



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"

إعداد

أ.م.د/ حنان صلاح الدين الطواني أ.د.م/ أمل علي محمود سلطان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط كلية التربية - جامعة أسيوط

أ/ صباح محمد عبدالواحد سيد

معلم أول بالأزهر الشريف

ومراجع خارجي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

﴿ المجلد الخامس - العدد الثاني - أبريل ٢٠٢٣ ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

مستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الإداري، ومدخل جمبا كايزن، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى قيادات المعاهد الأزهرية، في ضوء مدخل جمبا كايزن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استبانة مكونة من (٧٠) عبارة موزعة على محاور الدراسة الست (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- صنع القرار وحل المشكلات- التقويم) طبقت على عينة مكونة من (٣٣٧) معلمي معاهد منطقة أسيوط الأزهرية.

وتوصلت الدراسة إلى اجماع أفراد العينة على وجود ضعف في الأداء الإداري ، واختتمت الباحثة الدراسة بوضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن.

الكلمات المفتاحية: شيوخ المعاهد الأزهرية، تحسين الأداء الإداري، جمبا كايزن .

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical and conceptual framework of administrative performance, and the Gemba Kaizen approach, in addition to presenting a proposed vision for improving the administrative performance of the leaders of Al-Azhar institutes in the light of Gemba Kaizen approach. The study relied on the descriptive approach, and the researcher prepared a questionnaire consisting of (70) items distributed on the six axes of the study (planning, organizing, directing, control, decision-making, problem-solving and evaluation). It was applied to a sample of (337) teachers from Al-Azhar institutes in Assiut.

The study reached a consensus among the sample members on the existence of weakness in the administrative performance, and the researcher concluded the study by presenting a proposed vision for improving the administrative performance of the sheikhs of Al-Azhar institutes in the light of Gemba Kaizen approach.

Key words: sheikhs of Al- Azhar institutes, improving administrative performance, Gemba Kaizen .

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهدت بداية الألفية الثالثة العديد من المتغيرات المتلاحقة التي عصفت بمختلف المنظمات، ومنها: المنظمات التعليمية والتربوية، وهذا التغيير والتطور الذي أصبح من الضروريات الملحة، يحتاج إلي نوع من الإدارة الحديثة يتوافق مع متطلبات التغيير، ويكون مؤثراً داخل البيئة التعليمية؛ لتحقيق أهدافها.

ومؤخراً، طورت مؤسسات عدة في اليابان مفهوماً جديداً مشتقاً من أساسيات فكر الجودة، ليكون اتجاهاً واعداً للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهي فلسفة (كايزن) التي نادى بها "تايشي أوهونو"، قيادة المؤسسات الصناعية، مع السعي لتطبيقها في الميادين الأخرى. وتعني فلسفة كايزن اليابانية: عملية التحسين المستمر أو التغيير للأفضل (خطيب، محمد، وقرشي، عبدالغفار، ٢٠١٩، ٦١).

وتعد إدارة التحسين المستمر جمبا كايزن من الإدارات الحديثة، التي تضع القيادة في أرض الواقع وفي قلب الحدث، بما يمكنهم من إدارة الزمان والمكان معاً وفي نفس اللحظة.

فالإدارة من موقع الحدث أو ما يعرف بجمبا كايزن، هي عملية تغيير مستمرة لتحسين وتطوير العمليات الإدارية، بما يتوافق مع متطلبات العصر، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية للارتقاء بالمجتمع وتحقيق التنمية الشاملة (الشامي، نجلاء عبد الفتاح، وآخرون، ٢٠١٩، ٢٧٤).

ويحرص القادة الإيجابيون على اختيار أفضل الأنماط والأساليب لقيادة رؤوسهم نحو تحقيق الأهداف والغايات، وحيث أن منهجية جمبا كايزن تتضمن كثيراً من خصائص الإدارة بالتجوال، والقيادة الموقفية والقيادة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تفرداها بالتأكيد على القيادة من موقع الحدث، والتحسين التدريجي المستمر، فإنها تعد منهجية مناسبة لتكون أسلوباً قيادياً مؤثراً في العاملين وتحفيزهم (الحري، محمد، ٢٠١٧، ٢٥٥).

يمكن جمبا كايزن كلاً من المديرين والمشرفين من تحديد أماكن المشكلات والاختناقات في نفس مواقع حدوثها، وبالتالي يأتي العلاج ملائماً وواقعياً وفعالاً، وهذا على نقيض ما يحدث