى منتصف التسعينيات، وبعده انخفض هذا الاهتمام ثم تجدد بعد عام 2010م ليصبح هناك تسليط للضوء على معدل نجاح تطبيق كايزن في الكثير من المنظمات، وفي مجالات عدة، وازداد الاهتمام بتوضيح قضاياها المعرفية، ومصطلحاته النظرية.

ولقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق منهجية (جمبا كايزن)؛ من أجل تحقيق التحسين المستمر بمواقع العمل؛ حيث تسهم هذه المنهجية في تعزيز الإلتزام الذي تحكمه معايير قياسية محددة، ويركز على التحسين المستمر للعمليات من أجل حل المشكلات أكثر من تركيزها على الحلول ذاتها (Mohamed Godana Shambaro, 2017, pp.1-13)، كما أكد (محمد محمد أحمد الحربي، 2017، ص245) على أن مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) يعتمد على الأفكار المتجددة وليس الأفكار الثابتة التقليدية، وأنه يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان هذا التحسين طفيفاً؛ فالحلول الفورية غير المكتملة أفضل من الحلول المكتملة ولكنها دون تنفيذ؛ كما لا يحتاج تطبيقه تكلفة عالية، ويهتم بجميع الآراء والمقترحات المقدمة من الأفراد العاملين، ويسعى للقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس أثارها فقط، وكذلك تركز على العمليات أكثر من النتائج، في نفس السياق يؤكد (بسام منيب على، 2019، ص61) على أن مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل؛ من خلال وضع خطة مجدولة لسير العمل، وتحدد العقبات التي تواجه عملية التطبيق، والتغلب عليها.

ويترتب على هذه الأهمية لمنهجية الكايزن زيادة إلتزام الأفراد بالمسؤوليات المطلوب منهم القيام بها، وهذا مهم نظراً لأن تطبيق إستراتيجيات التغيير يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على ذلك، ويتطلب هذا القيام بعدة إجراءات وربط ذلك بأنظمة حوافز تساعد وتشجع الأفراد على الإلتزام بتطبيق مفهوم كايزن للتغيير والتحسين المستمر. حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية التنوع في استراتيجيات صنع قرار التغيير والتخطيط له، وذلك لما لهذا الأمر من تأثير في الأداء التدريسي والإداري وفعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين القائمين على إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي. ويمكن أن تؤدي تطبيقات منهجية كايزن إلى ضمان الإلتزام ببرامج التغيير وخطته وعدم إلغائها أو تعديلها.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية بعد مطالعة التراث النظري المتعلق بإدارة عملية التغيير بالعملية التعليمية لكونه موضوعاً خصباً وذو أهمية. وعلى أثر استخدام مدخل كايزن الياباني في برامج التغيير خاصة ما يتم منها في إدارة التعليم قبل الجامعي، لما لها من مميزات تؤثر على استراتيجيات التغيير فيها، وتوضح دورها في حماية جهود التغيير.

مشكلة الدراسة:

لقد شهد النظام التربوي والعملية التعليمية في مصر العديد من العمليات الإصلاحية المتتالية التي طالت تقريباً كل المراحل التعليمية، وإذا ما تم الاقتصار على التحدث عن مرحلة التعليم الأساسي التي هي محور البحث الحالي، فيتضح أن هذه المرحلة بالذات قد نالت القسط الأوفر من محاولات الإصلاح والتغيير من قبل المسؤولين التربويين، وذلك كي تتواءم مخرجاتها مع متطلبات العصر المتغيرة من جهة، والمتطلبات المستقبلية لتطوير العملية التعليمية في باقي المراحل من جهة أخرى.

وعلى الرغم من ذلك فقد تصاعدت الشكاوى من "انحسار الأثر الإيجابي للمناهج على الطلاب نظراً لعدم وجود اتساق بين المناهج الأكاديمية التي يتعلمها الطلاب وبين المهارات المطلوبة لسوق العمل والواقع المحيط به، كما أن زمن التمدرس وهو الزمن الحقيقي الذي يقضيه المتعلم في التعليم قصير ومحدود، فضلاً عن استمرار الاعتماد على طرائق التدريس المباشرة، وذلك على الرغم من إدخال التكنولوجيا الحديثة في المدارس، فلا يزال المعلم يستأثر بمعظم وقت الحصة في الشرح والتلقين دون السماح للطلاب بالتفاعل وإبداء الرأي، وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتدريب المعلم على استراتيجيات التدريس الحديثة التي تعتمد على التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلم وبين المتعلمين بعضهم بعضاً، أو لتكدس اليوم الدراسي بعدد كبير من الحصص الدراسية التي تثقل كاهل المعلم والطالب، وتفقدهم الرغبة في التفاعل النشط، فضلاً عن أن ضيق وقت الحصة يدفع المعلم إلى الإسراع بشرح الدرس قبل انتهاء الزمن المقرر خوفاً من التعرض للمساءلة حتى وإن توفر الاستعداد لدى المعلم للتفاعل مع الطلاب فإن عدم الاهتمام بالأنشطة المختلفة التي تجدد نشاط الطلاب تؤدي إلى ضعف تركيزهم في الحصص الدراسية وعدم متابعة الشرح مع المعلم مما يدفعهم إلى الإكتفاء بالاستماع إلى الدرس كمستقبلين فقط، وأخيراً أن كثرة الكتب الدراسية تسبب عناء الطالب، وبذلك يضيع الهدف التربوي من وراء تدريسها" (السيد محمد سالم زيدان، 2013، ص444).

"ولأن التغيير والتطوير ليس بعملية عشوائية عفوية، وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة على إثرها درجة نجاح إدارة عملية التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ذلك، ولعل أهم هذه الشروط يكمن في ضرورة تحلي القائمين على إدارة عملية التغيير على فهم دقيق لأهمية إدارة عملية التغيير وكيفية تحقيقها حتى

يمكنوا بعد ذلك من إيصال الفكرة لمختلف المستويات التنظيمية، ولكن أهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة لعملية التغيير واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير، مما يدعو إلى تبني الأساليب العلمية واشتراك جميع العاملين في المؤسسة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على الأقل محاولة التقليل منها" (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص2).

ولقد بدأت وزارة التربية والتعليم عملية تغيير شاملة لكافة عناصر العملية التعليمية من أجل إعداد الطلاب للتعايش الفاعل والمتفاعل في مجتمع الاقتصاد المعرفي والمنافسة فيه بكفاءة وجدارة، وشملت هذه العملية التنظيم الإداري وتطوير عمل الإدارات وإعادة هيكلتها، وتطوير البرامج التربوية والمناهج الدراسية وتطوير المعلمين واستراتيجيات القياس والتقييم وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، والبنية التحتية لتوفير مستلزمات التطوير التربوي من أجهزة ومختبرات وإعدادها بما يلبي حاجة التطوير التربوي. "وذلك بناءً على القرار الوزاري رقم (460) بتاريخ 2013/12/1م بشأن تعديل بعض أحكام القرار الوزاري رقم (313) لسنة 2011م حول تنظيم التقييم التربوي الشامل المطبق على مرحلة التعليم الأساسي بحلقتيها الابتدائية والإعدادية، بالإضافة إلى القرار الوزاري رقم 252 بتاريخ 2017/8/5م بشأن قبول التلاميذ ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم العام، والقرار الوزاري رقم 343 بتاريخ 8/9/2018م بشأن نظام التعليم والمقررات الدراسية بالصف الأول الابتدائي" (وزارة التربية والتعليم، قرارات وزارية وقوانين).

يتضح مما سبق أن إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي تسعى بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل الإدارات التعليمية ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي نفسها، والتي تحتاج إلى وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته. وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة لتقديم بعض الإجراءات المقترحة على ضوء منهجية جمبا كايزن في دعم إدارة التغيير في إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

وبناء عليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن دعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن؟

وعلى ضوءه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة عملية إدارة التغيير ومنهجية جمبا كايزن في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر؟

2. ما واقع تطبيق منهجية جمبا كايزن في إدارة التغيير للتحسين والتطوير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. ما الإجراءات المقترحة التي تدعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن؟

أهداف الدراسة:

تعد إمكانية إدارة التغيير في النمط الإداري السائد لدى إدارة التعليم قبل الجامعي (بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي) مع وجود نمط تقليدي في العمل الإداري داخلها لا يمكنها من التعامل مع التطورات التي تحدث حولها وخاصة مع وجود منهجية تدعمها كمنهجية جمبا كايزن، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى:

1- توضيح طبيعة إدارة التغيير ومنهجية جمبا كايزن في التحسين والتطوير المستمر في ضوء الفكر التربوي والإداري المعاصر.

2- رصد الممارسات ذات الصلة بإدارة التغيير لدى المديرين والمعلمين والقائمين على إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن.

3- تقديم بعض الإجراءات المقترحة لدعم عمليات إدارة التغيير بإدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن؛ بنشر آليات هذه المنهجية بين القائمين على إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أهمية الدراسة:

إن دراسة عمليات إدارة التغيير متمثلة في (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم) في إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي لدعمها من خلال منهجية جمبا كايزن له أهمية يمكن أن تتضح من خلال ما يلي:

أ- من الناحية النظرية

- أنها تتناول مفهوم إدارة التغيير ومنهجية جمبا كايزن اللذان يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- التعرف على عمليات إدارة التغيير وسبل دعمها باستخدام منهجية جمبا كايزن خاصة في إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- تعميق فهم العلاقة بين منهجية كايزن وعمليات إدارة التغيير على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة منهجية جمبا كايزن منظور أعمق وذا جدوى لعملية التغيير أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة منهجية جمبا كايزن قد يحسن من إدارة التغيير والاستعداد له.
- تأتي هذه الدراسة كإضافة متواضعة للمكتبة العربية في مجال التغيير والتحسين باستخدام منهجية جمبا كايزن.
- تعتبر الدراسة مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال إدارة التغيير وآلياته الحديثة كمنهجية جمبا كايزن في إدارة المؤسسات التعليمية.

ب- من الناحية العملية

- أهمية الدور الذي تؤديه عملية التغيير لتطوير العمل الإداري والتعليمي بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وذلك من خلال أهداف وخطط محددة، وهذا الدور يتطلب من القائمين على إدارة التغيير بإدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي أن يعيد النظر في الأساليب التقليدية المتبعة في أعمالهم، وتبني أساليب إبداعية جديدة كمنهجية جمبا كايزن.
- جذب أنظار الإدارات التعليمية بشكل عام، المؤسسات التعليمية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل خاص لضرورة معرفة مدى التأثير بين منهجية جمبا كايزن والاستعداد للتغيير لنجاحه، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.
- إن دراسة عمليات إدارة التغيير لتطوير العمل الإداري والتعليمي بإدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي سوف يتيح للقائمين عليها فرصة اكتشافها ومن ثم البحث عن الحلول السليمة، والعمل على تحسينها باستخدام أساليب إدارية حديثة كمنهجية جمبا كايزن.

- الترويج لثقافة التغيير من خلال أساليب إدارية حديثة كمنهجية جمبا كايزن في إدارة التعليم قبل الجامعي.
- وأخيراً تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال الحاجة الماسة إلى وضع إجراءات مقترحة قد تسهم في حماية جهود التغيير في إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال التوعية والتوجيه لجميع القائمين على إدارة عملية التغيير وما يتوجب عليهم وعلى وحداتهم عمله من أجل تنمية هذا التفكير، وخاصة أن منهجية جمبا كايزن للتغيير والتحسين من صميم عمل التطوير الإداري، بل إن غالبية مراحل هذه المنهجية تتطلب مجهودات فردية وجماعية لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين في إدارة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية النظرية على موضوعات إدارة التغيير من حيث: المفهوم والخصائص والأهداف والمراحل والمبادئ والأسباب والأنواع والإستراتيجيات، ومنهجية جمبا كايزن في الإدارة من حيث: المفهوم والأهداف والأهمية والمبادئ ومتطلبات النجاح وخطوات التطبيق. أما الدراسة الميدانية فقد اقتصرت على عمليات إدارة التغيير من (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم) تبنياً لمراحل إدارة التغيير واستخدام دورة PDCA لخطوات منهجية جمبا كايزن حتى يمكن إحداث التغيير بشكل فعال.

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة الميدانية على المعنيين والقائمين بالتغيير والتطوير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة المنيا.

الحدود البشرية:

اعتمدت الدراسة على المديرين والمعلمين والقائمين على إدارة العملية التعليمية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة المنيا لأن الاستماع إلى صوت العاملين في مدارس التعليم العام خاصة المعلمين، سيساعد على توفير نظرة جديدة للتجديد والإصلاح بما تتضمن اهتماماتهم المختلفة، ويعد القائمين على إدارة التعليم بهذه المرحلة من إدارة المدرسة والموجهين ورؤساء أقسام التعليم الأساسي حلقة الوصل الفاعلة بين المعلمين ووزارة التربية

والتعليم. وهم بطبيعة عملهم ومركزهم في الهيكل الإداري لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يجب أن يكونوا أول من يتفهم أهداف عملية التغيير، كما يجب عليهم أن يتفهموا متطلبات تنفيذ هذه الأهداف، والصعوبات التي تواجه المعلمين خلال محاولاتهم تحقيقها.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020 م على المعنيين بالدراسة الميدانية بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة المنيا.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحديد أسبابها وآثارها بأسلوب تحليلي منطقي من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة بمتغيرات موضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الناتجة من تطبيق أداة الدراسة بهدف الوصول إلى معرفة الواقع بما يساهم في دعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات (العربية - والأجنبية) فيما يخص موضوع الدراسة في كثير من المجالات الصناعية والمصرفية والطبية والتعليمية، إلا أن الدراسة الحالية ستكتفي بطرح ما يتصل بالمجال التعليمي من خلال عرض أهم ما توفر منها مرتبة زمنياً بطريقة تصاعدية لبيان تطور تناول هذا الموضوع من وجهات نظر متنوعة، ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

1- دراسة جون جيدون **John A. Gedeon (2002)**، بعنوان (The Transfer of

Training of Kaizen Improvement Skills Using Relapse Prevention

by Supervisors in a Private-sector Enterprise) : هدفت الدراسة إلى

قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين في القطاع الخاص بعد تلقي برنامج تدريبي باستخدام منهج تلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين على المتدربين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تحسين كبير طراً على عمل المتدربين على ستة محاور (المشاركة، التمكين، التحفيز، الانضباط الشخصي، الاتصالات والعلاقات الإنسانية، مهارة حل المشكلات، والتفكير

(الإبداعي)، كما أثارت الدراسة نقطة هامة هي مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها أثناء الدورات التدريبية الجديدة على أعمالهم، بالإضافة إلى أنها أعطت فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ مالية كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص، وأثره على تحسين وتطوير العمل (جون جيدون John A. Gedeon، 2002).

2- دراسة واتانابي **Watanabe (2011)**، بعنوان (Getting ready for kaizen: organizationl and knowledge management enablers) هدفت الدراسة إلى استكشاف النماذج الناجحة لتطبيق إدارة المعرفة بالاستفادة من فلسفة الكايزن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إمكانية نجاح تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمة عند الاعتماد على استراتيجيات الكايزن، وضرورة الاستعانة بخبرات الممارسين لهذه الاستراتيجية لتخطيط، وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: اعتماد التغيير التدريجي في العمليات الإدارية والتنظيمية التي تجري في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل (واتانابي Watanabe, 2011).

3- دراسة داريوس دياسكو **Darius Dyasko (2012)**، بعنوان (GEMBA KAIZEN: Utilization of human potential to Achieving continuous improvement of company) هدفت الدراسة إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف منهجية جمبا كايزن للاستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيق التحسين المستمر في المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تصميم مخطط للجمبا كايزن يعتمد على أربع خطوات هي: التخطيط وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية، والتنفيذ، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات لتحقيق التحسين المستمر وخفض النفقات وزيادة الموارد المالية منها على سبيل المثال: فكر في كيفية القيام بالعمل ولا تبحث عن أسباب لعدم إمكانية القيام بذلك، أنه يمكن تحسين كل شيء، أجعل في كل يوم تحسناً بسيطاً، يجب الانتباه إلى أي تحسين، حتى وإن كان هناك قليلاً أن له تأثير، الحل الفوري غير المكتمل أفضل من الحل المثالي بنسبة 100٪ ولكنه لم يتم تطبيقه، لا تحتاج كايزن إلى استثمارات عالية، لا تحجب المشاكل بل ترحب بها وتجد لها

حلولاً، القضاء على الأسباب الجذرية وليس العواقب فقط، استمع للآخرين، اجمع الأفكار من الجميع وفي كل مكان، حل المشاكل من خلال الفريق، كن منضبطاً وأخلاقياً دائماً، كايزن هي وصول سريع للتعلم والتنفيذ المستمر، كايزن تكتشف المواهب، تركز Kaizen على العملية أكثر من النتائج، توفر كايزن نتائج فورية (Darius Dysko, 2012).

4-دراسة عبد المحسن عايض القحطاني، وآخرون (2012)، بعنوان (مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت): **هدفت الدراسة إلى إستطلاع رأي المديرين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية بدولة الكويت حول تطبيق مبادئ كايزن وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:** أن مبادئ كايزن تطبق بدرجة ايجابية للغاية أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تجاه تطبيق استراتيجيات كايزن تبعاً لمتغيرات (العمر - الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة) ولكن ظهرت فروق تبعاً للمتغير الذين حصلوا على دورات تدريبية من عدمها وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية (عبد المحسن عايض القحطاني، وآخرون، 2012، ص ص 175-210).

5-دراسة راشد بن مسلط الشريف، ومصطفى زكريا أحمد السحت (2014)، بعنوان (تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن "Kaizen" للتحسين المستمر): **هدفت الدراسة إلى بيان آليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بالأردن في ضوء استراتيجية كايزن "Kaizen" للتحسين المستمر، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها:** إجماع آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول تدني مستوى جودة التعليم في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، وعلى ضوء ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير التعليم بالجامعة في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر اعتمد على مبادئ عدة كان الأهم منها: ضرورة التركيز على العميل لتحديد الاحتياجات، وأن التطوير المستمر هو مسئولية كل فرد بالجامعة وأن يتم التركيز على تحسين العمليات عند عملية التطوير (راشد بن مسلط الشريف، ومصطفى زكريا أحمد السحت، 2014، ص ص 1-38).

6-دراسة فيجو Feijoo, et.al (2014)، بعنوان (Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Techique,

6th International Confererence on Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340 – 1117 هدفت الدراسة إلى التعريف بتقنيات الكايزن الخمسة، وأساليب توظيفها لتحسين إدارة الجودة في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر وهي: العمل بروح الفريق، الانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين. يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها، وصولاً إلى التحسين المستمر الذي لا ينتهي، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي لا تيسر استخدام تقنيات كايزن الخمسة مثل الفهم التقليدي لتطوير التعليم من قبل بعض القيادات العليا والمركزية العالية، كما تبين وجود بعض نظم الجودة لدى القيادات في التعليم العالي وأن لديهم المعرفة الجيدة للتطبيق، ووجود الامكانات والصلاحيات اللازمة لتطبيق نموذج تقنيات كايزن في الجودة. وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: تبني هذه الاستراتيجيات، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخاصة المجالات الإدارية والأكاديمية منها (فيجو Feijoo, et.al, 2014, 915 – 920).

7- دراسة حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، (2016)، بعنوان (أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية)، هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الأداء. وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: من الضروري على الجامعات تطبيق استراتيجيات الإدارة من موقع الحدث لما لها من أهمية كبرى على أدائها، والتركيز على هذا المبدأ لحل مشاكلها (حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، 2016، ص ص 236-255).

8- دراسة عائض بن عويض بن منيع الله السلمي (2016)، بعنوان (تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن)، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية

بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية كبيرة، وقد جاء مجال المتطلبات التقنية بالرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة جداً ثم المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية وجميعها بدرجة أهمية كبيرة، أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن كانت كبيرة حيث جاءت المعوقات المادية بالرتبة الأولى ثم البشرية ثم التنظيمية الإدارية ثم التقنية بالرتبة الرابعة، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: تبني منهجية كايزن لتطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، إجراء تحليل للواقع الفعلي لأداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن من وقت لآخر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الرشيد لوضع الخطط التطويرية وإجراء التغييرات المطلوبة في اختيار الوظائف القيادية، وكذلك توظيف نتائج البحث لتطوير القيادات التربوية وتطبيقها في المدارس الثانوية بمحافظة جده (عائض بن عويص بن منيع الله السلمي، 2016، ص ص 1-72).

9- دراسة عيشه بنت عوين **Aishah binti Awin (2016)**، بعنوان (The effect of lean Kaizen application on students satisfaction in Malaysian higher education sector) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق كايزن على مستوى رضا الطلبة في نهاية الفصل الدراسي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن هناك اختلافاً كبيراً في رضا الطلبة بين المجموعتين، وأكدت على أن استراتيجية كايزن يمكن تطبيقها بنجاح في قطاع التعليم العالي لتحسين عمليات العمل الأكاديمي، والتركيز على أنشطة القيمة المضافة، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من المبادئ التوجيهية إلى الجامعات الأخرى حتى يتم التغيير نحو الأفضل (عيشه بنت عوين **Aishah binti Awin (2016)**، ص ص 115-137).

10- دراسة محمد عبد السلام محمد محمود البلشي (2016)، بعنوان (تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر "Kaizen" في تطوير التعليم الثانوي العام المصري): هدفت

الدراسة إلى وضع تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر "Kaizen" في تطوير التعليم الثانوي العام المصري وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: الاهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة، والالتزام الإدارة في كافة مستويات التعليم الثانوي العام بالتحسينات التدريجية واستمراريتها، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: أنه يمكن تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام إذا توافرت قيادة داعمة لعملية التغيير والتطوير (محمد عبد السلام محمد محمود البلشي، 2016).

11-دراسة أنعام على توفيق الشهريلي، محمد سلمان داود، (2017)، بعنوان (أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات "في مدينة بابل الأثرية")، هدفت الدراسة إلى دراسة واقع تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مدينة بابل الأثرية السياحية، وتحديد معايير جودة تكنولوجيا المعلومات ومقارنتها مع واقع أدائها، وتحديد الأسباب المؤدية إلى قلة جودتها وجذورها من خلال استراتيجية كايزن وإمكانية تحسينها، وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية كايزن) وعرض نموذج استرشادي لتحسين تكنولوجيا المعلومات باستخدام استراتيجية كايزن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية كايزن وجودة تكنولوجيا المعلومات، حددت استراتيجية كايزن الموجهة نحو الأسباب الجذور ذات الأثر الأكبر في ضعف جودة تكنولوجيا المعلومات وبالتالي ضعف الخدمات السياحية، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: اعتماد استراتيجية كايزن التي تبناها البحث والحلول الافتراضية التي انتجت لتحسين جودة تكنولوجيا المعلومات العاملة في الخدمات السياحية لمدينة بابل الأثرية مع الحلول المقترحة (أنعام على توفيق الشهريلي، محمد سلمان داود، 2017، ص ص 38-61).

12-دراسة محمد بن محمد أحمد الحربي (2017)، بعنوان (متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن GEMBA KAIZEN) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأسس الفلسفية لمنهجية جمبا كايزن، وتحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به منهجية جمبا كايزن لتحسين أساليب القيادة الجامعية، وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أبرزها: من المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن: تبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في مجال الجودة والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة الميدانية، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية من جميع العاملين، وأن منهجية جمبا كايزن تسهم في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال قيادة عمليات التغيير من الموقع الفعلي للأحداث واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: اختيار القيادات الجامعية التي لديها القناعة بأهمية التحسين المستمر، والتحول نحو القيادة من الموقع الفعلي للحدث، وتبني الجامعات لمنهجية جمبا كايزن كفلسفة إدارية متقدمة (محمد بن محمد أحمد الحربي، 2017، ص ص 234-262).

13-دراسة شريفة عوض الكسر (2018)، بعنوان (نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية): هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء عضوات الهيئة الادارية بكلية التربية جامعة شقراء في أهمية متطلبات استراتيجية كايزن في الإدارة في جامعة شقراء، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الجامعة لمعالجة مشكلة البحث. وتم ذلك باستخدام استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة الادارية في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء احتوت على أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة من منظور استراتيجية كايزن- متطلبات صياغة استراتيجية كايزن- متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن- متطلبات تقويم استراتيجية كايزن). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات عضوات الهيئة الادارية في جامعة شقراء، وأن إمكانية تطبيق متطلبات الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط. وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: أن تبني جامعة الشقراء استراتيجية كايزن في الإدارة كأداة من أدوات التغيير والتطوير للعمل الاداري (شريفة عوض الكسر، 2018، ص ص 154-187).

14-دراسة علاء محمد ربيع عمر (2018)، بعنوان (تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب "الكايزن") هدفت الدراسة إلى تقديم تصور

مقترح يساعد المسؤولين في الجامعات على تطوير الأداء بخطوات ثابتة ومتوافقة مع طبيعة الموارد المتاحة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: قلة إلتزام موظفو الكلية بأداء مهامهم كما هي بالتوصيف الوظيفي دون إخلال بها، وأنه لا يوجد ترابط وتكامل في القرارات التي يتخذها موظفو الكلية في مختلف المستويات التنظيمية، فقد يكون الموظف على دراية كبيرة بالتوصيف الوظيفي الخاص به ويحتفظ به في مقر عمله دون إلتزام حقيقي به، مما قد يؤدي إلى تضارب في القرارات لدى العديد من الموظفين، وكذلك إنجاز مهام ليست بالمستوى المرغوب فيه من جانب المستفيدين وكذلك المسؤولين داخل الكلية وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: تقديم تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا يؤكد فيه على استخدام تقنيات أسلوب كايزن من حيث التخلص من الفاقد واعتماد فلسفة تصحيح الأخطاء فور وقوعها (علاء محمد ربيع عمر، 2018، ص ص 180-248).

15-دراسة وليد رزق بدر **Walid Rizk Badr (2018)**، بعنوان (The requirements of applying the Gemba Kaizen method to increase the administrative efficiency of youth care workers at South Valley and Aswan Universities) هدفت الدراسة إلى اكتشاف متطلبات تطبيق طريقة Gemba kaizen لزيادة الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب بأساليب جامعتي جنوب الوادي وأسوان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن أفراد عينة البحث يعتقدون أن هناك توافر للمتطلبات الفنية لطريقة Gemba Kaizen لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان، توافر المتطلبات الإدارية لطريقة Gemba Kaizen لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان، أن هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق طريقة Gemba Kaizen في رعاية الشباب في جامعتي جنوب الوادي وأسوان (Walid Rizk Badr, 2018, pp. 179-185).

16-دراسة أماني محمد شريف سليمان **Amany mohamd sherf (2019)**، بعنوان (Enhancing Change Management at University Education) Institution in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study)، هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كان تطبيق Gemba

Kaizen في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر يحقق ويعزز ثقافة إدارة التغيير أم لا، كما تسلط الدراسة الضوء على تقنية Gemba Kaizen وتطورها وأهدافها ومبادئها وخصائصها واستراتيجياتها ، حيث إن استخدامها في مؤسسات التعليم الجامعي قد يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية ويمكن أن تؤدي إلى التحسين المستمر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن استخدام تقنية جيمبا كايزن Gemba Kaizen يساعد في خلق ثقافة التغيير لجميع الأفراد، بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات النوعية في تطبيق نموذج دائرة ديمنج الشهير (PDCA)، حيث يضمن استخدام نموذج كايزن تحقيق التحسن المستمر في الجامعات وتعزيز قدراتها عن طريق نشر ثقافة الجودة بين أعضاء المؤسسة الجامعية وتفعيل إدارة التغيير بطريقة تحقق تحسين نتائج العمليات لتحقيق الأهداف والوصول إلى درجة- zero ، ولتحقيق النجاح يجب أن يعرف كل فرد في المؤسسة مهامه وفي أي وكل خطوة يتم تنفيذها، وعلى ضوء ذلك قدمت مقترحاً لتطبيق جيمبا كايزن كمنهج لتحسين التعليم الجامعي المصري (أماني محمد شريف سليمان Amany mohamd sherf ، 2019، ص ص 1-35).

17-دراسة بسام منيب على محمد الطائي (2019)، بعنوان (إمكانية توظيف مدخل Gemba Kaizen في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة)، هدفت الدراسة إلى توظيف مدخل Gemba Kaizen في تحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في جامعة الموصل، انطلاقاً من أن مبادئ الإدارة من موقع الحدث التي تعالج المشكلات الإدارية باعتبارها مفهوم حديث يستند إلى تطبيق مجموعة مبادئ وأدوات جديدة من شأنها معالجة من الأمور والتي من بينها جودة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن الإدارة من موقع الحدث لها الدور الكبير والفاعل في تعزيز الجودة في التعليم العالي، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: تبني مدخل بوصفه المدخل الإداري الذي يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل ووضع خطة مجدولة لتطبيق هذه الخطوات بشكل صحيح ومدرّوس عن طريق تشكيل لجان على مستوى كل قسم لمتابعة سير خطة التطبيق وتشخيص العوائق التي تواجه عملية التطبيق لإزالتها (بسام منيب على محمد الطائي، 2019، ص ص 47-66).

18-دراسة فريال على الجولان (2019)، بعنوان (درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية الكايزن من وجهة نظر المعلمين) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية كايزن من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية يقومون بتطبيق نظرية الكايزن في مدارسهم بدرجة كبيرة للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في إنجاز المهام والأعمال في المدرسة، توافر البنية التحتية والأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيق نظرية الكايزن، أن المديرين يهتمون ويتابعون بشكل حثيث العملية التعليمية وتوفير ما يحتاجونه من أدوات للتميز والإبداع في أداء أعمالهم، إدراك المعلمين والمديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية تطبيق نظرية الكايزن لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التعليمية التربوية، أن المعلمين والمديرين يدركون الأهمية العملية لتقييم تطبيق نظرية الكايزن ومعالجة الأخطاء والفجوات أول بأول ومواجهة القصور، وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين وفقاً لمتغير الجنس في مدى تطبيق نظرية الكايزن لصالح الإناث ، وأخيراً أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين وفقاً لمتغيري المسوى التعليمي والخبرة الوظيفية في مدى تطبيق نظرية الكايزن في مدارس البادية الشمالية الغربية، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: ضرورة العمل التعاوني بين المديرين والمعلمين في المدارس في تصميم المنشورات الإرشادية وأدوات التقييم التي تسهل تحقيق الاهداف المنشودة (فريال على الجولان،2019، ص ص 1-75).

19-دراسة مصطفى محمود يوسف (2019)، بعنوان (المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" وتطبيقاتها في مجال المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة) هدفت الدراسة إلى عرض تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية في تطبيق أسلوب كايزن، وتحديد الفرق بين أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأسلوب كايزن في الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن أسلوب كايزن يساعد إدارة المكتبات الذكية في توفير التكلفة المادية الكلية، والتشغيلية بنسبة تصل إلى 80%، وكذلك ساعد على نسبة الولاء المؤسسي للعناصر البشرية عن طريق التشارك في العمل، وتحقيق الأهداف بصورة جماعية، وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات

منها: ضرورة التوسع في إجراء مزيد من الدراسات لأسلوب كايزن في مجال المكتبات (مصطفى محمود يوسف، 2019).

20-دراسة منى عبد الغني عبد الستار، (2019)، بعنوان (تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر "جمبا كايزن" آليات مقترحة)، **هدفت الدراسة إلى** تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف، من خلال دراسة جودة الحياة الوظيفية من حيث (المفهوم، ومبررات الاهتمام، والأبعاد)، وكذلك دراسة مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن)؛ من حيث (المفهوم، والمبادئ، وخطوات التطبيق)، إضافة إلى صياغة مجموعة من الآليات التي يمكنها تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، **وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:** تتحقق جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد ما عدا بعد جودة الأجور والمكافآت والذي يتحقق بدرجة قليلة، **وعلى ضوء ذلك** وضعت مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق كل بعد من أبعاد جودة الحياة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) (منى عبد الغني عبد الستار، 2019، ص ص 519-592).

21-دراسة مها محمود ناجي (2020)، بعنوان (متطلبات استراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة) **هدفت الدراسة إلى** التعرف على مفهوم استراتيجية "كايزن" وإلقاء الضوء على النشأة والمبادئ، والمميزات والركائز، ومراحل تطبيقها، ثم تحديد أبعاد ومتطلبات استراتيجية "كايزن" وهي: (المتطلبات العامة لاستراتيجية كايزن، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقييم) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وعقد مقارنة بين درجة توافر هذه المتطلبات في مكتبات كليات ومعاهد الجامعة الحاصلة على الجودة والإعتماد **وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:** توافر جميع متطلبات استراتيجية كايزن بدرجة جيد في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط المعتمدة وغير المعتمدة، **وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها:** تطبيق استراتيجية كايزن في كافة مؤسسات المعلومات، حيث يساعد تطبيقها على الوصول

إلى قدرة تنافسية عالية على جميع المستويات المحلية والأقليمية والعالمية (مها محمود ناجي، 2020، ص ص 221-262).

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات العربية والأجنبية، نلاحظ ما يلي:

• الأهمية الكبرى لمناقشة أهمية التغيير والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات المجتمعية كافة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص سواء من ناحية التطوير أو الإصلاح كما ورد ووجود أسباب تأييد للتغيير من خلال الكايزن المطلوب والموجود في المؤسسات التعليمية على كافة مستوياتها (مدارس - جامعات - مناطق وإدارات تعليمية).

• اهتمام الدراسات بتوضيح مفهوم الكايزن والجمبا كايزن، كما أنها تنوعت في الإشارة إليها على أنها منهجية، أو أسلوب أو استراتيجية، أو نمط، أو فلسفة.

• ركزت بعض الدراسات على معرفة متطلبات استراتيجية الكايزن المتبعة في التغيير، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات التي تناولت منهجية الكايزن فقد أوصت بعضها بكيفية الاستفادة منها في التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة والإدارية والتعليمية من خلالها.

• أجمعت معظم توصيات الدراسات على أهمية تطبيق الكايزن كاستراتيجية حديثة في الإدارة بغرض التطوير والتحسين المستمر، مع تنوع المنظمات المطبق عليها.

ومع تنوع جوانب الدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية أختلفت في المرحلة الدراسية التي تناولتها بالتغيير وهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كونها قاعدة التعليم وأساس تنمية القدرات والميول الذاتية وقد نالت خلال الأربع سنوات الماضية الكثير من قرارات التطوير والإصلاح بدء من الصف الأول الابتدائي، وتحديد عملية التغيير بأربعة خطوات إدارية هي (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم)، إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار المنهج المناسب للدراسة.

- اختيار أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها.

- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

- تبصير الباحثة بالمراجع التي تخدم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم تناول جزئين رئيسيين هما إدارة التغيير، ومنهجية جمبا كايزن.

الجزء الأول: إدارة التغيير

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارًا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً (مبارك بن بطيخان السهلي، 2007، ص 43)، فالتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه. "وهو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد ... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره" (بومدين يوسف، 2011، ص 4). وعلى ضوء ذلك ستم الإشارة في هذا الجزء إلى التغيير كمفهوم، إضافة إلى مصادره، وأنواعه، ومراحلها، وكذلك أسبابه، واستراتيجياته والأساليب المختلفة لمواجهته، مع التركيز على مراحل إدارة عملية التغيير.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير.

يشير كل من (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2010، ص 2) إلى أن "التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج"، وعلى ضوء ذلك سيتم عرض المقصود بمفهوم التغيير فيما يلي:

ورد تعريف "التغيير" في المعجم الوسيط على النحو التالي: غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عَن بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَن رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ (المعجم الوسيط، 2004، ص 243).

أما المفهوم الاصطلاحي للتغيير فله معانٍ ومفاهيم متباينة تترك لبسًا وغموضًا، وتجنبًا لمثل هذا اللبس نعرض عدة مفاهيم توضحه وتزيل اللبس بأي مصطلح يشابهه، وعمومًا فإن كلمة التغيير واسعة جدًا، وتتسع تقريبًا لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلمية والمتخصصة المتعلقة بالتغيير فيتضح أنها تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض. لذا عرفه (كيجل كنج، ونيل أندرسون، 2004، ص 24) بأنه: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها. وفي السياق نفسه يعرف التغيير بأنه ناتج التفاعلات الظاهرة والباطنة التي تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني وبالتالي فهو يرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقاتها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنیان وأداء الكيان الإداري (محسن أحمد الخضير، 2002، ص 87).

وعرف أيضاً بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً" (محمد يوسف النمران العطي، 2006، ص 94). وأكد هذه الرؤية التعريف بأن التغيير هو عمل جماعي مقصود لإحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة (بشار عبد الله تيلان السليم، 2014، ص 408).

يتضح مما سبق أن التغيير يقصد به أساساً التحول إلى أفضل ما يمكن، بغية تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وحتى في هيكلها التنظيمي أو طبيعة نشاطها. كما يعنى أن التغيير مرادف في دلالاته للتحول والتطور المفروض من قبل عناصر أخرى، مما يتحتم

التفكير بجدية في كيفية التكيف من خلال تبني برامج ومخططات توضح فيه جوانب التغييرات المتوقعة، فعملية الإعداد المسبق للتغيير يمكن المؤسسة من مباشرة سياستها المستقبلية، فكما كان التغيير مدروساً ومخططاً له، كلما كانت النتائج متوقعة. لهذا فالتغيير بحاجة إلى إدارة تتضمن قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية للتغيير، وصنع قرار تشاركي. وهذا ما سيتم تأكيده من خلال توضيح مفهوم إدارة التغيير.

تعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وما تزال في طور البناء والتبلور، وهي عملية تقنين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية أو أهواء شخصية، بهدف زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغيرات، وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة التغيير. وهي عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا والسياسات التي تؤثر في العاملين وتعديل مساراتها ذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة وإعطاء حوافز تكفل نجاح عملية التغيير. ولهذا يؤكد (Lynch, Richard, 2000, p. 40) بأن التغيير يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة.

وعلى ضوء ذلك أشار (أفندي، 2004) بأن إدارة التغيير تعني الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي. أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعاليتها، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود (خضر مصباح إسماعيل الطيطي، 2010، ص 30). وفي نفس السياق تعرف بأنها قيام مجموع من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وقيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (منى مؤتمن، 2004، ص 53).

كما يعني المفهوم الإداري لعملية التغيير بأنه: مجموعة الأنشطة، والفعاليات من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه وقيادة، ورقابة) التي تعمل مع بعضها البعض، لغرض الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة، بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة (أحمد يوسف دودين، 2012، ص 93). وبذلك يتضح أن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق عملي لعملية صنع القرار حيث أنها ترصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وتقدم استراتيجيات توافقية أو دفاعية للتعامل معها حسب أهداف المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق من رؤى لمفهوم إدارة التغيير يقترح **التعريف الإجرائي التالي** كمحاولة لربطه بإستراتيجية تفادي جوانب القصور أو الآثار السلبية للتغيير على ضوء منهجية جمبا كايزن، فعملية التغيير هي: عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد (طلاب - معلمين - عاملين)، وللمؤسسة التعليمية (المدرسة)، وللإدارات التعليمية المتعلقة بالحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، ونظم الأداء، والتكنولوجيا إلى واقع فعلي مرئي يُرغب في الوصول إليه باستخدام طرق وأساليب تمنع أي هدر، ناتجة عن الإبتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المدرسة من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة بفاعلية.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير.

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة وهي تتمثل فيما يلي (أحمد يوسف دودين، 2012، ص 24)، (Amany mohamd sherf, 2019, p.10):

1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار

حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير، ولهذا يشمل عدة مراحل وعمليات لها بداية ونهاية. هذه المراحل والعمليات لها هدف عام وهو التطوير والتحسين. كل مرحلة أو كل عملية لها أهدافها الثانوية، وهذا يعكس أن التغيير هو عمل مخطط له أهداف واضحة.

2- الواقعية: ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها

ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: حيث يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛ حيث يتم اختيار جميع الاستراتيجيات والخطط المستخدمة في مراحل وعمليات التغيير وفقاً لأنظمة واحتياجات المؤسسة، وهذا يدل على أن التغيير حقيقي وقابل للتطبيق.

4- الفاعلية: تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، كما يحقق الشفافية والعدالة والصلاحيات.

7- الإصلاح: تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة، فهو موجه نحو تلبية احتياجات الموظفين والمجتمع وسوق العمل، وبالتالي يحقق مبادئ الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، ولهذا تعتبر الاستمرارية من السمات الرئيسية لإدارة التغيير لأن التغيير هو استجابة للمتغيرات الثقافية المختلفة.

ثالثاً: أهداف التغيير.

يعد التغيير سمة من سمات الطبيعة الكونية الهادفة للتحسين والتي تتسارع بشكل نسبي بحسب منسوب التفاعل البيئي لدى المجتمعات والمبني على ثقافة التغيير، لهذا تتعدد أهداف التغيير والتي يمكن إجمالها فيما يلي (كمال بريايوي كمال، 2016، ص 268):

- تحقيق التوازن بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه.

- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة.

- القضاء على الصراعات التي تحدث في المؤسسة.
 - زيادة الدافع للعمل وذلك باستخدام نظام الحوافز الفعال.
 - تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- وهذا ما أكدته (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2010، ص3) حينما أشارا إلى أن المنظمات تسعى دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها لضمان بقائها واستمراريتها.
- رابعاً: مراحل التغيير.**

أغلب مشاريع التغيير -إن لم تقل كلها- تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة التجريب

- مرحلة الإمتداد (الاتساع)

- مرحلة التعميم

وهي تتعلق عموماً بالمشاريع الكبرى المستمرة والتي غالباً ما تتطلب إستثمارات مهمة، ويعتبر الترتيب فيها هاماً للغاية، وفي هذا السياق طرح العديد من المفكرين المهتمين نماذج عدة عن تطور مراحل التغيير، كان أشهرهم على الإطلاق النموذج الذي قدمه كيرت ليفن* KurtLevin* فقد حظي هذا النموذج المقدم باهتمام أغلب الباحثين في هذا المجال. وفيه يصف "ليفن" المنظمة من خلال الشكل التوضيحي (1) بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة

الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد.

شكل (1): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير. 	←	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات 	←	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

• المرحلة الأولى: إذابة الجليد (Unfreezing):

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، ولتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- 2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- 3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- 4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.
- 5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

• المرحلة الثانية: التغيير (Change).

في هذه المرحلة يتم تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وأنماط السلوك. لذا يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

- 1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من

المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعياً من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه حدوث مقاومة شديدة، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

• المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

في هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. فكما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، ص ص 13-16)، (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص ص 20-21).

ومن النماذج الأخرى الممثلة لمراحل التغيير ومن أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً؛ لما فيه من التفصيل والشمولية النموذج التالي الذي يتضمن أربع مراحل هي (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص 23):

أ) **مرحلة الإعداد للتغيير:** هي مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد إجراء التغيير فيها. **ولذلك يتم فيها ما يلي:**

- تحديد الحاجة للتغيير.
- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.
- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.
- تحديد أسباب مقاومة التغيير والتفكير في كيفية علاجها.
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير.

ب) **مرحلة التخطيط للتغيير:** يتم فيها دراسة الإمكانية المتاحة للتغيير، والسبل المتعلقة بوضع استراتيجية هادفة للتغيير. كما يتم خلالها تحديد مجالات التغيير وأهدافه، وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع المهام على الجهة المنفذة، إلى غير ذلك من متطلبات عملية التغيير.

ج) **مرحلة التنفيذ الفعلي لخطة التغيير:** حيث يتم اعتماد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة، ولذلك يتم فيها ما يلي:

- شرح البرامج للعاملين.
- تجريب المشروع على نطاق ضيق.

• تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية.

• تدعيم التغيير.

• المتابعة والتوجيه.

د) مرحلة التقييم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير: وفيها يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، والتأكد من فاعلية التغيير وما إذا تم التغيير حسب الخطة الموضوعية، ومعرفة أسباب الفشل إن وجدت، وما هي الانحرافات الحاصلة عن الخطة الموضوعية وتصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء عملية التنفيذ للتغيير في المنظمة، وقد يكون ذلك بإجراء التعديلات اللازمة في خطة التغيير، أو في عمليات التغيير للاستفادة منها مستقبلاً، باعتبار أن التغيير عملية مستمرة.

وعلى ضوء ما طرح لمراحل التغيير يمكن الإشارة إلى أن المسؤولية الأولى للإدارة هي (التخطيط - والتنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم) لتحديد العمليات المطلوبة مع السلوكيات الجديدة والتي تكون أكثر فعالية داخل المنظمة وهذا ما استعانت به الدراسة الحالية في بناء محاور الدراسة الميدانية. فبمجرد تحديد التغييرات يكون على المديرين تقدير أثر ذلك على العديد من المستويات بما في ذلك التكنولوجيا، وسلوك الموظف، وعمليات العمل؛ فمن مهمة الإدارة مساعدة العمال من خلال دعم إدارة عملية التغيير بما يساعد الموظفين على تقبل خطوات التغيير، وهذا ما أشارت إليه (Amany mohamd sherf, 2019, p.16) من أن إدارة التغيير فلسفة عمل تقوم على أسس علمية، حيث تستخدم وتطبق المنهج العلمي في التفكير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. علاوة على ذلك، فإن إدارة التغيير ليست رد فعل، بل هي عمل مخطط له أسباب ومبررات واستراتيجيات، وهي فلسفة إدارية تتطلع إلى المستقبل وتتميز بالفعالية والحافز للمؤسسة التعليمية. يمكن القول أن إدارة التغيير تتكون من مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات والأدوات والطرق المناسبة لمختلف الإجراءات المقترحة.

خامساً: المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير:

تسعى المنظمات دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع

استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2010، ص 3). وقد دعى ذلك إلى وجود مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير في المنظمة وهي كالتالي:

- 1- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
 - 2- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع والمواقع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواقع أو المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب.
 - 3- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضه من غيرها للضغط البيئي الداخلي أو الخارجي.
 - 4- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والوسطى والدنيا منه.
 - 5- إذا كان التغيير شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل.
 - 6- الأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
 - 7- ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة. كما وقف كثير من الباحثين والمفكرين على بعض المبادئ والعناصر التي تساعد على إحداث التغيير وتدعيمه، إذا توفرت معه، وهي باختصار (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص 15):
- أن تصاحب عملية التغيير في منصب عمل معين أو في موقع خاص دراسة ودراسة وكافية شاملة، لكل ما يتصل بذلك الموقع، ولكل ما يستأثر به.

- أي تغيير يخص أحد العمال من ناحية المهام والأدوار، يفترض وجود تغيير على مستوى مهام الرتب التي تليه والتي تلوه بالنسبة للسلم الرتبي.
- أن يمس التغيير كخطوة أولى الجوانب الأقل تقبلاً من طرف العمال والتي يشعر من خلالها العامل بعدم الرضا، وذلك حتى يلقى هذا التغيير بأكثر تقبل منهم.
- أن يتجنب التغيير في البداية كل المراكز التي تتصف بالضغط والتأثرات، فهي تعكس لدى العامل أكبر قدر من الكراهية وتجنب التغير على مستواها.
- أن يشمل التغير وبصورة فعلية صانعي القرار والسياسات على المستوى التنظيمي، ولا يقتصر فقط على مجموع الإجراءات والقوانين.
- ما لوحظ في المخططات السابقة لبرامج التغيير، هو إغفالها عن الجماعات غير الرسمية في المنظمة وهو ما جعلها أكبر عائق لعملية التغيير، وهو ما أشير إليه مؤخراً، من أن عملية التغيير يجب أن تشمل كذلك المجموعات غير الرسمية.
- تجسيد مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في إعداد البرامج والمخططات فكلما كانت هذه المشاركة واسعة تميز مشروع التغيير بأكثر مصداقية وسط العمال.

سابعاً: أنواع التغيير.

يتميز التغيير بعدة أشكال وفقاً لعوامل عدة، فالكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم يشير إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما التغيير المخطط وغير المخطط، وبحسب درجة شموليته إلى التغيير المتدرج والمرحلي والشامل، ووفقاً لردود فعل المديرين تجاه التغيير إلى تغيير متوقع وغير متوقع، وأيضاً وفقاً لسلطة التغيير إلى مفروضة ومشاركة، ووفقاً لدرجة التعقد، وغيرها من الأشكال المتعددة للتغيير، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل نوع:

عموماً اتفق كثير من المفكرين على وجود نوعين أساسيين يمكن الإجماع عليها:

1- التغيير المخطط Planned Change :

هذا النوع من التغيير يحدث عن قصد من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة. ويتم نتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء. ويتميز التغيير المخطط كونه حلقة وصل بين مختلف المعارف والنظريات

التي تناولت الموضوع وواقع المؤسسات بما تحمله من متغيرات ومعوقات للعملية، وهو ما أعطاه تلك الأهمية حين الشروع في إحداثه، بالإضافة إلى كونه يتمتع بكثير من المحاسن والإيجابيات منها أنه:

- أ . يركز على المشكلة التي تستدعي التغيير بصورة مباشرة وحقيقية.
- ب. تبنيه لمبدأ المشاركة التي تبتث الثقة وروح الإنتماء والخضوع للعمل.
- ج. توجهه المباشر والأساسي هو تطوير وتحسين الأوضاع الراهنة.
- د. يتمتع بالمرونة والفعالية، وذلك حسب اختلاف درجة التعقيد والبساطة لدى المنظمات (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص16).

2- التغيير غير المخطط Unplanned change :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً بشكل مستقل عن رغبة أو قصد من المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (عبد الله عبد الغني الطجم، 2002، ص 49).

يتم كذلك تصنيف التغيير على حسب درجة الشمول فهناك (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص18):

أ- تغيير شامل: يشمل كل مصالح التنظيم ومجالاته، كالتغيير مثلاً في سياسة المؤسسة أو إستراتيجياتها، أو الأفراد، والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا. وهنا يتطلب الأمر التغيير في كثير من مستويات التنظيم بهدف دعم عملية التغيير بأكملها.

ب- تغيير جزئي: يتعلق أساساً بجانب معين كالجانب التقني التسويقي، كأن تلجأ المؤسسة إلى إدخال آلات جديدة أو الاعتماد على تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، وما يعاب على هذا النوع الأخير أنه يركز في إنجازه على جانب معين دون الجوانب الأخرى وهو ما يحدث حالة من اللاتوازن، فالتكنولوجيا الجديدة غالباً ما تقترب بها سلوكيات جديدة الأمر الذي يعطي لعملية التغيير فعالية أكثر. وقد يتم هذا التغيير الجزئي بطريقتين:

1- التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

2- التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

أما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم، فهناك نوعان، هما:

1- التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.

2- التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تنتبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

ومن ناحية طبيعة الجانب الذي يحدث فيه التغيير فهناك أيضاً نوعان (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص18):

1- التغيير المادي: ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات.... الخ.

2- التغيير المعنوي: هو الذي يخص الجانب السلوكي والنفسي للعاملين.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي، وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين، فتحدث فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة، وبين سلوك العاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلي وغير فعال.

كما ذكر نوعين آخرين من التغيير انطلاقاً من مدة الشروع في إحداثه يصنف إلى (صبحي جبر العتيبي، 2005، ص 71):

1- التغيير التدريجي: وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات ويأيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

2- التغيير الجذري: يعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها. وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب

أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً.

"وتلعب الظروف المحيطة دوراً هاماً في اختيار أي النوعين ملائمة، ففي كثير من الأحيان يكون التغيير السريع مفضلاً لأصحاب المشروع، إلا أن التغيير التدريجي يكون أكثر قبولاً ومساندة مقارنة بالسريع، وهو ما يعطيه أكثر فعالية فيما يخص تحقيق الأهداف المرجوة، ويلاحظ كثيراً الإعتقاد على التغيير التدريجي حين يتعلق الأمر بالجانب الإنساني داخل المنظمة، على عكس الحال عندما يتعلق بالجانب التقني أو التجاري فهي تعتمد التغيير الجذري أو السريع لربح أكثر وقت" (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص ص 17-18).

كما يمكن تصنيف أنواع التغيير على حسب مصادره (سلطة التغيير) أو أسبابه وعليه يوجد (بومدين يوسف، 2011، ص 5)، (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص 18):

أ. تغيير مفروض: يفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة)، ويكون استجابة لمصادر خارجية لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، وفي هذه الحالة تكون الإستجابة له أمراً حتمياً من أجل ضمان البقاء والاستمرار أو التطور، وكثيراً ما يكون هذا النوع متبوعاً بلوائح أو قوانين حكومية أو سياسات جديدة.

ب. تغيير إختياري متعمد: ويكون صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة، في صورة إختيارية وربما استباقية، كما يمكن أن يكون الهدف منه هو محاولة السيطرة أو حتى التأثير على محيط المؤسسة.

ج. تغيير تكيفي داخلي (تشاركي): يعبر عن محاولة مواجهة مشكلة داخلية، غالباً ما تكون تنظيمية تتسبب في تدني مستوى أداء المنظمة مثلاً، كما يمكن أن يخص هذا النوع المرؤوسين، فيحدث بناءً على اقتناع شخصي منهم، وحتى بدون علم المسؤول، وعادة ما يحدث من أجل:

- تطوير بعض إجراءات العمل.
- جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.
- مواجهة موقف إستثنائي.

كما يمكن تصنيف التغيير على حسب المضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه إلى (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص ص 18-19):

أ. **تغيير هيكل عميق المضمون**؛ وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان التنظيمي المستهدف تغييره، وبالتالي فإنه يحتاج إلى جهود جبارة وتكاليف عالية، يستنفذ وقتاً طويلاً لتنفيذه، وهذا التغيير يكون تأثيره عميقاً، لأنه يتعدى السلوك للوصول إلى الأفكار والقيم والاتجاهات السائدة في المنظمة.

ب. **تغيير شكلي غير عميق**؛ يكون الهدف منه تغيير إجرائي وهو تغيير وقتي ظرفي يتطلب حدث معين أو ظرف معين، وبالتالي يبقى سطحياً ولا ينفذ إلى عمق التنظيم.

ثامناً: أسباب التغيير (القوي والمصادر).

مما لا شك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير (خضير كاظم حمود، 2002، ص 185)، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية) (حسن حريم، 2004، ص 366)، (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2010، ص 9):

• القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces):

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى والمسببات الداخلية للتغيير هي العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها. كما تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- 2- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
- 4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

• القوى والمسببات الخارجية (External Forces):

هي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة وقد تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات. ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات الخارجية فيما يلي (خضير كاظم حمود، 2002، ص ص 185-186):

المتغيرات السياسية والاقتصادية:

تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة

المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانفصام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغييرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

التغييرات في القانون والأنظمة والتشريعات:

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغيير الدائم في هذا الشأن.

التغييرات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغيير، لاسيما وأن هذه التغييرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حالياً.

التغييرات في أذواق وحاجات المستهلكين.

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة. ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغيير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم.

ومن هنا تولدت المبررات للتغيير في المدرسة والتربية مما يلي:

- 1- **التحول في تقنية المعلومات والاتصال:** أحدثت هذه التقنية تغييرات هائلة في الطريقة التي يعمل ويتعلم بها الناس، وأصبحت أكثر كفاءة وإتاحة، وأنتجت مفاهيم جديدة وكبيرة في فترة زمنية لم تتجاوز عشر سنوات مثل: مجتمع المعرفة والتعلم الافتراضي واقتصاد المعرفة، ورأس المال البشري والحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية وغيرها مما لا يسمح به الحيز المتاح لتناولها.
- 2- **التحول في المهارات المطلوبة للألفية الثالثة:** يعتقد البعض أن مهارة استخدام التقنية تمثل جوهر المهارات المطلوبة في الألفية الثالثة. ولكن هذه المهارة هي واحدة فقط من بين مهارات عديدة يسميها البعض مهارات البقاء للحياة والعمل في الألفية الثالثة وهي: الاتصال والحوسبة والعمل في فريق، والتعلم الموجّه ذاتياً والتفكير الناقد والتفكير الابتكاري، واتخاذ القرار والتعلم مدى الحياة.
- 3- **التحول في الفكر التربوي:** النموذج التربوي البديل ليس مدرسة إلكترونية فقط، فالتقنية لا تعمل في فراغ، وإنما الركيزة الأساسية في هذا النموذج هي فكر تربوي جديد ينطلق من منظور مختلف حول الكيفية التي يتعلم بها الفرد وهذا يعني أن تحولاً جوهرياً يجب أن يحدث في أدوار المعلم والطالب والتقنية.
- 4- **الإخفاق في تحقيق الأهداف:** يجب تلمس نقاط الضعف والثغرات لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة.

تاسعاً: استراتيجيات ومنهجيات التغيير.

التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمؤسسة والإدارة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً. وكثيراً ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد والمجتمع لذلك لا بد أن يكون بطريق سليمة ومدروسة وفق استراتيجية واضحة ومتدرجة. ومن هنا يجب أن تقوم الاستراتيجية أو المنهجية التي سنتبع في التغيير المطلوب على:

- مشاركة العاملين في تغيير أماكن عملهم ومجتمعاتهم وذلك من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد وتحقيق النتائج المرغوبة.

- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على أن نعرف من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير لأن التغيير لن يحدث في منطقة منعزلة بل يجب أن نسعى ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.
- المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار.

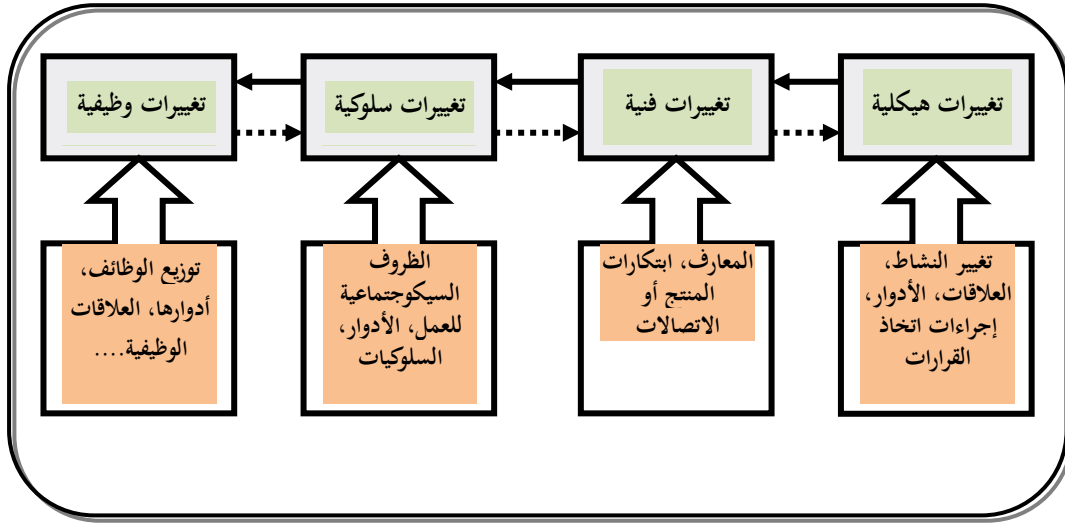
وهناك عدة استراتيجيات ومنهجيات للتغيير منها (حسن حريم، 2006، ص 355):

- 1- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد **Unilateral** : وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.
 - 2- إستراتيجية المشاركة في القوة **sharing power** : وتستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
 - 3- إستراتيجية السلطة المفوضة **Declarative authority** : وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.
- وهناك استراتيجيات تركز على الأفراد لإحداث التغيير تهدف إلى التحسين الفردي والجماعي للعاملين في مجالات: إتخاذ القرارات، تحديد وحل المشكلات، الإتصال، علاقات العمل، والتي يمكن حصرها في عدد من المداخل منها: إرجاع أثر المعلومات المجمعة، بناء فرق العمل، مستشارو العمليات، برامج تحسين جودة حياة العمل، والتي يمكن لمنهجية جمبا كايزن أن تغطيها جميعاً. واستراتيجيات أخرى تركز على المنظمة ككل منها: مدخل التحسين المستمر (كايزن)، ومدخل إعادة هندسة العمليات، ومدخل إدارة الجودة الشاملة (ديمنج)، ومدخل التدمير الخلاق، ومدخل القياس إلى النمط الأحسن، مدخل التخطيط الإستراتيجي، ومدخل التطوير التنظيمي، ويعد أفضل هذه المداخل هو "كايزن" لأنه يشتمل على جميع هذه المداخل (بومدين يوسف، 2011، ص10).

ويشير (بومدين يوسف، 2011، ص9) إلى أن اختيار أحد المداخل السابقة يسير وفق

تصنيف عمليات التغيير إلى أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2): المحاور الأساسية للتغيير



ويوضح أيضاً (بومدين يوسف، 2011، ص10) أن التغيير على مستوى أي محور من المحاور الموضحة في الشكل السابق سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن المنظمة الحديثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح، والبعض الآخر مغلق. ويتشكل هذا النظام من كيانات مترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف وغايات المنظمة.

عاشراً: تغيير ثقافة العمل داخل المدرسة.

تأتي إشكاليات التغيير حينما نتحدث عن الثقافة كأحد الملامح الكامنة في وجدان الأمة، فهناك جانب الاستمرار الذي يضمن للماضي أن يرتبط بالحاضر والمستقبل في هوية واحدة، وجانب التغيير الذي يتيح للإنسان أن يجدد في حياته بحسب ما تقتضيه الظروف المتطورة. وأن المحاولات المبذولة لنشر ثقافة التغيير والتي تعنى قابليات المجتمع لاستكمال الرؤية حول الكيفية التي تتفاعل بها عناصر المنظومة الثقافية في المجتمع مع مستجدات التطور في بيئة النظام العالمي . ومن ثم فإن ثقافة التغيير تعنى بمدى وعى الأفراد بمجموع نقاط التلاقى - لا التقاطع بين الثوابت المميزة لهويتهم الثقافية وبين العناصر الجديدة والمستجدات في حركة التطور المجتمعي، لهذا تعد مطلباً أساسياً للتنمية المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على تعبئة الموارد البشرية بشكل يساند الجهود القومية في هذا المجال، وفي هذا المعنى يقول Blacman , Mililan في كتابهما **The Emerging Nations** أن المطلوب الأساسي للتغيير في أي مجتمع من المجتمعات هو أن الناس أنفسهم يجب أن يتغيروا أولاً

وأن يكونوا مهنيين لمثل هذا التغيير، ولا بد من التعرف على الاحتياجات والأولويات، ولا بد من مشاركة الناس أنفسهم في عمليات التنمية، ولهذا يعد التغيير هو وسيلة الحياة للتطور (عبد الودود مكرم، 2008، ص146).

وتتضمن ثقافة العمل داخل المدرسة مجموعة من القيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء الفريق وكذلك بعض الفلسفات والأيدلوجيات والأفكار المشتركة لدرجة تصبح معها معايير عامة تحكم علاقة الفرد بل تتحكم بأجواء العمل في المدرسة التي تكون إيجابية كلما أدت إلى شعور الأفراد بالارتياح والأمان والقدرة على التكيف والتغيير. وقبل تحديد مواطن التغيير لا بد من تحليل ثقافة العمل هذه وتحديد سبل التغيير المطلوب ويشمل ذلك ما يلي:

- مدى تأثير مدير المدرسة على ملامح ثقافة العمل السائدة داخل المدرسة (الروح المعنوية، الالتزام، الانتماء للمدرسة، الدافعية، المهارات، السلوك...).
- مدى ظهور ثقافات جديدة بين الآن والآخر بأثر انضمام أعضاء جدد لفريق العمل أو اكتساب خبرات.... الخ.
- قدرة أعضاء الفريق على التكيف مع جدية العمل والسعي إلى تحقيق الأهداف.
- استخدام التقنيات الحديثة في رفع كفاية عمليات الاتصال.
- التجانس بين أفراد فريق العمل (الثقافة، التوقعات، الأهداف المشتركة).

العوامل المؤثرة في صياغة ثقافة العمل داخل المدرسة:

- قيادات العمل وبالأخص الأفراد العاملين منذ فترة طويلة في المدرسة.
- تطور توجهات أعضاء الفريق نحو زملائهم من الحاجة علاقات عمل فعالة إلى التوافق على القيم والتوقعات.

ويحدث التأثير مع مرور الوقت بإحدى طريقتين هما: الثواب والعقاب (التعزيز الإيجابي والسلبي) وهنا يظهر أهمية دور مدير المدرسة في صياغة ثقافة العمل داخل المدرسة، "فغالبًا ما تفضى التغييرات في مجال الثقافة إلى التغيير في ممارسات السلوك الإنساني كاستجابات ملحة لمستجدات تطور حتمى يسود حياة المجتمع، وغالبًا ما تكون هذه التغييرات ناشئة عما يمكن تسميته "الأزمة الثقافية"، التي هي في جوهرها أزمة صياغة القيم الجديدة التي يراد لها أن تنظم مرحلة الحياة القادمة. وإذا كانت الثقافة تعد بمثابة رباط الفاعلية لضمان وحدة العمل الإنمائي المشترك، فإننا في حاجة إلى تأكيد المضامين القيمية في ثقافة التغيير، ذلك أن فكرة الأمة تتحقق في حالة واحدة وبشرط واحد، هو أن تلتقى فاعليتهم في

فعل واحد يستهدف هدفاً واحداً، وذلك لأنه بالفعل المشترك يجاوز كل فرد حدود نفسه لينفتح على الآخرين الذين يشاركونه في أداء ذلك الفعل" (عبد الودود مكرم، 2008، ص134). وعلى ضوء ذلك يتحدد دور مدير المدرسة في صياغة ثقافة العمل داخل المدرسة فيما يلي:

- تحديد الأهداف الخاصة بكل وحدة من وحدات المدرسة.
- تحليل القيم والمعيار الحالية التي يتطلع إلى تميز المدرسة بها عن غيرها.
- تحديد ما يمكن أن يعيق وما يمكن أن يساعد على إحداث التأثير المطلوب (السمات الشخصية للعاملين، المشكلات الحالية في المدرسة والمتوقعة).
- التخطيط لتنفيذ برامج لتعزيز المعايير المطلوب إشاعتها.
- تنفيذ برامج إعلامية واحتفالية بهدف نقل القيم المطلوبة للأفراد.
- التركيز على إدارة المعنى. أي كيفية شعور الأفراد نحو زملائهم في العمل.
- إدراك أن التغيير إذا لم يحدث تطوراً ملموساً في الأفراد فإنه قد يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين لعدم قدرتهم على مواكبة التغيير.

الجزء الثاني: منهجية جمبا كايزن (KAIZEN):

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية (عنصر العياشي، ص1). وتعتبر منهجية جمبا كايزن من الإفرزات المهمة للفكر الإداري المعاصر، ومن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى التغيير في المنظمة، بالإضافة إلى زيادة فعالية الأداء لديها، لكونها تركز على التحسين المستمر، والفهم الجيد لمتطلبات واحتياجات الأعمال في المنظمة وكل هذا بهدف تحقيق أهداف المنظمة. وتعد اليابان من الدول الأولى والسابقة في تطبيقها، وقد تبعتها كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، والدول الأوروبية الأخرى، ومعظم الدول في العالم.

أولاً: نبذة تاريخية عن كايزن.

كايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات. ولهذا

عندما ظهرت منهجية «كايزن» Kaizen للتحسين المستمر اعتبرت مفتاح النجاح للتفوق الصناعي الياباني. فالغرض من كايزن هو إجراء تحسينات صغيرة وعديدة ومستمرة (Asmita Joshi , 2013, p.10).

ويعد **تايشي أوهونو Taiichi ohno** (1912-1990) الأب الروحي لشركة تويوتا أول من قام بتطبيق عملي لاستراتيجية كايزن كفلسفة يابانية في الإدارة لقيادة المنظمات ولتطبيقها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية عن طريق العملية والتحليل. بالإضافة أنها استراتيجية دخلت في إدارة مختلف نواحي الحياة اليابانية، سواء في التربية والتعليم أو التطبيق العملي لديهم وذلك بهدف أن يكون الابتكار والترتيب جزءاً رئيساً في هذه النواحي الحياتية. وبمفهوم آخر أن يكون الشخص في مرحلة من التحسين والتطوير المستمر سواء كان هذا التحسين على المستوى الشخصي أو العملي أو الاجتماعي أو الديني... إلخ (عبد الله حافظ تركستاني، 2014، ص 4).

ولكن يعزو الكثيرون الفضل لاعتماد هذه المنهجية في اليابان إلى عالم الإدارة الأمريكي **إدواردز ديمينغ (Edwards Deming)**، وهو الذي تخرج مهندساً كهربائياً في بداية حياته، وتخصص في علم الإحصاء، وعمل مستشاراً للإدارة الأمريكية. وبعد الحرب العالمية الثانية، أعارته الإدارة الأمريكية إلى اليابان وتأثر به اليابانيون كثيراً، وطلبوا منه في 1950 التحدث إلى قادة الأعمال مباشرة، وهناك طرح أمامهم فلسفته لإدارة جودة المنتجات، واستخدام الأساليب الإحصائية. وقد استلهم اليابانيون ما طرحه أمامهم، واعتبروا ديمينغ أهم شخصية من خارج اليابان تؤثر فيهم، ولاحقاً تم إطلاق «جائزة ديمينغ» لليابانيين الذين يتميزون في تطبيقات إدارة الجودة. ولقد طور اليابانيون «منهجية كايزن»، بحيث يمكن استخدامها على نطاق فردي، أو عبر نظام اقتراحات، أو يمكن أن تضطلع بها مجموعة صغيرة، أو مجموعة كبيرة، تجتمع يومياً أو أسبوعياً، أو دورياً، في مكان العمل ذاته، وذلك من أجل تحسين بيئة العمل والإنتاجية والسلع والخدمات (منصور الجمري، 2015).

كما أرجع البعض الفضل للخبير الياباني **ماساكي إماي (Masaaki Imai)*** في نشر ثقافة كايزن والتعريف بها والتي تتبني مفهوم التحسين المستمر والتدريجي، فقد ظهر مفهوم

* ولد ماساكي إماي في طوكيو في عام 1930 م. حصل على درجة البكالوريوس من جامعة طوكيو في عام 1955 م مكث في جامعته لإكمال الدراسات العليا في العلاقات الدولية. ثم عمل بالولايات المتحدة الأمريكية تخصص في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات، هو خبير ومستشار في مجال إدارة الجودة، ومؤسس معهد كايزن (KI)، الذي تأسس في سويسرا عام 1985 م، لمساعدة الشركات على تقديم مفاهيم ونظم

كايزن للوجود عام 1984 على يده عن طريق إصدار كتابه المعنون : *Kaizen, The Key to Japan's Competitive Successes* (كايزن - مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية) ، ثم تلاه كتاب جمبا كايزن عام 1997م، وفيه بين كيف استخدمت اليابان مفهوم كايزن في تحسين تنافسيتها ومكانتها الاقتصادية، كما بين كيف تستخدم في المصانع اليابانية وبداية من شركة تويوتا. وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص من الهدر في العمليات هما المحورين الرئيسيان لصناعة التحسين من خلال كايزن (أحمد محمد غنيم، 2009، ص 22). ومن هنا أكد (Cane, 1996) إلى أن كايزن أصبحت استراتيجية يابانية استخدمتها بعد الحرب العالمية الثانية في مجال الصناعة والتجارة، واثبتت نجاحها ولكن استخدامها في الإدارة توسع فيما بعد ليشمل جميع نواحي الحياة من منظمات تعليمية واجتماعية" (شريفة عوض الكسر، 2018، ص 158).

ثانياً: تعريف جمبا كايزن (GEMBA KAIZEN).

1- تعريف كلمة كايزن (KAIZEN)

مفهوم كايزن اللغوي KAIZEN يتكون من كلمتين يابانيتين:

- كاي KAI - وتعني التغيير (CHANGE).
 - زن ZEN - وتعني للأفضل أو الأحسن (GOOD) أو (FOR THE BETTER).
- وتترجم إجمالاً KAIZEN إلى *Continual Improvement* أو التحسين المستمر (Darius Dysko, 2012 p.3). "فالهدف هنا من الكايزن هو تحسين العمل فضلاً عن إرضاء الموظفين وإرضاء المنظمة ككل من خلال تحسين سير العمل بما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الجودة والسلامة" (حمدي جمعة عبد العزيز، 2016، ص 21).
- أما إصطلاحياً يعرّف معهد كايزن على أنه المصطلح الياباني للتحسين المستمر. إنها طريقة علمية تعتمد على مراقبة الجودة بحيث يقوم الأشخاص بمهامهم دون تقصير. تشير فلسفة كايزن إلى أنه لا ينبغي أبداً الاكتفاء بما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو العام الماضي (Thessal Oniki, 2006)، كما عرف بأنه فلسفة للتحسين المستمر يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق (رياض البكري، محمد إسماعيل، 2001، ص 272). أو بأنه مدخل إداري متكامل يتضمن العديد

وأدوات (KAIZEN). KI (كما أسس المجموعة الاستشارية، KICG) لديها مكاتب في أكثر من 30 ثلاثين بلداً في جميع أنحاء العالم، وقدم ندوات وورش عمل KAIZEN في جميع أنحاء العالم.

من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل (أحمد محمد غنيم، 2009، ص 21). ويؤكد ذلك إشارة (توفيق أحمد خوجة، 2010، ص 183) في معجم جودة الرعاية الصحية تفسير المصطلحات بأنه مصطلح ياباني يعني إدخال تحسينات متدرجة لا تتوقف، وذلك بأداء أشياء صغيرة على نحو أفضل، وتحديد مستويات متصاعدة والوصول إليها.

كما يعرفها (إبراهيم توفيق، 2011، ص 72) بأنها منهجية التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل وأن يكون مستمراً، أي عمل شئ قليل بطريقة أفضل بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر. ويعرف أيضاً بأنه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر الشامل للأداء بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة للعمل (أميرة عبد الرحمن أحمد برهمن، 2012، ص 52). كما يعرفه (محمد بن محمد أحمد الحربي، 2015، ص 7) بأنه نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات وثقافة المؤسسة والإنتاجية والسلامة والقيادة. والذي يتفق أيضاً (عبد الله النوفل، 2014) معه في نفس اتجاه التعريف بأنها منهجية لتحسين الأداء والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شئ بالمؤسسة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة (شادية داوود قمر، آلاء هاشم طرييه، 2019، ص 130).

نخلص مما سبق أنها كلمة يابانية تعني إدخال تحسينات متدرجة لا تتوقف، وذلك بأداء أشياء صغيرة على نحو أفضل، وتحديد مستويات متصاعدة والوصول إليها. مع مراعاة أن هذا التحسين ليس عشوائياً بل هو عملية لها متطلبات، وتطبيقها يترتب عليه العديد من الفوائد، ولذلك يعد كايزن من وسائل التغيير بتنظيم وترتيب للوقت، وهي بذلك تعني إدارة الزمان، والتطوير المستمر للعمل.

وعلى ذلك تعتمد فلسفة كايزن على "أن كل شئ في الحياة العملية والاجتماعية تستحق أن تخضع لجهود التغيير للتحسين المستمر. وأساس فكرة كايزن هي أن:

أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد مودا (Muda)

والمودا (Muda) كلمة يابانية تعني الأعمال أو الأشياء غير المفيدة، أي التي لا تعطي قيمة مضافة. وكايزن تركز على مهاجمة كل (مودا) موجودة في موقع العمل (جمبا) والتي يمكن أن تمثل هدر في: التخزين، الانتظار، الحركة، الإصلاح المرفوض، التشغيل النقل،

الانتاج الزائد عن الحد. ولهذا يتميز أسلوب كايزن بخصائص هي: أن التغيير والتحسين يكون صغيراً وجلياً ومستمرًا، وأنه يحقق نتائج باهرة عبر الزمن" (Darius Dysko, 2012, p.3)، (Asmita Joshi , 2013, p.11).

2- تعريف جمبا (GEMBA Concept):

كلمة يابانية تعني إدارة المكان، وتعني أن الإدارة تكون في الموقع الفعلي الحقيقي (real place) للأحداث، ولا تتفصل عنه، وتستخدم في المجال الإداري بمعنى "مكان العمل" Work Place أي المكان الذي تتحقق فيه "قيمة مضافة" Value Added (Asmita Joshi , 2013, p.11).

3- تعريف «جمبا كايزن» (Gemba Kaizan)

يتضح مما سبق من تعريفات لمفهوم الجمبا والكايزن أن الجمع بين الكلمتين في سياق الأعمال يتوسع لتكون المكان الذي تجري فيه أنشطة التغيير والتحسين الحقيقية ذات القيمة المضافة، وبالتالي يرى (RiZK BADr, 2018, p. 179) "أن نمط جمبا كايزن Gemba Kaizen هي إحدى طرق الإدارة الحديثة، وهو أسلوب إداري بسيط في مفهومه وتطبيقه. تعني التحسين المستمر من خلال البحث عن التحسينات المستمرة التدريجية الصغيرة التي تقلل التكاليف والنفايات أو التلف waste وتزيد الإنتاجية". ويتفق مع ذلك تعريف (Massa Ki Imai, 2012) الذي يعد الأب الروحي لهذا المفهوم بأنها أسلوب إداري ياباني بسيط في فكرته وتطبيقه، ويهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية، وبذلك تترجم الكلمتين إلى "الإدارة من موقع الأحداث" حيث يعبر عن جمبا بأنها إدارة المكان وكايزن إدارة الزمان (Amany mohamd sherf, 2019, p.11).

وكما ذكرت (أميرة محمد، 2013، ص 23) "أنها استراتيجية لا تعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل العكس أن كايزن هو ألد أعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء"، كما أنها "تعني تطبيق أسلوب تطويري بصورة مستمرة وتدرجية على أن يكون جمبا كايزن (الإدارة من موقع الأحداث) فهي استراتيجية تدعو إلى عدم الرضا أو الاقتناع بالوضع الراهن والنتائج التي تم احرازها في الفترة الماضية، ولكن يجب على الإدارة بجميع مستوياتها أن تتطلع دوماً للأفضل" (شريفة عوض الكسر، 2018، ص 159)، وعليه يؤكد البعض ما ذكر إلى أن جمبا كايزن مفهوم ياباني للتحسين المستمر مصمم لتحسين العمليات؛ يتضمن

تحديد التغييرات، وإجراء التحسينات، ومراقبة التغييرات، وإعادة التعديل حسب الضرورة، هذه التحسينات يمكن أن يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، أو نظام كامل، إلا أن وجود نظام استراتيجية لرصد هذه التحسينات سيؤدي إلى نتائج رائعة في التحسين الشامل على المدى الطويل (Dalton, J., 2018).

وعلى ضوء ذلك فإن جمبا كايزن هي مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً. "ولذلك يمكن تعريفها بأنها منهجية للتغيير والتطوير والتحسين المستمر على المدى الطويل، تلتقي في خصائصها مع عدد من الإتجاهات القيادية الحديثة، كالقيادة التحويلية، والإدارة بالتجوال، والقيادة الموقفية، وإدارة الجودة الشاملة لكنها تتفرد بتركيزها على مبدأ الإدارة من موقع العمل وخفض التكاليف، وهي بذلك إدارة للزمان والمكان" (محمد بن محمد أحمد الحربي، 2017، ص ص 251-252). كما تعرف بأنها كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيح.

وتعني جمبا كايزن بالدراسة الحالية كيفية جعل عملية التغيير محسوسة ومعايشة للواقع كركيزة أساسية في إدارة التغيير وكيفية استخدام عمليات إدارة التغيير (تخطيط- تنظيم- تنفيذ- متابعة- تقويم) في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التدريسي والإداري لنجاح عملية التغيير وتحديد الأهداف في ظل تطبيق منهجية جمبا كايزن بها.

ثالثاً: مبادئ منهجية جمبا كايزن.

أشارت الأدبيات إلى وجود العديد من المبادئ لمنهجية كايزن تتشابه مع مبادئ الجودة الشاملة، ولكن دراسة (منصور الجمري، 2015) خصت "منهجية «كايزن» بأنها تعتمد على أفكار العاملين أنفسهم، وتقيس التحسينات عبر الأساليب الإحصائية مما يسهل تنفيذ هذه التحسينات المستمرة، كما أن مثل هذه التغييرات لا تتطلب ضخ أموال كبيرة، وهي تعتمد على مواهب القوى العاملة أنفسهم، وتشجع العمال على الشعور بأهمية التغيير، وتعزز روح فريق العمل، وتحسن الدافعية"، ولهذا خلص كل من (Lee, 2004)، (Titu, 2010) بأن

منهجية جمبا كايزن للتحسين المستمر تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في (محمد عبد اشيتوي، 2018، ص 20):

- يجب ألا يمر يوم واحد دون إجراء أي تحسينات مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان في المنظمة.
- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه.
- بدلاً من الانتقاد الذي يوجه للفرد، يجب اقتراح تحسينات.
- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
- توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
- الجودة أولاً وليس الربح أولاً فأأي منظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضيين.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الاعتراف بوجود مشكلات يجب أن يقترح حلولاً مناسبة لها.
- مبدأ منع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته.
- التوقف لحل المشكلات.
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.
- ومن وجهة نظر أخرى ركز البعض الآخر على ضرورة توافر مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية بين الأفراد في مكان العمل؛ من أجل تحسين العمليات التي تتم في موقع الحدث وهي (بسام منيب على، 2019، ص 53):
- التخلي عن الأفكار التقليدية التي تكون جامدة جداً.
- التفكير في كيف يمكن القيام بالعمل، وليس لماذا لا يمكن القيام به.
- البعد عن الجدل، أبدأ بسؤال الممارسة الحقيقية من الآن فصاعداً.
- السعي نحو تحقيق تحسينات فورية تدريجية تسهم بدورها في تحسين الأداء وتحقيق النجاح.
- القيام بالتصحيح الفوري إذا حدث خطأ ما.

- عدم الاعتماد كثيراً على الأموال المادية لكايزن؛ وإنما تستخدم المعرفة بدلاً منها.
- المعرفة تتطور عندما تواجه الضغط والتحديات.
- أسأل لماذا خمس مرات حتى يتم العثور على المصدر.
- معرفة عشرة أشخاص أفضل من معرفة شخص واحد.
- ضرورة ترسيخ فكرة أن فرص التحسين ليس لها حدود.

يتضح مما سبق أن جمبا كايزن هو نظام يشمل الجميع ويشجع الجميع على طرح اقتراحات تحسين صغيرة ومستمرة على أساس منتظم، وأن القيمة الحقيقية في هذه المبادئ هي الإيمان الراسخ لدى الإدارة اليابانية بأن أرض الواقع ومكان الحدث تعتبر أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة القرار. ولهذا يستند كايزن على إجراء تغييرات تؤدي إلى تحسينات في أي مكان، فكايزن هو النهج الذي يبدأ مع الناس، ويركز اهتمامه على جهود الأفراد، ويتم فيه تحسين العمليات بشكل مستمر؛ لأن تحسين العمليات سوف يحسن النتائج.

رابعاً: أهداف منهجية جمبا كايزن.

أشار (Thessal Oniki, 2006) إلى أن "جمبا كايزن تعتبر إحدى تقنيات التغيير التي تم استخدامها مؤخراً في الإدارات المختلفة، وأنه نموذج عملي مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها، ويعتمد نجاح هذا النموذج الإداري على الواقع والشفافية في العلاقات الإدارية في العمل". وعلى ضوء هذه الفكرة تعمل منهجية جمبا كايزن على تحقيق الأهداف التالية (محمد بن محمد أحمد الحربي، 2017، ص 252):

- التحسين المستمر، وصولاً إلى تطوير الأداء، وإرضاء المستفيدين، والتغيير على المدى الطويل.
- التخلص من الهدر، أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، إضافة إلى التقليل من الأعمال الورقية والتقارير.
- منح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين.
- توفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات.
- خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية.

ولقد وضع ذلك (Walid Rizk badr, 2018, p. 179) من خلال طرحه لأهداف الجمبا كايزن كما يلي:

- تحسين ولاء المستفيدين، وتحليل البيانات قبل عملية صنع القرار، وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة أخذها، وإدارة الوقت، ومهارات القيادة وإزالة الحواجز بين الإدارات والمهام والوظائف.
- تؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة القرار وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين، والوصول إلى التمام والخلو من الأخطاء وتحسين أداء الموظفين.
- الوصول إلى أهداف المنظمة وتخطيها.
- تحسين الإنتاجية والفعالية والسلامة والحد من النفايات / الفاقد أو الهدر: هدر أقل، واستخدام المخزون بشكل أكثر كفاءة وكذلك مهارات الموظفين.
- يصبح الأفراد أكثر رضا ولديهم تأثير مباشر على الطريقة التي تتم بها الأشياء.
- تحسن في التزام أو الولاء - commitment يتمتع أعضاء الفريق بحصة أكبر (حصة أو مصلحة في العمل) في عملهم ويميلون أكثر للالتزام بالقيام بالعمل بشكل جيد.
- تحسن معدل التسرب أو الاحتفاظ، الأشخاص الأكثر مشاركة وارتباطاً بوظائفهم هم الأكثر بقاء في الوظائف.
- تحسين الكفاءة والمساهمة في خفض التكاليف والمنتجات ذات الجودة الأعلى، تحسين رضا المستهلك، منتجات ذات جودة أعلى مع أخطاء أقل؛ تحسين حل المشكلات - النظر إلى العمليات من منظور الحلول يتيح للموظفين حل المشكلات بروح الفريق.

خامساً: متطلبات نجاح تطبيق منهجية جمبا كايزن.

أشار (Barnes, 1996) إلى أن منهجية جمبا كايزن "تعني التحسين المستمر الذي يشمل كل شخص في المنظمة، ابتداءً من الإدارة العليا انطلاقاً إلى المدراء، ورؤساء الأقسام ومن ثم بقية الموظفين في مختلف الدرجات الوظيفية، ولأهمية هذه المنهجية أصبح معظم المؤسسات والمنظمات في اليابان يؤمنون بها ويقومون بتطبيقها بصورة تلقائية (شريعة عوض الكسر، 2018، ص158). ولذلك يتم تطبيق المنهجية بإدخال تحسينات تدريجية بسيطة وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد من الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمنياً وعليه فهي منهجية مستمرة تستمد قيمتها من أرض الواقع، وتقوم على العمل الجماعي

وتقدير المقترحات وتسعى للتطبيق والتطوير المستمر (أميرة محمد، 2013، ص12). ولذا فإن نجاح تطبيق مفاهيم منهجية جمبا كايزن في المنظمة (الإدارات التعليمية مثلاً) يعتمد بدرجة كبيرة جداً على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر (Support) لجهود التحسين والتغيير، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بما يلي:

- أن تقوم بالدعم المستمر لعملية التغيير.
- توفير الأفراد ذوي الخبرة اللازمة لإعطاء الإرشاد والقيادة اللازمة.
- تشجيع الأفراد على ألا يخافوا من الإشارة للأخطاء الموجودة حتى يتم معالجة هذه الأخطاء.
- تقوم بتقييم واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التغيير.
- مساعدة كل العاملين على العمل بطريقة فعالة وتوفير كل الاحتياجات وكذلك التشجيع المستمر.

بينما يرى (Walid RiZK BADr, 2018.P.180) أن هناك عدد من المتطلبات

الرئيسية لنجاح طريقة جمبا كايزن Kaizen ، منها ما يلي:

1. إلترام ودعم الإدارة العليا وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية التي تحفز العاملين على الإنتاج.
2. التغيير في ثقافة المؤسسة وفي أفكار الموظفين نحو تطبيق طريقة جيما كايزن Kaizen Gemba من خلال التحفيز والإرشاد والتدريب لجميع العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.
3. التعليم والتدريب الذي يرفع من مستوى الخبرة المطلوبة للأفراد واقناعهم بفائدة هذه الطريقة وتطبيقاتها.
4. تفهم السبب والنتيجة (الأثر) cause and effect واتخاذ قرارات مستنيرة على أساس البيانات والمعلومات.
5. تركيز جيما كايزن Gemba Kaizen على رضا المستفيدين .
6. تعريف واضح للمعايير والإجراءات لتتضمن متطلبات المستفيدين .
7. توفر نظام اتصال فعال فالكثير من Gemba يتم إنتاج مخرجات كايزن من خلال الفرق .
8. ربط طريقة جمبا Gemba كايزن Kaizen بالموارد البشرية .
9. تكنولوجيا المعلومات، مما يعني تلقئها وتنظيمها ومساعدتها على اتخاذ قرارات فعالة للمؤسسة.

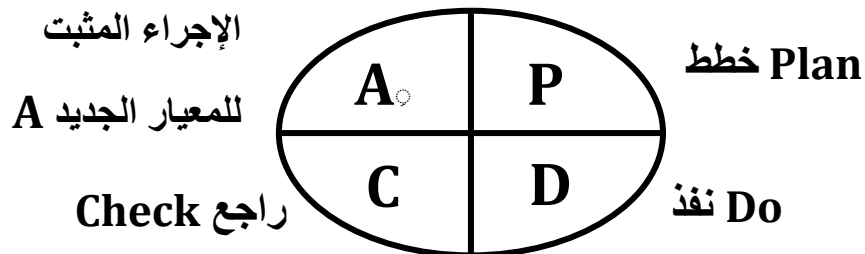
10. ربط طريقة جمبا Gemba كايزن Kaizen مع المستفيدين من الخدمة .
ولتحقيق الفعالية في العمل على المدراء الفعالين التركيز على جميع أحداث مواقع العمل
Gemba التي تعطي الصورة الحقيقية للعمل بدلاً من الاعتماد على البيانات من خلال
التقارير فقط. ينبغي على المديرين زيارة مواقع العمل بشكل متكرر.

سادساً: خطوات تطبيق منهجية جمبا كايزن.

أشارت معظم الأدبيات أن هناك منهجان أساسيان (خطوات) يتم اتباعهما عند تطبيق
مفاهيم منهجية جمبا كايزن في المنظمات المختلفة. المنهج الأول يمكن أن يتلخص في
خطوتين أساسيتين هما:

(أ) - إذا حدثت مشكلة انزل فوراً إلى موقع الحدث فتواجهك السريع في موقع الحدث أو
المشكلة يقضي على 50 % منها؛ لأن الإداري الناجح بيده كل مفاتيح الحسم فينبغي ألا
يغيب عن موقع الحدث، وإياك أن تعتمد على التقارير؛ لأنها عادة ما تكون متحيزة إلى أحد
وجهتي النظر، وإذا اعتمدت عليها وحدها فلن تأخذ قراراً إلا لتأييد وجهة النظر الموجودة في
التقارير، أما وجهة النظر الأخرى والتي قد تكون هي الأصوب لن تتفهمها أو تقتنع بها لأنك
من الأصل لم تسمعها (عائض عويض منيع الله السلمي، 2016، ص 30):

1- (ب) - قسم عمالك إلى أربعة مراحل هي خطط ، طبق ، راجع ، ثم طور. دورة بيدكا (PDCA
أو تُعرف أيضاً باسم دائرة ديمينج Deming التي سميت على اسم مؤسسها
المهندس الأمريكي William Edwards Deming ، إنها دورة لا نهاية لها تهدف
إلى مساعدتك على التحسن أكثر بناءً على النتائج المحققة. تم تطويره لأول مرة لمراقبة
الجودة ولكن في الوقت الحالي أصبح أداة لتحقيق التحسين المستمر فهذه هي دورة أي
عمل ناجح وهي (Asmita Joshi , 2013, p26):



1- **تخطيط:** أي وضع القواعد التي يتعامل بها العاملون مع المشكلات، ووضع حلول لها، ووضع العوامل التي تذلل العقبات من طريق العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، مهما قل أو عظم ذلك الهدف لا بد من مرحلة التخطيط له.

2- **تطبيق:** وفيه تنزل الخطة والأهداف للمرؤوسين لتنفيذها بدقة بالغة حسب المتفق عليه، ولا يسمح بالاجتهاد إلا في الأمور التي يصح فيها الاجتهاد الشخصي كالأمور البسيطة التي لم ترد في الخطة.

3- **مراجعة ومراقبة التنفيذ:** فلا يكتفي المدير بوضع الخطط والأمر بتنفيذها فقط ثم الاعتماد بعد ذلك على التقارير المتدفقة عليه التي تخبره بأن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية، بل يجب عليه أن يتابع سير العمل هل يسير حسب الخطة الموضوعية أم لا؟ فلا يكفي وضع خطة جيدة ولا الأمر بتنفيذها فقط، بل يجب المراجعة للتأكد من سير العمل وفق ما خطط له، فما أكثر الخطط الجيدة التي وضعت ثم ذهبت أدراج الرياح لأن من وضعوها وأمروا بتنفيذها لم يكلفوا أنفسهم عناء المتابعة، ففشلت الخطط بعدم متابعتهم لها.

4- **بعد المراقبة والمراجعة والتقييم للخطة تأتي مرحلة التطوير** لكي تستفيد أنت أولاً من أخطاء الخطة السابقة، فتعمل على تجنبها، فلا بد من الاستفادة من الأخطاء .

ولذلك أوضح (Wilson, 2012) أن كايزن عملية تغيير لتحسين الدائم لأنها أصبحت استراتيجية شائعة في اليابان. يتم استخدامها في الإدارة وفي الثقافة الشعبية أيضاً، ولقد شكلت كايزن أساساً تُبنى عليه أي مؤسسة أو منظمة؛ بحيث يمكن القول أن كايزن تمثل طريقة طبيعية وشائعة للتفكير في اليابان، حيث لا يبذل المديرون والعمال في كثير من الأحيان مجهوداً واعياً للتفكير في كايزن ومن ثم، فإن الأشخاص يفكرون فقط بالطريقة التي يفكرون بها - وبهذه الطريقة يحدث أن تكون كايزن".

كما عبر عن تطبيق معنى كلمة جمبا كايزن بنهج آخر من خلال خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي (منى عبد العني عبد الستار، 2019، ص 556):

- 1 - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.
- 2 - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

- 3 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.
- 4 - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القذح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.
- 5 - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.
- ومما لا شك فيه أن هذه الخطوات الخمس هي من أكد عليها مساكاي إمامي (Massa Ki Imai, 2012) كأول من تحدث عن مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن).
- والبعض الآخر لخصها في أربعة خطوات هي (حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، 2016، ص ص 240-241)، (بسام منيب على محمد الطائي، 2019، ص ص 52-53):

- **الخطوة الأولى الذهاب إلى مفهوم ال Gemba** : أي البدء بممارسة الإدارة من موقع العمل وهو مبدأ عمل مفهوم Kaizen الذي يوضح بأن حل المشكلات لا يتم من وراء الطاولات وإنما من خلال الإدارة من الموقع الفعلي، فعندما يتم الذهاب في Gemba فإن هناك فرصة للنظر في الموقع والفهم بشكل عميق لما يحدث بالفعل داخل المنظمة، إذ إن هذه الرؤية تعكس حقيقة آلية عمل المنظمة فعلياً مقابل الافتراضات الشرطية فبالإمكان الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تؤدي إلى أفكار جديدة لطرق تطوير الأشخاص وتحسينات العملية الرئيسية.
- **الخطوة الثانية المراقبة الفعلية للموقع Gembutsu** : بمعنى المكان الفعلي للعمل حيث يتم مراقبة العملية الحالية في العمل من خلال التحدث إلى الأشخاص الذين يقومون بهذه العملية بالفعل، فضلاً عن تحديد الفرص للتخلص من الهدر.
- **الخطوة الثالثة تحديد الهدر Muda**: يعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الهدر بأنه الأشياء والأجزاء التي لا يريدها المالك أو يحتاجها أو يستخدمها بعد الآن والتي تتطلب معالجة أو التخلص منها، أو أي نشاط لا يضيف قيمة فقد يكون بأشكال عديدة (الانتاج الزائد، المخزون، الانتظار، الحركة، النقل، العيوب والأخطاء، المعالجة) ويجب القضاء عليه، حيث

- يكون التخلص من الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة لتحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التشغيل. فلا بد من تحديد الهدر من أجل التخلص منه تمهيداً للدخول في الخطوة اللاحقة.
- **الخطوة الرابعة تطبيق فلسفة التحسين Kaizen:** فبمجرد متابعة كافة المبادئ الخاصة بتنفيذ وإدامة التحسين من الممكن الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. ويتم تطبيق فلسفة Kaizen في المنظمات كوسيلة لتحسين قيم الإنتاج مع تحسين معنويات وسلامة الأفراد، إذ يمكن تطبيقها على أي سيناريو في مكان العمل بسبب طبيعته البسيطة.
 - كما ذكر (حمدي جمعة عبد العزيز، 2016، ص ص 22 - 23) أن تطبيق منهجية جمبا كايزن في الإدارة تتم من خلال خمس خطوات ضرورية من أجل التحسين، وهي عبارة عن مبادئ لتحسين بيئة العمل، وقد تم اشتقاقها من كلمات يابانية لكن تم الإشارة إلى المفهوم باللغة الإنجليزية.
 - **التصنيف Sort:** وهو التخلص من الأشياء التي لا يحتاجها الموظف، وذلك بعد التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.
 - **الترتيب Set:** وهي خطوة تتضمن قاعدة ال 30 ثانية التي تشير أن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب، وتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مبتكرة، وبذلك تلغي هذه الخطوة عملية البحث عن الأشياء.
 - **النظافة (التنظيف) shine:** تعرف الكايزن النظافة بأن تكون نظافة المكان كمياري ينظر إليه الآخرون.
 - **المعايرة (التوثيق) Standardize:** تتم من خلال وضع العلامات واللوحات الإرشادية والتحذيرية، وبذلك وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة سواء على الصعيد الشخصي أو البيئي.
 - **الإلتزام (التأكيد) Sustain:** يتم بشكل يومي ودوري للقيام بالعمل الصحيح كمنهج، من خلال التدريب والمحافظة على انضباط أفراد العمل المعنيين (الإنضباط الذاتي).
 - ومن هنا أوضحت (أميرة محمد، 2013، ص 2) بأن الخطوات السابقة في منهجية جمبا كايزن عبارة عن جزء من سلسلة من الخطوات فيما يعرف بالتنظيف، فكما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتنظيفه من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب كايزن، فالتنظيف يتمثل في (التصنيف ثم الترتيب ثم التنظيف ثم الاستمرار ثم التقنين). بينما القضاء

على الهدر في الكايزن يعني أن هناك أنشطة غير ضرورية ولا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل، وهو ما يساعد على الهدر التي يطلق عليها باليابانية (مودا) لذا لابد من التخلص منها بعدم اتباعها عند انجاز العمل. بالإضافة إلى ذلك تتضح أهمية الكايزن من خلال وضع قواعد التشغيل والتي بدورها عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن منهجية كايزن فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطور حتى يتم التخلص من أي هدر في الموارد والجهد والوقت ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الخطوات والطرق لتحقيق التحسين المستمر. جميعهم لديهم شيء واحد مشترك هو تحديد ما يمكن القيام به بشكل أفضل مقارنة بالماضي، وكيف يمكنك الحفاظ على التحسين المستمر. لهذا تعد خطوات منهجية جمبا كايزن متميزة عن أية منهجية أخرى لأنها تسعى لتحقيق ثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على مسؤولية كل فرد بالمؤسسة في جميع المستويات الإدارية للعاملين تجاه هذا التحسين والتطوير المبني على الواقع الملموس وإدراك الحاجة الحقيقية لأي مشكلة تحتاج إلى حلول ابتكارية، بالإضافة إلى أن منهجية جمبا كايزن تدعو إلى المراقبة الدائمة للوقاية من المشكلات قبل وقوعها واجتتاب أي سبب أو أثر قد يؤدي إلى مشكلة مستقبلية، مما يقلل من الهدر فهي استراتيجية لا تعتمد على الموارد أكثر من اعتمادها على حسن استغلال الموارد المتاحة.

سابعا: أهمية تطبيق منهجية جمبا كايزن.

"لقد اختصر (روبرت مورير) مفهوم منهج الكايزن عندما أوجزه بالمقولة (الألف ميل تبدأ بخطوة) فعندما تضيف تحسناً صغيراً كل يوم ستحقق كبرى المهام في نهاية الأمر، وعندما تحسن من الظروف المحيطة شيئاً قليلاً كل يوم ستحقق تحسن ضخم في الظروف في نهاية الأمر، وأن المكسب الكبير لن يأتي غداً ولا بعد غد لكنه سيأتي في نهاية الأمر فلا تنتشد تحسناً هائلاً وسريعاً بل إسع لتحسين ضئيل واحد كل يوم" (محمد عبد أشتيوي، 2018، ص 20).

لذلك ذكر (محمد بوحجي، 2013، ص 10) أن منهجية جمبا كايزن تتضمن تغييرات تقنية واجتماعية لأن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية. بالإضافة إلى أن الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير

في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه. ومن هنا حددت (شريفة عوض الكسر، 2018، ص ص 159-160) أهمية تطبيق منهجية جمبا كايزن في الإدارة فيما يلي:

- أن مفهومها يعتمد على التغيير البطيء التدريجي، ولكنه تغيير مستمر.
 - تعتمد على عمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم وذلك عن طريق جعله بسيطاً بتحليله ثم القيام بعملية التحسين عن طريق التخلص من الفائض.
 - تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
 - لها دور واضح في صنع ثقافة العلاقة بين التكلفة الإنتاجية والهدر في القطاع الخدماتي.
 - تساعد على التقليل من الحزازيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية، لأنه يساعد على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصيص.
 - تعد أسهل وأفضل الأساليب لأداء العمل، كما ترفع من خبرة الموظفين وكفاءتهم، وذلك بتوفير المعايير الواضحة لقياس أداء الموظفين وتبين الطريق الواقعي للمدخلات والمخرجات وذلك بناء على وضوح أهداف المنظمة.
 - تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها الموظفون في أي منظمة مع تدريبهم على عدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف باستخدام الوسائل الملائمة.
- وأضافت (شادية داؤود قمر، آلاء هاشم طريبه، 2019، ص 131) إلى أن أهمية تطبيق منهجية كايزن بأنها تعمل على مستويين هما:

أ- مستوى الأفراد

ب- مستوى العمليات أو الأنشطة

وهذا هو سر تفوق أسلوب منهجية كايزن على أسلوب الهندرة الذي يعمل على مستوى العمليات فقط. مما يستدعي تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها، لذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة تتميز بالتأثير الواضح، وتركز على المكان الأهم استراتيجياً لتحقيق نتائج سريعة وتحافظ على استمراريتها.

وعلى ضوء ذلك يمكن استنتاج العلاقة النظرية بين منهجية جمبا كايزن بإدارة التغيير وامكانية دعمه من خلالها، حيث تعتبر منهجية جمبا كايزن من المواضيع الهامة، والتي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات، من أجل تطوير وتحسين منتجاتها، والمساعدة في مواجهة التحديات. نستطيع القول أن منهجية جمبا كايزن لها علاقة واضحة بعملية التغيير، لأنها تعتبر متطلب سابق لا بد من وجودها وتطبيقها، لأنها تعزز إحداث التغيير. وهنا نؤكد على أن منهجية جمبا كايزن تعني تطبيق أسلوب تطوري بصورة تجعل هناك علاقة وطيدة وارتباطية بإدارة التغيير، ويمكن إيضاح هذه العلاقة بالآتي:

- 1- إن منهجية جمبا كايزن تسعى إلى ترسيخ ثقافة القيادة، وهذا الهدف أيضاً من المرتكزات والأهداف الذي تسعى إليها إدارة التغيير في المنظمة. لكون الموارد البشرية في المنظمة، المؤهلة والكفوءة وذات المهارات والقدرات العالية هي الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها النهائية. بالإضافة لذلك يمكن القول أن منهجية جمبا كايزن تهدف إلى التحسين المستمر وصولاً إلى تطوير الأداء، وإرضاء المستفيدين، والتغيير على المدى الطويل، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، وهو ما تهدف إليه إدارة التغيير في المنظمة، بمعنى آخر أن منهجية جمبا كايزن هي متطلب أساسي في إدارة التغيير في المنظمة.
- 2- إن منهجية جمبا كايزن تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية لها تجاه المنافسين الآخرين، وهذا الأمر أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير في المنظمة حيث تهدف هذه الإدارة إلى تطوير مخرجات متميزة لتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.
- 3- إن منهجية جمبا كايزن تهدف إلى تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف المالية والمادية في المنظمة، وإن إدارة التغيير في المنظمة تهدف أيضاً إلى ترشيد الانفاق وتخفيض التكاليف وحل مشكلات المنظمة وإدخال أي تحسينات جديدة إليها.
- 4- إن منهجية جمبا كايزن تركز على تحقيق أهداف المنظمة ككل وهذا ما تسعى إليه أيضاً إدارة التغيير ويساعدها في ذلك تطبيق المنظمة لمنهجية جمبا كايزن.
- 5- تساهم منهجية جمبا كايزن في تحقيق أهداف التغيير في المنظمة من خلال عدة أبعاد والتي تتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي المالكين، والعملاء، والموظفين؛

لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الامكانيات البيئية المتاحة سواء أكانت تكنولوجية، أو بشرية، أو مادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة التي تنتجها المنظمة.

6- إن منهجية جمبا كايزن هي وسيلة من وسائل التغيير من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذان يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدالها بثقافة تنظيمية جديدة لها . حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات التنظيمية.

وبناءً على ذلك فإن التغيير باستخدام كايزن يقوم على:

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.
- هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً أو هالكاً (waste) وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعامل المستفيد من ناتجها.
- التغيير باستخدام كايزن - تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن.

تأسيساً على ما تم عرضه في العنصر الحالي الذي تناول عملية إدارة التغيير ودعمه وفق منهجية جمبا كايزن نظرياً، أظهرت الأدبيات كثير من نقاط الالتقاء التي جسدت أهمية إدارة التغيير للفرد والمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص. وفيما يتعلق بمنهجية جمبا كايزن، تدعو هذه المبررات إلى الاهتمام بتطبيقات هذه المنهجية في إدارة التغيير بالعملية التعليمية لاسيما بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وإلى ضرورة تبني منهجية جمبا كايزن خلال ممارساتهم لإدارة التغيير بهذه المرحلة.

الإطار الميداني للدراسة: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

يتناول هذا المحور وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجزء الميداني من الدراسة، ويشمل أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أدواتها والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة نتائجها، وأخيراً عرض النتائج

وتفسيرها؛ وذلك بغية رصد آراء المعلمين والقائمين على إدارتها من إدارة المدرسة والموجهين إزاء بعض عناصر إدارة التغيير المرتبطة بعملهم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي وما تتضمنه من مبادئ منهجية جمبا كايزن ذات صلة.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

1- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى رصد آراء معلم التعليم الأساسي بالحلقة الأولى والقائمين على إدارتها من إدارة المدرسة والموجهين، نحو درجة تحقق بعض عناصر إدارة التغيير المرتبطة بعملهم وفق منهجية جمبا كايزن لرفع مستوى الوعي بإدارة عملية التغيير في قطاع التعليم، والتحسين المستمر لها.

2- بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.

بعد الإطلاع على الأدبيات التربوية والإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير بقطاع التعليم، والمتعلقة بمنهجية كايزن اليابانية، تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات والآراء اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (70) عبارة مقسمة على ستة محاور.

الصدق الظاهري للاستبانة:

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من صدق محتواها وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة والأساتذة المساعدين تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية ببعض كليات التربية؛ وذلك للإسترشاد بآرائهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة عبارات الاستبانة ووضوح صياغتها، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاورها، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً من حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة. وفي ضوء توجيهات السادة المحكمين، أُجريت التعديلات المقترحة، ووصل عدد مفردات الاستبانة إلى (62) مفردة موزعة على أربعة محاور في صورتها النهائية تتناول عمليات إدارة التغيير وفق منهجية جمبا كايزن؛ موزعة كما موضح بجدول (1).

جدول (1) محاور الاستبانة

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات
الأول	مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن	16

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات
الثاني	مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	9
الثالث	مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	18
الرابع	مرحلة متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	19

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل مفردة من مفردات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وفي ضوء ما أسفرت عنه آراء السادة المحكمين، تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ومن ثم صياغة الاستبانة وتطبيقها على عينة مبدئية بلغت 45 فرد من عينة الدراسة. ثم تم حساب معامل بيرسون بواسطة برنامج (SPSS) الإصدار (19) وذلك للتحقق من درجة اتساقها الداخلي بحساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع المحاور الأخرى، وأسفرت النتائج عن وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين كل محور والمحاور الأخرى؛ مما يشير إلى درجة اتساق عالية للاستبانة، ومن ثم قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، ويوضح جدول (2) ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط لكل محور من محاور الاستبانة مع الاستبانة إجمالاً

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن	0.835	0.01
مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	0.839	0.01
مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	0.948	0.01
مرحلة متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن.	0.889	0.01

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل، وقد وُجد أن معامل الثبات للاستبانة إجمالاً ولمحاورها الفرعية مرتفع كما هو موضح بجدول (3).

جدول (3) معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية

رقم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	16	0.807
الثاني	9	0.779

0.851	18	الثالث
0.882	19	الرابع
0.946	62	الاستبانة الكلية

عينة الدراسة وإجراءات التطبيق:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية للتطبيق. ومن ثمَّ تمَّ الحصول على الموافقات الإدارية بالسماح بتطبيق الإستبانة وتيسير مهمة الباحثة من خلال موافقة الأستاذ وكيل وزارة التربية والتعليم بمحافظة المنيا بالسماح بتطبيق الاستبانة. ومن ثم تم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عينة من معلمي والقائمين على إدارة التعليم الأساسي بجميع الإدارات التعليمية التسع بمحافظة المنيا والبالغ إجمالي عددهم وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020 - 2021) ب 31151 فرداً. وتم التطبيق خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2020 - 2021)، وطلب منهم إبداء آرائهم حول درجة تحقق أو توفر عبارات الاستبانة، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (عالية - متوسطة - منخفضة) لجميع محاور الاستبانة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (550) استبانة، تم استرجاع (510) استبانة، في حين تم استبعاد (35) استبانة منها لنقص بعض البيانات ولعدم استيفاء الاستجابة على جميع العبارات؛ وعليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (475) استبانة، وقد مثلت العينة جميع الإدارات التعليمية التسع بالمحافظة، وكانت نسب التمثيل متقاربة إلى حد ما عدا إدارة المنيا التعليمية التي زادت العينة بها بالمقارنة بالمراكز الأخرى؛ نظراً لأنها عاصمة المحافظة ولارتفاع الكثافة السكانية بها.

3- المعالجة الإحصائية:

- تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (19)، وأعطيت الأوزان (3 - 2 - 1) لاستجابات أفراد العينة (عالية - متوسطة - منخفضة) على الترتيب.
- لتحديد درجة تحقق مفردات الاستبانة ومحاورها، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة متوسط الإستجابة لكل عبارة من عباراتها ولكل محور من محاورها.

• من أجل وضع تقديرات لفظية؛ لوصف وتحديد درجة تحقق العبارات في ضوء نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، تم حساب حدود الثقة العليا والدنيا للمقياس الثلاثي المطبق بالدراسة ولعينتها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط الاستجابة} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96$$

$$\text{حيث نسبة متوسط الاستجابة لمقياس ليكرت الثلاثي} = 0.67$$

$$\frac{\sqrt{a \times b}}{n} = \text{الخطأ المعياري}$$

$$0.67 = \text{أ متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة}$$

$$0.33 = \text{ب باقي طرح نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة من الواحد الصحيح}$$

$$475 = \text{ن عدد أفراد العينة}$$

وباستخدام المعادلات السابقة، وُجد أن حدود الثقة العليا 0.71 والحدود الدنيا 0.63 والتي يمكن التعبير عنها لفظياً كآتي:

$$0.71 \leq X \leftarrow \text{تتحقق بدرجة عالية.}$$

$$0.71 > X > 0.67 \leftarrow \text{تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة عالية.}$$

$$0.67 > X > 0.63 \leftarrow \text{تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة منخفضة.}$$

$$0.63 \geq X \leftarrow \text{تتحقق بدرجة منخفضة.}$$

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

يعرض هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها؛ من خلال رصد آراء عينة الدراسة نحو درجة بعض عناصر إدارة التغيير المرتبطة بعملهم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي وما تتضمنه من تحقيق لمنهجية جمبا كايزن بما يتعلق بالعملية التعليمية.

1- نتائج المحور الأول: مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن

جدول (4) نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية للمحور الأول الخاص بمرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	درجة التحقق	الترتيب
1.	يشارك العاملون بالمدرسة في تحديد الهدف من عملية التغيير الذين سيقومون بتحقيقها.	2.22	0.74	عالية	8

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
2.	يشارك العاملون بالمدرسة في الجلسات الخاصة برسم توجهات المدرسة المستقبلية نحو التغييرات المطلوبة.	2.27	0.76	عالية	5
3.	تمتلك المدرسة رؤية واضحة عما يتم من تغييرات مطلوبة وترغب أن تكون عليه.	2.27	0.76	عالية	6
4.	توجد مجموعة من القيم والأخلاقيات المتفق عليها تمارس على ضوءها عملية التغيير.	2.58	0.86	عالية	1
5.	يتم تحديد أهداف المدرسة بناءً على التغيير المطلوب الوصول إليه.	2.48	0.83	عالية	2
6.	تمتلك المدرسة استقلالية لتحديد رسالتها تجاه عملية التغيير.	2.19	0.73	عالية	11
7.	تركز أهداف التغيير على تحقيق التميز في العملية التعليمية.	2.35	0.78	عالية	3
8.	تعمل عملية التغيير الحالية على تحقيق الرؤية المستقبلية لتطوير منظومة التعليم الأساسي.	2.33	0.77	عالية	4
9.	تتميز عملية التغيير بأنها واقعية بحيث تعكس الامكانيات الحقيقية للمدرسة.	2.11	0.70	متوسطة تميل إلى العالية	14
10.	تتسم عملية التغيير بالمرونة والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.	2.21	0.73	عالية	9
11.	تترجم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة عملية التغيير في مواعيد حضور الطلاب محتوى المناهج الدراسية، والأنشطة الصفية واللاصفية، الزي المدرسي، نوعية معلم الفصل، دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.....إلخ.	2.26	0.75	عالية	7
12.	تحلل المدرسة البيئة الداخلية لها من النواحي (المالية، والتكنولوجية، والبشرية، والإدارية) بصورة دورية.	2.21	0.73	عالية	10
13.	تدرس إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة جوانب القوة والضعف في أداء المدرسة بناءً على الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.	2.15	0.71	عالية	13
14.	تقوم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بمناقشة أهم القضايا التي يكون لها دور في تحقيق أهداف عملية التغيير.	2.17	0.72	عالية	12
15.	تطبق إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة استراتيجية محددة للتعامل مع المشكلات التي تعوق تحقيق أهداف عملية التغيير.	2.01	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	15
16.	توفر إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة	1.99	0.66	متوسطة	16

رقم	العبارة	المتوسط المتوسط	نسبة المتوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
	معرفة مستمرة بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.			تميل إلى المنخفضة	
	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للمحور الأول	2.09	0.74	عالية	

يتضح من جدول (4) أن المتوسط العام لهذا المحور يشير إلى درجة تحقق عالية فيما يتعلق بتقييم أفراد العينة لمرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن. وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين وجود ثلاث عشر عبارة نالت درجة تحقق عالية، وتمثلت في العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13، 14). كما يدل المتوسط الحسابي ونسبة متوسط الاستجابة للعبارة التاسعة بالجدول أعلاه ونصها "تتميز عملية التغيير بأنها واقعية بحيث تعكس الامكانيات الحقيقية للمدرسة" التي تحققت بدرجة متوسطة تميل إلى العالية؛ إلى إشارة إيجابية لما يمر به مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن، وهذا لأن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة فالإداري هو في الأصل مخطط، لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة التي ينتمي إليها.

إن التخطيط للتغيير يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم للتخطيط فإن التخطيط له علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين: الأول: هو المستقبل، والثاني: هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. ولأن التخطيط للتغيير خطوة إدارية مهمة فإن الحاجة للتخطيط نشأت لأن المنظمات تعمل في ظروف متغيرة. ويتفق في هذا السياق ما أشار إليه (بن علي عبد الوهاب، 2015، ص2) أن التغيير والتطوير ليس بعملية عشوائية عفوية، وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة على إثرها درجة نجاح إدارة عملية التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ذلك، ولعل أهم هذه الشروط يكمن في ضرورة تحلي القائمين على إدارة عملية التغيير على فهم دقيق لأهمية إدارة عملية التغيير وكيفية تحقيقها حتى يتمكنوا بعد ذلك من إيصال الفكرة لمختلف المستويات التنظيمية، ولكن أهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة لعملية التغيير واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي

تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير، مما يدعو إلى تبني الأساليب العلمية واشتراك جميع العاملين في المؤسسة، من أجل القضاء على كل مسببات الفشل أو على الأقل محاولة التقليل منها.

كذلك تحققت عبارتان أخرتان بدرجة متوسطة ولكن بمستوى يميل إلى المنخفضة وهما العبارة الخامسة عشر ونصها "تطبق إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة استراتيجية محددة للتعامل مع المشكلات التي تعوق تحقيق أهداف عملية التغيير"، والعبارة السادسة عشر ونصها "توفر إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة معرفة مستمرة بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛ ولهذا أكدت نتائج دراسة (واتانابي Watanabe, 2011) على إمكانية نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة عند الاعتماد على استراتيجيات الكايزن، وضرورة الاستعانة بخبرات الممارسين لهذه الاستراتيجية لتخطيط، وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها.

في حين لم تحصل أي عبارة على درجة تحقق منخفضة؛ مما يشير إلى استبعاد عينة الدراسة خلل في عملية التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن التي تناولتها تلك المفردات بجدول (4) مما يؤثر إيجاباً على سير العملية التعليمية داخل المجتمع المدرسي، وبالتالي يؤثر على مستوى استيعاب وتحصيل التلاميذ تحقيق العملية التعليمية أهدافها التي يسعى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، وهنا يرى (Walid RiZK BADr, 2018.P.180) أن هناك عدد من المتطلبات الرئيسية لنجاح طريقة جمبا كايزن Kaizen، منها؛ الالتزام ودعم الإدارة العليا وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية التي تحفز العاملين على الإنتاج، وتغيير ثقافة المؤسسة وأفكار الموظفين نحو تطبيق طريقة جيما Gemba كايزن من خلال التحفيز والإرشاد والتدريب لجميع العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، والتعليم والتدريب الذي يرفع من مستوى الخبرة المطلوبة للأفراد واقناعهم بفائدة هذه الطريقة وتطبيقاتها .

ولعل أهمية ذلك تعود لطبيعة المرحلة التعليمية موضع الدراسة الحالية (الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي) بالمقارنة بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي التي تتسم بقلّة التغيير، وحتى إذا كان هناك أشكالاً من التطوير للعملية التعليمية بشكل عام. وتعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً للمعنيين والمهتمين بأهمية مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن حيث تعد مؤشرات التحقق بدرجة عالية، لعل مديرو الإدارات التعليمية يستفيد من

بحوث وممارسات إدارة التغيير فيما يتعلق بثقافة المنظمة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المنظمة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المنظمة وتدعم الأداء في المنظمة بتهيئة المناخ الداعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير، والتي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات. فثقافة المنظمة سلاح ذو حدين، وتغيير الإدراك هو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات، مما يستلزم توفير تدابير وإجراءات أساسية لدعم استمرارية العمل على الارتقاء بها وتحقيق جودة عملية التغيير المطلوبة من خلالها. وفي ضوء تلك النتيجة تجدر الإشارة إلى العلاقة الوثيقة بين ارتفاع مستوى الاهتمام بمرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن.

2- نتائج المحور الثاني مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن

جدول (5) نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية للمحور الثاني الخاص بمرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
1.	تحرص إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على بث ثقافة التغيير على مختلف المستويات التنظيمية وبين العاملين لاستغلال فرص البيئة الداخلية.	2.09	0.69	متوسطة تميل إلى العالية	4
2.	تتوافر بالمدرسة أنظمة اتصالات تهدف الى وضوح وفهم عملية التغيير المنفذة.	2.00	0.66	متوسطة تميل إلى المنخفضة	7
3.	تداول المعلومات اللازمة لعمليات التغيير بين العاملين بالمدرسة.	2.17	0.72	عالية	2
4.	توفر إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة معرفة مستمرة بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية	2.02	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	5
5.	يتمتع العاملون بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدرجة عالية من الانضباط والكفاءة المطلوبة لعملية التغيير.	2.02	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	6

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
6.	تحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة هيكل تنظيمي للوظائف والمسئوليات للقائمين على تنفيذ مهام التغيير المطلوبة.	2.21	0.73	عالية	1
7.	تحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة السلطات والمسئوليات للمعلمين والعاملين بالمدرسة لتفعيل تنفيذ خطط التغيير المطلوبة.	2.12	0.70	متوسطة تميل إلى العالية	3
8.	تخصص إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الموارد المالية والبشرية بالمدرسة لتحقيق أهداف عملية التغيير.	1.87	0.62	منخفضة	9
9.	تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بجذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهداف عملية التغيير.	1.96	0.65	متوسطة المنخفضة	8
إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للمحور الثاني		2.02	0.68	متوسطة	

بالإضافة نظرة على النتائج الواردة بجدول (5) يتضح أن المتوسط العام لمحور مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن يشير إلى درجة تحقق متوسطة تميل إلى العالية. وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين وجود عبارتان نالت درجة تحقق عالية وهي العبارة الثالثة والسادسة، وشكلت تقييم إيجابي للعينة الدراسة إزاء بعض مكونات مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن بالمؤسسات التعليمية التي يعملون بها، من حيث تداول المعلومات اللازمة لعمليات التغيير بين العاملين بالمدرسة مما يساعد على العمل في بيئة تنظيمية سليمة، وتحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة هيكل تنظيمي للوظائف والمسئوليات للقائمين على تنفيذ مهام التغيير المطلوبة بشكل جيد مما يسمح بالتطبيق الناجح لمنهجية جمبا كايزن.

كما يشير المتوسط الحسابي ونسبة متوسط الاستجابة إلى تحقق عبارتين بهذا المحور بدرجة متوسطة تميل إلى العالية وهما العبارة الأولى والسابعة؛ مما يدل على توفر بعض مكونات مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن بمستوى عالٍ نسبياً، مثل حرص

إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على بث ثقافة التغيير على مختلف المستويات التنظيمية وبين العاملين لاستغلال فرص البيئة الداخلية، وتحديد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة السلطات والمسئوليات للمعلمين والعاملين بالمدرسة لتفعيل تنفيذ خطط التغيير المطلوبة. مما يؤثر إيجاباً على أداء مهام التغيير المنوطة بهم؛ وفي ذلك إشارة إيجابية لعدم وجود مشكلات كثيرة إزاء مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن بالمؤسسات التي يعملون بها؛ وذلك استناداً إلى استجاباتهم التي جاءت مؤيدة لتحقيق مرتفع ومرتفع نسبياً لعدد ثلاث مفردات من أصل تسع مفردات شكلت هذا المحور. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى نتائج دراسة (Amany mohamd) (sherf, 2019, Pp. 1-35) "أن استخدام تقنية جيما كايزن Gemba Kaizen يساعد في خلق ثقافة التغيير لجميع الأفراد، بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات النوعية في تطبيق نموذج دائرة ديمنج الشهير (PDCA)، حيث يضمن استخدام نموذج كايزن تحقيق التحسن المستمر في الجامعات وتعزيز قدراتها عن طريق نشر ثقافة الجودة بين أعضاء المؤسسة الجامعية وتفعيل إدارة التغيير بطريقة تحقق تحسين نتائج العمليات لتحقيق الأهداف والوصول إلى درجة- zero ، ولتحقيق النجاح يجب أن يعرف كل فرد في المؤسسة مهامه وفي أي وكل خطوة يتم تنفيذها". وما تستلزمه من اتباع معايير ومواصفات محددة عند عملية التنظيم للتغيير، فضلاً عن تزامن ذلك مع حرص عدد كبير من مدارس تلك المرحلة على الالتزام بمعايير الجودة سعياً للحصول على الاعتماد والتي تمثل عمليات التغيير في بعض مكونات المنظومة التعليمية لتطويرها عنصراً حيوياً بها.

وفي نفس السياق أوضحت (أميرة محمد، 2013، ص 2) بأن خطوات منهجية جمبا كايزن عبارة عن جزء من سلسلة من الخطوات فيما يعرف بالتطهير، فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد وقلة الإنتاجية، لذلك فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب كايزن، فالتطهير يتمثل في (التصنيف ثم الترتيب ثم التنظيف ثم الاستمرار ثم التقنين). بينما القضاء على الهدر في الكايزن يعني أن هناك أنشطة غير ضرورية ولا تضيف شيئاً حقيقياً لنواتج العمل، وهو ما يساعد على الهدر التي يطلق عليها باليابانية (مودا) لذا لا بد من التخلص منها بعدم اتباعها عند انجاز العمل. بالإضافة إلى ذلك تتضح أهمية الكايزن من خلال وضع قواعد التشغيل والتي بدورها عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين

العمل، وعندما يتم ذلك ضمن منهجية كايزن فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطور حتى يتم التخلص من أي هدر في الموارد والجهد والوقت ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة.

وبالعودة للنتائج الواردة بجدول (5)، يمكن ملاحظة تحقق أربع عبارات بدرجة متوسطة ولكن بمستوى يميل إلى المنخفضة؛ تضمنت تقييمات سلبية نسبياً لأفراد العينة، وتتم تلك النتائج عن وجود قصور نسبي بمرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن فيما يتعلق بما يلي؛ تتوافر بالمدرسة أنظمة اتصالات تهدف إلى وضوح وفهم عملية التغيير المنفذة، توفر إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة معرفة مستمرة بالتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، يتمتع العاملون بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدرجة عالية من الإنضباط والكفاءة المطلوبة لعملية التغيير، تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة بجذب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهداف عملية التغيير في ضوء عملية التغيير المطلوبة لهذه المرحلة بشكل ملائم ومريح مما يمثل أحد المشكلات لدى عينة الدراسة.

وربما يمكن تفسير ذلك استناداً إلى أن جزءاً ليس بقليل من نتائج المحور ما أسفرت عنه نتيجة العبارة الثامنة التي حملت مضموناً سلبياً إزاء تخصيص إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة الموارد المالية والبشرية بالمدرسة لتحقيق أهداف عملية التغيير بما يعيق كفاءة تحقيق التغييرات المطلوبة من المعلم وطلابه داخل المدرسة، رغم الاستجابة الإيجابية للعبارة الثالثة والتي جاء نصها "تحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بديرية التربية والتعليم بالمحافظة هيكل تنظيمي للوظائف والمسئوليات للقائمين على تنفيذ مهام التغيير المطلوبة" والسادسة بنفس المحور والتي جاء نصها "تداول المعلومات اللازمة لعمليات التغيير بين العاملين بالمدرسة"؛ ومن ثم قد يبدو وجود تكامل بين نتيجة العبارتين؛ ويمكن أن يعزو ذلك إلى أن هذه الخطوة تمثل محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى

إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لفاعلية التنظيم بهذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن الأساليب ما يلي: منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها، و انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

3- نتائج المحور الثالث: مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن

جدول (6) نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية للمحور الثالث الخاص بمرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن

الترتيب	درجة التحقق	نسبة المتوسط المتوسط الاستجابة	العبارة	رقم
18	منخفضة	0.63	1.90	1. يتواجد ممثل للإدارة العامة للتعليم الأساسي بالمدرسة للتأكد من خلو عملية التغيير الادارية والتدريسية المطلوبة من أي مشاكل.
9	متوسطة تميل إلى العالية	0.68	2.05	2. تنشر بالمدرسة وثائق ومنشورات لخطط عملية التغيير طويلة المدى.
13	متوسطة المنخفضة	0.67	2.03	3. تعلن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالمدرسة وثائق ومنشورات لخطط عملية التغيير سنوياً.
17	متوسطة المنخفضة	0.66	2.00	4. تحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالمدرسة مجموعة الإجراءات والسياسات التي تساعد العاملين بها على تحقيق أهداف عملية التغيير.

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
5.	توجد برامج تدريبية تستهدف المعلمين والعاملين على الإجراءات التي تساعدهم على تحقيق أهداف عملية التغيير.	2.11	0.70	متوسطة تميل إلى العالية	7
6.	تطبق إدارة المدرسة طرقاً متنوعة لتنفيذ خطوات التغيير.	2.06	0.69	متوسطة تميل إلى العالية	9
7.	تجذب إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة المبدعين لتحقيق أهداف عملية التغيير من خلال التحفيز المستمر.	2.01	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	14
8.	تشجع المدرسة المعلمين والعاملين بالمدرسة أن يكونوا مبدعين ومجددين لتحسين الأداء وتحقيق عملية التغيير المطلوبة.	2.09	0.70	متوسطة تميل إلى العالية	8
9.	تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتدريس بشكل يحقق أهداف عملية التغيير.	2.04	0.68	متوسطة تميل إلى العالية	11
10.	تعقد المدرسة لقاءات مستمرة لتهيئة المناخ التنظيمي المشجع على تحقيق عملية التغيير.	2.03	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	15
11.	تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالتغييرات التي تحقق قيمة مضافة للعملية التعليمية.	2.06	0.68	متوسطة تميل إلى العالية	12
12.	تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالتغييرات التي تخفض التكاليف المادية للعملية التعليمية.	2.24	0.74	عالية	3
13.	تشجع إدارة المدرسة الحوار المفتوح ومناقشة الأفكار التي تساعد على تحقيق التغيير المطلوب.	2.25	0.75	عالية	1
14.	يشارك المعلمون والعاملون بالمدرسة في جلسات عصف ذهني ليتمكنوا من تحديد العوامل المؤثرة في عملية التغيير.	2.02	0.67	متوسطة تميل إلى المنخفضة	16

رقم	العبرة	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
15	يعي جميع العاملين بالمدرسة الهدف من عملية التغيير بشكل ينعكس على أدائهم.	2.16	0.72	عالية	4
16	تركز إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على تنفيذ تغييرات تدريجية ليسهل قبولها.	2.18	0.72	عالية	5
17	تنتشر إدارة التعليم الأساسي بالمديرية اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير بين مدارس المرحلة.	2.27	0.75	عالية	2
18	يتفهم كل فرد بالمدرسة اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير.	2.15	0.71	عالية	6
إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للمحور الثالث		2.09	0.69	متوسطة	

وباستقراء ما ورد في جدول (6) من عناصر ذات صلة بمرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن يتضح أن المتوسط العام لهذا المحور يشير إلى درجة تحقق متوسطة تميل إلى المنخفضة، فقد جاءت أول ملاحظة لنتائج الجدول وجود تقييم مرتفع حيث يوجد 6 عبارات عالية التحقق من قبل أفراد العينة جسدت العبارات (تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالتغييرات التي تخفض التكاليف المادية للعملية التعليمية، تشجع إدارة المدرسة الحوار المفتوح ومناقشة الأفكار التي تساعد على تحقيق التغيير المطلوب، يعي جميع العاملين بالمدرسة الهدف من عملية التغيير بشكل ينعكس على أدائهم، تركز إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على تنفيذ تغييرات تدريجية ليسهل قبولها، تنتشر إدارة التعليم الأساسي بالمديرية اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير بين مدارس المرحلة، يتفهم كل فرد بالمدرسة اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير)، بالإضافة لتقييم لعدد ستة عبارات متوسطة تميل إلى العالية جسدت العبارات (تنتشر بالمدرسة وثائق ومنشورات لخطط عملية التغيير طويلة المدى، توجد برامج تدريبية تستهدف المعلمين والعاملين على الإجراءات التي تساعدهم على تحقيق أهداف عملية التغيير، تطبق إدارة المدرسة طرقاً متنوعة لتنفيذ خطوات التغيير، تشجع المدرسة المعلمين والعاملين بالمدرسة أن يكونوا مبدعين ومجددين لتحسين الأداء وتحقيق عملية التغيير المطلوبة، تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتدريس بشكل يحقق أهداف عملية التغيير، تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم

بالمحافظة بالتغييرات التي تحقق قيمة مضافة للعملية التعليمية)، وعبرة واحدة فقط منخفضة التحقق جسدها العبارات (يتواجد ممثل للإدارة العامة للتعليم الأساسي بالمدرسة للتأكد من خلو عملية التغيير الادارية والتدريسية المطلوبة من أي مشاكل) كما أظهرت عبارات أخرى درجة تحقق متوسطة تميل إلى منخفضة جسدها العبارات (تعلم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالمدرسة وثائق ومنشورات لخطط عملية التغيير سنوياً، تحدد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالمدرسة مجموعة الإجراءات والسياسات التي تساعد العاملين بها على تحقيق أهداف عملية التغيير، تجذب إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة المبدعين لتحقيق أهداف عملية التغيير من خلال التحفيز المستمر، تعقد المدرسة لقاءات مستمرة لتهيئة المناخ التنظيمي المشجع على تحقيق عملية التغيير، يشارك المعلمون والعاملون بالمدرسة في جلسات عصف ذهني ليتمكنوا من تحديد العوامل المؤثرة في عملية التغيير)، وعبرة واحدة أظهرت درجة تحقق منخفضة وهي يتواجد ممثل للإدارة العامة للتعليم الأساسي بالمدرسة للتأكد من خلو عملية التغيير الادارية والتدريسية المطلوبة من أي مشاكل. مما يجسد قصور بعض العمليات الجوهرية لمرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن التي تستهدف إحداث آثار إيجابية في المعلم بشكل يجعله أكثر كفاءة في أداء عمله، وأكثر استعداداً لتلبية متطلبات التغيير.

وهذا يتفق مع ما يحذر منه "ليفن" في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير. ولهذا تتطلب مرحلة التنفيذ الفعلي لخطة التغيير: اعتماد الوسائل القادرة على تكييف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة، من خلال شرح البرامج للعاملين، تجريب المشروع على نطاق ضيق، تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية، تدعيم التغيير. وهنا نتضح إحدى أهمية مبادئ تطبيق جمبا كايزن أن لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد (عملية التغيير)، فقط نفذه ولو بنسبة نجاح 50 %، فليس هناك اقتراح به نسبة نجاح 100%، والعبرة بكيفية التخطيط له، ثم التنفيذ الدقيق، ثم المراقبة والمراجعة والتقييم ربما بعدها تجد أن نسبة النجاح قد ارتفعت كثيراً.

ولهذا أشار (محمد محمد أحمد الحربي، 2017، ص245) على أن مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) يعتمد على الأفكار المتجددة وليس الأفكار الثابتة التقليدية، وأنه يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان هذا التحسين طفيفاً؛ فالحلول الفورية غير المكتملة أفضل من الحلول المكتملة ولكنها دون تنفيذ؛ كما لا يحتاج تطبيقه تكلفة عالية، ويهتم بجميع الآراء والمقترحات المقدمة من الأفراد العاملين، ويسعى للقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة وليس آثارها فقط، وكذلك تركز على العمليات أكثر من النتائج، في نفس السياق يؤكد (بسام منيب على، 2019، ص61) على أن مدخل التحسين المستمر (جمبا كايزن) يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل؛ من خلال وضع خطة مجدولة لسير العمل، وتحدد العقبات التي تواجه عملية التطبيق، والتغلب عليها. وهذا أمر بالغ الأهمية لأن الذي يفتقر للمقومات الأساسية لمرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن لا يستطيع أن يحقق أهداف التغيير المرغوبة.

أما باقي عبارات المحور فقد تحققت بدرجة متوسطة تميل إلى عالية وبعضها إلى العالية. فقد أشار المتوسط الحسابي ونسبة متوسط الاستجابة لتحقق ستة عبارات بدرجة عالية هي تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالتغييرات التي تخفض التكاليف المادية للعملية التعليمية، تشجع إدارة المدرسة الحوار المفتوح ومناقشة الأفكار التي تساعد على تحقيق التغيير المطلوب، يعي جميع العاملين بالمدرسة الهدف من عملية التغيير بشكل ينعكس على أدائهم، تركز إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على تنفيذ تغييرات تدريجية ليسهل قبولها، تنشر إدارة التعليم الأساسي بالمديرية اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير بين مدارس المرحلة، يتفهم كل فرد بالمدرسة اللوائح والقرارات الداعمة لعملية التغيير. وستة عبارات أخرى بهذا المحور بدرجة متوسطة تميل إلى عالية، مما يدل على وجود تقييمات إيجابية نسبياً لأفراد العينة نحو مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن وبطريقة مرضية، حول تنشر بالمدرسة وثائق ومنشورات لخطط عملية التغيير طويلة المدى، توجد برامج تدريبية تستهدف المعلمين والعاملين على الإجراءات التي تساعدهم على تحقيق أهداف عملية التغيير، تطبق إدارة المدرسة طرقاً متنوعة لتنفيذ خطوات التغيير، تشجع المدرسة المعلمين والعاملين بالمدرسة أن يكونوا مبدعين ومجددين لتحسين الأداء وتحقيق عملية التغيير المطلوبة، تستخدم المدرسة التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتدريس بشكل يحقق أهداف عملية التغيير، تهتم

إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بالتغييرات التي تحقق قيمة مضافة للعملية التعليمية؛ ولعل هذا يدل على حرص القيادات المدرسية على رصد مشكلات العمل بشكل منتظم والسعي لحلها، مما ينم عن دور ومسئولية الإدارة في التعامل مع المشكلات الناتجة عن التغيير الحادث وتوجيهها الوجهة الصحيحة بما يحق أهداف العملية التعليمية ولا يضر بمصلحة العمل، انطلاقاً من حتمية وجود المشكلات نتيجة مقاومة عملية التغيير لما اعتاد عليه المعلم والطالب وولي الأمر، فضلاً عن النظرة الحديثة للتغيير باعتباره أمراً محتوماً ومن ثم ضرورة التمكن من حله بالطرق العلمية وبتمتية الوعي بثقافة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

حيث تعتمد منهجية «كايزن» فلسفة مبنية على ما طرحه ديمينغ في دورة بدكا PDCA، وهي تعني Adjust-Check-Do-Plan. هذه الدورة توضح خطة العمل المطلوبة لإجراء التحسينات المستمرة لوضع الخطة، وتنفيذ الإجراءات التحسينية، وفحص ما تم تطبيقه من إجراءات، ومن ثم تعديل وضبط الإجراءات بحسب التغذية الراجعة feedback. مما يسهل تنفيذ هذه التحسينات المستمرة، كما أن مثل هذه التغييرات لا تتطلب ضخ أموال كبيرة، وهي تعتمد على مواهب القوى العاملة أنفسهم، وتشجع العمال على الشعور بأهمية التغيير، وتعزز روح فريق العمل، وتحسن الدافعية. وهذا يتفق مع توصيات دراسة (Darius Dysko, 2012). لتحقيق التحسين المستمر وخفض النفقات وزيادة الموارد المالية منها على سبيل المثال: فكر في كيفية القيام بالعمل ولا تبحث عن أسباب لعدم إمكانية القيام بذلك، أنه يمكن تحسين كل شيء، اجعل في كل يوم تحسناً بسيطاً، يجب الانتباه إلى أي تحسين، حتى وإن كان هناك قليلاً أن له تأثير، الحل الفوري غير المكتمل أفضل من الحل المثالي بنسبة 100% ولكنه لم يتم تطبيقه، لا تحتاج كايزن إلى استثمارات عالية، لا تحجب المشاكل بل ترحب بها وتجد لها حلاً، القضاء على الأسباب الجذرية وليس العواقب فقط، استمع للآخرين، اجمع الأفكار من الجميع وفي كل مكان، حل المشاكل من خلال الفريق، كن منضبطاً وأخلاقياً دائماً، كايزن هي وصول سريع للتعلم والتنفيذ المستمر، كايزن تكتشف المواهب، تركز Kaizen على العملية أكثر من النتائج، توفر كايزن نتائج فورية.

4- نتائج المحور الرابع: مرحلة متابعة وتقويم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن
جدول (7) نتائج نسب متوسط استجابة أفراد العينة الكلية للمحور الرابع الخاص بمرحلة متابعة وتقويم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن:

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
1.	تمتلك إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة مهارات حل المشكلات مما يساعد على حل المشكلات التي تواجه عملية التغيير.	2.23	0.74	عالية	3
2.	يحفز القائمين على مرحلة التعليم الأساسي المؤسسات التعليمية التي تلتزم بتحقيق رؤية التغيير المنشودة.	2.15	0.71	عالية	14
3.	يقوم ممثل عن مرحلة التعليم الأساسي بحل المشكلات التي تواجهها المدرسة بأسرع وقت.	2.23	0.74	عالية	4
4.	عند حدوث مشكلة فإن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة تكتفي بالتوجيه من منطلق التقارير التي تصلهم.	2.20	0.73	عالية	8
5.	تشكل المدرسة فرق للمتابعة لمراجعة التغييرات المخطط لها من قبل إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة.	2.14	0.71	عالية	15
6.	تقارن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة أداء المدرسة لعملية التغيير وفق معايير محددة للتقييم بصورة دورية.	2.17	0.72	عالية	11
7.	تحرص إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة على مقارنة أداء المدرسة في تحقيق التغيير مع أداء المدارس الأخرى.	2.23	0.74	عالية	5
8.	تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة في الحصول على تغذية راجعة عن أداء إدارة المدرسة في تحقيق التغيير من الطلاب وأولياء الأمور (الفئات ذات العلاقة بعملية التغيير).	2.29	0.76	عالية	1
9.	تأخذ إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة التغذية الراجعة عن أداء المدارس في تحقيق التغيير من الطلاب وأولياء الأمور (الفئات ذات العلاقة	2.20	0.73	عالية	9

رقم	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
	بعملية التغيير) بعين الاعتبار .				
10	تساعد عملية التقويم في الحصول على معلومات مهمة لإجراء التغيير في الوقت الملائم.	2.21	0.73	عالية	10
11	تساعد نتائج التقويم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة في تعديل ممارسات وإجراءات عملية التغيير .	2.23	0.74	عالية	6
12	توازن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة نتائج التقويم بين الأهداف الحالية والمستقبلية لعملية التغيير .	2.27	0.75	عالية	2
13	تتحقق إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة من تحقيق أهداف عملية التغيير بتحليل نتائج التحصيل الدراسي .	2.16	0.72	عالية	12
14	تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بإعلان نتائج تقويم عملية التغيير لضمان وصولها لفئات المستفيدين بالمجتمع .	2.08	0.69	متوسطة تميل إلى العالية	18
15	يتم التأكد من ملائمة الخطط بعيدة المدى لعملية التغيير عن طريق مراجعتها سنوياً .	2.10	0.70	متوسطة تميل إلى العالية	17
16	تجري إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة تقويم دوري لمدى رضا المعلمين والعاملين بالمدرسة عن عملية التغيير .	2.18	0.72	عالية	13
17	تجري إدارة المدرسة تقويم دوري لمدى رضا الطلاب وأوليات الأمور عن عملية التغيير .	1.97	0.65	متوسطة تميل إلى المنخفضة	19
18	تغطي عملية التقويم كافة الجوانب المهمة لعملية التغيير المدخلة على العملية التعليمية .	2.23	0.74	عالية	7
19	يتم الحفاظ على التغييرات الناجحة المحققة مع الاستمرار في التحسين .	2.14	0.71	عالية	16
	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة للمحور الرابع	2.18	0.72	عالية	

من خلال النتائج الواردة بجدول (7) يتضح أن المتوسط العام لمحور مرحلة متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن يشير إلى درجة تحقق عالية، فضلاً عما أبداه أفراد العينة من مستوى من القبول لمعظم العبارات المندرجة تحته؛ حيث كانت كثير من متوسطات استجابة هذه العبارات قريبة من الحد الأعلى لحدود للثقة البالغ 0.71، مما يدل على أن عبارات متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن قد حظيت بنسبة تأييد عالية ومرتفعة من منظور عينة الدراسة.

حيث جاءت الاستجابات مؤيدة لامتلاك إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة مهارات حل المشكلات مما يساعد على حل المشكلات التي تواجه عملية التغيير، وأن عملية التقييم تغطي كافة الجوانب المهمة لعملية التغيير المدخلة على العملية التعليمية، وأن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة توازن نتائج التقييم بين الأهداف الحالية والمستقبلية لعملية التغيير، وأن نتائج التقييم تساعد إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة في تعديل ممارسات وإجراءات عملية التغيير، وأن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة تهتم بالحصول على تغذية راجعة عن أداء إدارة المدرسة في تحقيق التغيير من الطلاب وأولياء الأمور (الفئات ذات العلاقة بعملية التغيير)، وأن إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة تحرص على مقارنة أداء المدرسة في تحقيق التغيير مع أداء المدارس الأخرى. يقوم ممثل عن مرحلة التعليم الأساسي بحل المشكلات التي تواجهها المدرسة بأسرع وقت.

كما أظهرت الاستجابات بجدول (7) رغبة أفراد عينة الدراسة نحو تحسين عملية الرقابة. وقد دلت عدة عبارات على درجة تحقق متوسطة تميل إلى عالية جسديتها العبارات (تهتم إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة بإعلان نتائج تقييم عملية التغيير لضمان وصولها لفئات المستفيدين بالمجتمع)، و العبارة (يتم التأكد من ملائمة الخطط بعيدة المدى لعملية التغيير عن طريق مراجعتها سنوياً). أو درجة تحقق متوسطة تميل إلى منخفضة جسديتها العبارة (تجري إدارة المدرسة تقييم دوري لمدى رضا الطلاب وأوليات الأمور عن عملية التغيير).

وقد اتسقت تلك النتائج مع ما أسفرت عنه عدة دراسات، حيث أشارت دراسة (بسام منيب على محمد الطائي، 2019، ص ص 47-66) إلى تبني مدخل جمبا كايزن بوصفه

المدخل الإداري الذي يعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل ووضع خطة مجدولة لتطبيق هذه الخطوات بشكل صحيح ومدروس عن طريق تشكيل لجان على مستوى كل قسم لمتابعة سير خطة التطبيق وتشخيص العوائق التي تواجه عملية التطبيق لإزالتها.

كما أن في خطوات المرحلة الثالثة لعملية إدارة التغيير هي المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها. وتتفق معها الخطوة الرابعة لتطبيق منهجية جمبا كايزن التي تؤكد على متابعة كافة المبادئ الخاصة بتنفيذ وإدامة التحسين مما يُمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. ولهذا أشار (أحمد السيد طه كردي، 2019، ص ص 8-9) أن هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل يتضح: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة.

ويستمر التأكيد على ذلك بأن في خطوة مراجعة ومراقبة التنفيذ لتطبيق منهجية كايزن توصي بأن لا يكتفي الإداري بوضع الخطط والأمر بتنفيذها فقط ثم الاعتماد بعد ذلك على التقارير المتدفقة عليه التي تخبره بأن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية، بل يجب عليه أن يتابع سير العمل هل يسير حسب الخطة الموضوعية أم لا؟ فلا يكفي وضع خطة جيدة ولا الأمر بتنفيذها فقط، بل يجب المراجعة للتأكد من سير العمل وفق ما خطط له، فما أكثر الخطط الجيدة التي وضعت ثم ذهبت أدراج الرياح لأن من وضعوها وأمروا بتنفيذها لم يكلفوا أنفسهم عناء المتابعة، فكانت النتيجة فشل الخطط بعدم متابعتهم لها. ولهذا تعد الرقابة على التغيير في المنظمة هي وسيلة، وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف التغيير وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وعلى ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات مجموعة من التوصيات بضرورة العمل التعاوني بين المديرين والمعلمين في المدارس في تصميم المنشورات الإرشادية وأدوات التقويم التي تسهل تحقيق الأهداف المنشودة (فريال على الجولان، 2019، ص ص 1-75). وأكد هذه الرؤية التعريف بأن التغيير هو عمل جماعي مقصود لإحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة (بشار عبد الله تيلان السليم، 2014، ص 408).

وفي إطار الكتابات النظرية التي أكدت على أن الهدف المهم من الرقابة على التغيير هو تقويم النتائج ويتم ذلك من خلال التأكد والتحقق من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، ومن

مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتركيز على رضا الأفراد والجماعات في المنظمة، وكذلك مستوى الإلتزام الوظيفي، فضلاً عن التأكد والتحقق من مدى التكيف والتأقلم مع العناصر البيئية الداخلية للمنظمة والعناصر البيئية الخارجية للمنظمة، لأهمية ذلك في اقتناص الفرص، والتأقلم من المخاطر والتهديدات وكذلك لمعرفة نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعظيمها، وأيضاً لمعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها، ودرجة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة. والتحقق والتأكد من تبسيط الإجراءات في المنظمة، ومن مستوى التقدم التكنولوجي في المنظمة، فهل يتم إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل، وذلك لتسهيل العمل وسرعة انجازه وتحقيق الجودة العالية لمنتجات المنظمة. وأخيراً التحقق والتأكد من الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة سواء من ناحية أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت.

نتائج الدراسة:

خلاصة نتائج الدراسة النظرية:

- يعد موضوع التغيير من أهم المواضيع المؤثرة على العمل داخل المدرسة سواء كفكرة أو تطبيق فهو بطبيعته غير واضح الأبعاد، غير متقبل عند كثير من الأشخاص نتيجة طبيعة الفرد التي تميل إلى الإستقرار والثبات وعليه تحتاج عملية إدارة التغيير الدعم للهيئة والإعداد عند الشروع فيه. لذلك فإن المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي إدارة التعليم والمدرسة عن التغيير.
- إن معظم المديرين يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة فاعلية التغيير من خلال التحسينات الصغيرة المتراكمة.
- يستفيد مديرو الإدارات التعليمية من بحوث وممارسات إدارة التغيير فيما يتعلق بثقافة المنظمة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المنظمة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المنظمة وتدعم الأداء في المنظمة بتهيئة المناخ الداعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير، والتي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات (ثقافة المنظمة سلاح ذو حدين، تغيير الإدراك وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات).

- أن مفهوم وتطبيقات منهجية كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل التعليم وأي نوعية من المدارس أي كان نوعها حكومية أو خاصة لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير.
- إن من مجالات اهتمام إدارة التغيير إعادة تنظيم المنظمات، فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء المعلمين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد تعليم متجدد ومتكيف مع متطلبات المجتمع.
- الإدارات المدرسية التي تتمتع بالمرونة والتكيف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، أما غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء (المرونة: بمعنى الاستجابة للتغيرات بسرعة).

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد العرض التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية الحالية، يمكن إجمال أبرز النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها بجدول (8)، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) خلاصة نتائج محاور الاستبانة

رقم المحور	مسمى المحور	نسبة متوسطة الإستجابة	درجة التحقق/ الأهمية	الترتيب
الأول	مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن	0.74	أهمية عالية	الأول
الثاني	مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن	0.68	متوسطة تميل إلى العالية	الرابع
الثالث	مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن	0.69	متوسطة تميل إلى العالية	الثالث
الرابع	مرحلة متابعة وتقييم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن	0.72	أهمية عالية	الثاني

1. حصلت معظم عبارات المحور الأول الذي تناول مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن على درجة أهمية عالية بإستثناء العبارة رقم (9) فإنها تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى العالية، والعبارتان (15، 16) التي تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى المنخفضة، مما يشير إجمالاً إلى رغبة أفراد العينة واتفاقها على أهمية مرحلة التخطيط للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن الواردة بمفردات هذا المحور، والتي أشارت ضمناً إلى عدد من المراحل التي يمر بها عملية التخطيط للتغيير وما يتطلبه ذلك لتحقيق منهجية

الجمبا كايزن، وقد أظهرت عينة الدراسة درجة عالية من القبول لعبارات هذا المحور، وبالتالي ممارستهم لهذه الخطوة الإدارية للتغيير.

2. جاء المحور الثاني الذي حمل عنوان "مرحلة التنظيم للتغيير وفق منهجية جمبا كايزن" ليحتل الترتيب الرابع إجمالاً من حيث درجة التحقق بدرجة متوسطة تميل إلى العالية بالمقارنة بمحاور الدراسة الأخرى، وقد تفاوتت معظم عبارات هذا المحور إزاء درجات التحقق التي أظهرت مدى متوسط التحقق بدرجة تميل للعالية لبعض العبارات، وبدرجة تميل للمنخفضة لعبارات أخرى. بينما لم يظهر مستوى تحقق منخفض إلا في استجابات عينة الدراسة نحو عبارة واحدة فقط رقم (8) تضمنت "تخصص إدارة مرحلة التعليم الأساسي بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الموارد المالية والبشرية بالمدرسة لتحقيق أهداف عملية التغيير"

3. أظهرت نتائج المحور الثالث "مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن" أن المتوسط العام لهذا المحور يشير إلى درجة تحقق متوسطة تميل إلى العالية، كما انعدم وجود تقييم منخفض من قبل أفراد العينة إلا لعبارة واحدة من عبارات هذا المحور. بالإضافة لتقييم سلبي واضح لعدد خمسة عبارات أظهرت درجة تحقق متوسطة تميل إلى المنخفضة؛ وهي العبارات رقم (3، 4، 7، 10، 14) أما باقي عبارات المحور فقد تحققت بدرجة متوسطة تميل إلى العالية؛ وهي العبارات رقم (2، 5، 6، 8، 9، 11)؛ كما تضمنت تقييمات إيجابية نسبياً لأفراد العينة نحو وجود خطوات لتنفيذ التغيير وهي العبارات رقم (12، 13، 15، 16، 17، 18) مما يشير لوجود قدر من التنفيذ مناسب إلى حد ما، بالتزامن مع وجود درجة من التدني النسبي لتحقيق بعض عناصر هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة بالمقارنة بالمحاور الميدانية الأخرى مما يدل على بعض جوانب القصور التي تؤثر سلباً على مرحلة تنفيذ التغيير وفق منهجية جمبا كايزن.

4. أسفرت استجابات العينة نحو المحور الرابع "مرحلة متابعة وتقويم التغيير وفق منهجية جمبا كايزن" عن درجة تحقق عالية، مما يشكل جانب إيجابي نتيجة ارتفاع درجة المتابعة والتقويم الواردة بمفردات هذا المحور بين عينة الدراسة نتيجة العمل الفعال من قبل إدارة مرحلة التعليم الأساسي سواء على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية، عدا ما أعرب عنه أفراد العينة من درجة تحقق تميل إلى المنخفضة للعبارة رقم (17) كانت تتضمن أن

"تجري إدارة المدرسة تقويم دوري لمدى رضا الطلاب وأوليات الأمور عن عملية التغيير"

الإجراءات المقترحة للدراسة:

من الأمور المهمة في عمليات التغيير على المستوى التربوي، تهيئة المجتمع المدرسي لعمليات التغيير والاستيعاب الجيد للمتغيرات في بيئة النظام التعليمي، لأن الرؤية الحقيقية لدعم دور التربية في نشر ثقافة التغيير لا بد وأن تقوم على أساس تأكيد مجموعة من الثوابت التي تبرز خصوصية الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي. وهذا يعني تحديد هدف جديد للتربية والعمل على تشكيل عقل ووجدان الناشئين من طلاب هذه المرحلة. ولأنه يمكن أن يستخدم مفهوم منهجية جمبا كايزن في أي مستوى من مستويات إدارة التعليم قبل الجامعي لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير، ولأنها تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد، وبناء عليه ففي ضوء الإطار النظري للدراسة وما استخلص منه من نتائج نظرية، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج مشيرة إلى قناعة أفراد العينة بأهمية إدارة التغيير بمؤسسات التعليم وفق منهجية إدارية حديثة كمنهجية جمبا كايزن، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات أو الإجراءات المقترحة والتي من شأنها أن تعزز وتدعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي يمكن أن يستفيد منها مديرو الإدارات التعليمية والمعنيين بإدارة التعليم الأساسي بمحافظة المنيا من بحوث وممارسات إدارة التغيير وتهيئة المناخ الداعم له. وبالتالي فإن منهجية جمبا كايزن ستجعل إدارة عملية التغيير مسئولية الجميع من خلال دعمها بالمقترحات والتوصيات التالية والتي اقتصر على الوظائف المحددة في الدراسة الميدانية للدراسة الحالية وهي (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - المتابعة والتقييم) كما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بعملية التخطيط للتغيير:

- تهيئة إدارة المدرسة لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء من المعلمين والموجهين بأرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.
- تهيئة إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لعملية التغيير على أنه حالة طبيعية لا يمكنها التهرب منها. مما يدعو إلى أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد

- المديرين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وأدوات التغيير بنجاح.
- توفير رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح تنفيذه، مع التركيز على وضع وتحديد أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق.
 - تحتاج الإدارات التعليمية إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية التغيير من قبل القيادات الإدارية على اختلاف مستوياتهم من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب التي تتناسب مع مفهوم مشاركة العاملين بدءًا بأشكال المشاركة البسيطة كصناديق الاقتراحات، واللقاءات الدورية، وانتهاءً بتفعيل دورهم الحقيقي في المشاركة من خلال انخراطهم في عملية التغيير كتشكيل حلقات الجودة ومجالس الإدارة المصغرة وغيرها.
 - تحتاج وزارة التربية والتعليم إلى إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة المعلمين في عملية التخطيط للتغيير والتقليل من فاعليتها.
 - البدء بالعمليات الإدارية التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعمه وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها.
 - تعزيز مفهوم المشاركة في عملية التخطيط للتغيير بالإدارات التعليمية من قبل القيادات الإدارية على اختلاف مستوياتهم.
 - القيام بعمل بعض الدورات التدريبية لتعليم المرؤوسين كيف إدارة التغيير نظرًا لما لها من أهمية في العمل الإداري.
 - تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة من قبل الإدارة مع المعنيين بعملية التغيير.
 - وضع خطط العمل ومتابعتها باستخدام التقنيات المتقدمة التي تتوفر فيها المعلومات الآنية اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
- ثانياً: فيما يتعلق بعملية التنظيم للتغيير:**
- تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا بإدارة التعليم قبل الجامعي عن طرق إدارة عملية التغيير.
 - إعطاء المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المدرسة بهدف خلق جو من الثقة العالية بين المدير والعاملين بالمدرسة في قدراتهم.

- إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة المعنيين بعملية التغيير والتقليل من فاعليتها.
 - توظيف التقنية والاتصال المعلوماتي في التنظيم لعملية التغيير.
 - تفويض فريق العمل المسئول عن المتابعة في المدرسة الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات دون انتظار التعليمات.
 - التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها تنفيذ عملية التغيير داخل المدرسة.
 - تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاءهم متميزين في أدائهم.
 - ضرورة فتح قنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تنسيق و تطبيق عملية التغيير.
 - الحرص على خلق مناخ تنظيمي مناسب بتحديد عناصر المقاومة لدى أفراد التنظيم وكذلك تعزيز كل عوامل النجاح لديه.
 - تطوير معايير اختيار القائمين على إدارة المدرسة والتركيز على معيار القدرات بحيث يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة قادرين على التغيير والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة ولديه الرغبة في التغيير والتطوير والنمو المهني الذاتي.
- ثالثاً: فيما يتعلق بعملية التنفيذ للتغيير:**
- تشجيع المعنيين بعملية التغيير على إبداء مقترحاتهم وآرائهم من خلال استخدام الوسائل المتاحة؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي.
 - الإشادة بالمعلمين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم .
 - توفير قدرًا من الحرية في ممارسة أسلوب العمل، ولكن بما لا يخرج عن خطة التغيير الموضوعية.
 - تقليل الروتينيات، فلا نجعلها من معوقات تنفيذ التغيير كما يحدث في أغلب الممارسات الإدارية .
 - مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.
 - تغيير ثقافة العمل داخل المدرسة وتحول المفاهيم نحو الإدارة بالأهداف والإدارة بأساليب الإبداع وحل المشكلات.

- التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير بدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير.
- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات التعليمية (الفصول الدراسية) لأنها تعد أحد مفاتيح نجاح التغيير المدرسة.
- تقليل الشعور بالخوف من التغيير التي تنتج بين الطبقات الإدارية مما يساعد على تكوين أسس الإبداع.
- رابعاً: فيما يتعلق بعملية المتابعة والتقييم للتغيير:
- ترشيح المعلمين الأكثر خبرة في فريق العمل ضمن المجموعة التي تساهم في عملية المتابعة والتقييم للتغيير.
- وضع معايير خاصة بالأداء، من حيث التطوير والمتابعة والتنفيذ، مع تطوير نظم وقياس كفاءة الأداء.
- تفعيل آليات وأجهزة الرقابة بشكل يحقق العدالة بين كافة المعلمين.
- متابعة خطط العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتوفر فيها المعلومات الآنية اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
- توظيف الإنترنت في الاتصال وتنفيذ الأساليب الإشرافية لمتابعة أحداث عملية التغيير.
- تشجيع المعلمين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم من خلال استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في المدارس والإدارات التعليمية كالإشادة بالمعلمين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.
- المراجعة المستمرة للإجراءات والقرارات الإدارية الخاصة بنشاطات عملية التغيير وملاحظة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال إصدار هذه الإجراءات والقرارات ومن ثم محاولة تقويمها وتعديلها بصورة مستمرة.
- اعتماد الأساليب الإحصائية لتحديد الرقمي لأكثر العيوب تأثيراً في عملية التغيير من خلال توزيع استبانات دورية، أو عمل بطاقات ملاحظة دورية، وبالتالي وضع الإجراءات التي تقلل أو تمنع تكرارها.

- التدوين الدوري لملاحظة درجة تقدم عمليات التنفيذ الفعلي لخطوات التغيير المطلوب، وكذلك التغيير الحاصل في أداءات الطلاب والمعلمين والمدرسة بشكل عام.
- تشجيع زيارة أولياء الأمور للمدرسة، إذ أن ولي الأمر هو المحفز الأول للطلاب على التزامه بأداء واجباته. ومهما كان الجهد المبذول في متابعة الطالب من قبل الوزارة، فإنه لا يمكن أن يوازي نظيره من قبل ولي أمره. ويجب غرس هذا الأمر في نفوس أولياء الأمور ليس في المرحلة الثانوية فقط ولكن ابتداءً من الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ويمكن أن يتم ذلك بصورة غير مباشرة عن طريق البرامج الإلكترونية مثل الواتس والفيس بوك، كما يمكن أن يتم ذلك بصورة مباشرة من خلال تكوين مجالس الآباء وتفعيلها بالزامهم على الحضور بصفة دورية بعمل سجل لزيارة كل ولي أمر وتخصيص جانب من الدرجات للطلاب الذي ينتظم ولي أمره في متابعته مدرسياً بحسب نسبة المتابعة.
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها، فلا تترك فتستقل ثم تستعصي على الحل والتصحيح.
- العمل على زيادة الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين المتميزين، إذ يجب ألا يستوي الذين يعملون مع اللذين لا يعملون. مع توفير الفرص (للراغبين - المتميزين فقط - منهم) لمواصلة دراساتهم العليا وهو ما سوف يعود بمرود أكبر على العملية التعليمية والارتقاء بالمستوى التعليمي لكل من المعلمين والطلاب.
- التحقيق في أمر الشكاوى وخاصة عند تكرارها من عمل معين أو مكان معين أو شخص معين، حتى يمكن تحقيق العمل المطلوب والقضاء على مشاكله.
- ضرورة اهتمام الإدارة التعليمية بالمحافظة بإجراء تعديلات تدريجية في عملية التغيير من خلال التعرف على عقبات تنفيذ الخطة وجمع المقترحات للتحسين بواسطة فرق التحسين المستمر من المعلمين وإدارة المدرسة.

قائمة المراجع:

- إبراهيم توفيق، (2011). قصة نجاحي مع الكايزن 2 - التحسين المستمر، مجلة عالم الجودة، ع2، أبريل، مؤسسة التقنية للتطوير والإستشارات وأنظمة الجودة .
info@alamelgawda.com
- أحمد السيد طه كردي، (2019). الخوف والرغبة من التغيير والتطوير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، ص ص 8-9. متاح <http://kenananaonline.com> في بتاريخ 2020/27/8م.
- أحمد محمد غنيم، (2009). المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- أحمد يوسف دودين، (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- السيد محمد سالم زيدان، (2013). تحسين التعليم الأساسي للمناطق النائية والمحرومة بجنوب محافظة بورسعيد، مجلة كلية التربية، ع13، يناير، كلية التربية، جامعة بور سعيد.
- أميرة عبد الرحمن أحمد برهمين، (2012). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- أميرة محمد، (2013). استراتيجية الكايزن للسعادة، موسوعة التنمية البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- أنعام على توفيق الشهرلي، محمد سلمان داود، (2017). أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات "في مدينة بابل الأثرية"، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، ع3، مج7، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العراق.
- بسام منيب على محمد الطائي، (2019). إمكانية توظيف مدخل Gemba Kaizen في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الطلبة "دراسة استطلاعية في كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، ع46، مج14، ج2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

- بشار عبد الله تيلان السليم، (2014). إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور مقترح، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول بعنوان: المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن.
- بن على عبد الوهاب (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر.
- بومدين يوسف، (2011). "بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18، 19 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- توفيق أحمد خوجة،(2010). معجم جودة الرعاية الصحية تفسير المصطلحات، مجلس وزراء الصحة لدول الخليج.
- حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي، (2016). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع40، مج13، جامعة الكوفة، العراق.
- حسن حريم، (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، السعودية.
- حسن حريم، (2006). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار حامد، السعودية.
- حمدي جمعة عبد العزيز، (2016). معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، أكتوبر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، (2010). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، عمان، الأردن.

خضير كاظم حمود، (2002). **السلوك التنظيمي**، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

راشد بن مسلط الشريف، ومصطفى زكريا أحمد السحت (2014). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن "Kaizen" للتحسين المستمر، **مجلة كلية التربية**، ع 56، جامعة طنطا، مصر.

رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، (2010). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية، في الفترة من 12 إلى 13 مايو 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

رياض البكري، محمد إسماعيل، (2001). العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية وتأثيرها على خفض التكاليف للمنتج، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، ع28، مج 8، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

شادية داؤود قمر، آلاء هاشم طربية، (2019). تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية، **مجلة أمأرباك**، ع32، مج10، أكاديمية أمأرباك، الأكاديمية الأمريكية والعربية للعلوم والتكنولوجيا، مكتبة الكونجرس.

شريفة عوض الكسر ، (2018). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، ع 2، مجلد 26، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

صباحي جبر العتيبي، (2005). **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، ط1، دار حامد، السعودية.

عائض بن عويض بن منيع الله السلمي، (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن، **مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية**، ع5، يوليو، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا.

عبد الله الدخيل، (2010). الاتجاهات الحديثة للجودة التعليمية ومدى إمكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي الأول لقسم أصول التربية، التربية في مجتمع ما بعد الحداثة، كلية التربية، جامعة بنها، 21-22 يولييه 2010.

عبد الله بن عبد الغني الطجم، (2002). التطوير التنظيمي، ط3، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية.

عبد الله حافظ قاسم تركستاني، (2014). أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد الله مداري الحربي، (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عبد المحسن عايض القحطاني، ونوف على الرشدي، شيماء عبيد المسعود، شيخة عدنان العميري (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة عالم التربية، ع 38، ص 13، ج 1، مصر.

عبد الودود مكروم، (2008). المضامين القيمية في ثقافة التغيير، المؤتمر السنوي السادس لمجلس التربية الأخلاقية عن "استراتيجيات الإصلاح ومنظومة القيم" في الفترة من 15 إلى 16 مارس 2008، جامعة النهضة، بني سويف الجديدة، مصر.

علاء محمد ربيع عمر (2018). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (الكايزن)، مجلة كلية التربية، ع 2، مج 34، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.

عنصر العياشي الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، متاح في <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>.

فريال على الجولان (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية الكايزن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، محافظة المفرق، الأردن.

- فهد بن محمد أحمد الشعلان، (2016). التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، ع64، مج31، السعودية.
- كمال برباوي كمال، (2016). علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي دراسة حالة شركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز، **مجلة دراسات**، ع45، الجزائر.
- كيجل كنج، ونيل أندرسون، (2004). تعريب محمود حسن حسني، **إدارة أنشطة التغيير دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ.
- مازن عبد الجبار، (2013). الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، الإدارة المعاصرة، الامارات.
- مبارك بن بطيخان السهلي، (2007). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محسن أحمد الخضيرى، (2002). **إدارة التغيير**، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- محمد بن محمد أحمد الحربي، (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جمبا كايزن Kaizen Gemba، مجلة العلوم التربوية، ع1، مج2، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.
- محمد بوجحي، (2013). رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال استراتيجية كايزن، الاستشارات الإدارية، البحرين.
- محمد عبد اشتهوي، (2018). مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية**، ع10، مج3، كانون أول، غزة، فلسطين.
- محمد عبد السلام محمد محمود البلشي (2016). تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر "Kaizen" في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.
- محمد يوسف النمران العطيّات، (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار حامد، السعودية.
- المختار إسماعيل عبد الله العروسي، (2014). التغيير التنظيمي الأسس والمفاهيم والنظريات، **المجلة الليبية للدراسات**، ع6، دار الزاوية للكتاب، ليبيا.
- المعجم الوسيط، (2004). مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مكتبة الأوق الدولية، القاهرة.

مصطفى محمود يوسف، (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" وتطبيقاتها في مجال المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنوفية، مصر.

منصور الجمري، (2015). منهجية "كايزن" للتحسين المستمر، صحيفة الوسط البحرينية، ع 4773، أكتوبر، متاح في <http://alwasatnews.com/news/1031066.html>.

منى مؤتمن، (2004). آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

مها محمود ناجي، (2020). متطلبات استراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ع4، مج7، أكتوبر - ديسمبر، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر.

وزارة التربية والتعليم، عن الوزارة، قرارات وزارية وقوانين، متاح في <http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Decisions/Pages/default.aspx>.

ياسر بن عوض الله هلال الثبتي (2017). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، ع184، مصر.

Aishah binti Awin (2016).The effect of lean Kaizen application on students satisfaction in Malaysian higher education sector,**phD Thesis, Coventry, Coventry University, England.**

Amany mohamd sherf, (2019). Enhancing Change Management at University Education Institution in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study, **International Journal of Humanities & Social Science Studies**, Vol. 5, No. 2. http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

Asmita Joshi ,(2013). Implementation of Kiazen as a continuous improvement tool: A case study,International Journal of Management Research and IT, ISSN- 2320 – 0065.

Blair, L, Strategies for change,(2000). Implementing a comprehensive School Reform Program, CSRD Connections, South west Education Development Laboratory Austin Texas, Vol.1, No.2.

- Dalton, J., (2018). Great Big Agile, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-4842-4206-3_32
- Daniel Carnerud et. al, (2018). Kaizen and continues improvement-trends and pat-terns over 30 years, **The TQM journal**, Vol. 30, No.4.
- Darius Dysko (2012). GEMBA KAIZEN: Utilization of human potential to Achieving continuous improvement of company, The International Journal of Transport & Logistics, Department of Industrial Engineering and Management, Faculty of Mechanical Engineering, Technical University in Košice, Slovakia <https://www.semanticscholar.org/paper/GEMBA-KAIZEN-UTILIZATION-OF-HUMAN-POTENTIAL-TO-OF-Dysko/42f21fbdf073d8b55d9cde72d0a11289729db9dd>
- Feijoo,A., Arce-Farina, Suarez, Alvarez,R. Maceiras, (2014). Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Techique, **6th International Conferrence on Education and New Learning Technologies**, ISSN: 2340 – 1117.
- John A. Gedeon, (2002). The Transfer of Training of Kaizen Improvement Skills Using Relapse Prevention by Supervisors in a Priate-sector Enterprise, **Dissertation for the Degree of Doctor of Education**, Nova Southeastern University, USA.
- Lynch, Richard, (2000), **Corporate Strategy**, 2nd.ed., PrenticeHall,Person Education Limitd, London.
- Mohamed Godana Shambaro, (2017). Influnce of GEMBA KAIZENS Principales on The Performace of Maternal Child Healthcare Projects: Acase Study of the Beyond Zero Campaign Project In Tana River Country: Kenya, **International Journal of Latest Research in Engineering and Technology**, Vol.3, No.12, December. ISSN: 2454-5031, www.ijlret.com.
- Thessal Oniki, (2006). Kaizen Definition & Principles in Brief: Aconcept & Tool for Employees Invlvement.
- Watanabe, R., (2011).Getting ready for kaizen: organizationl and knowledge management enablers, Emerald Group publishing Limited, Academic libraries in the information society, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/>.
- Walid Rizk Badr, (2018). The requirements of applying the Gemba Kaizen method to increase the administrative efficiency of youth

care workers at South Valley and Aswan Universities, **Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health** , Vol. 18 Issue 2, Ovidius University Annals, Constanta.

Wilson, M., (2012). How to introduce Kaizen Philosophy in education? Available at, <http://blog.creativesafetysupply.com/>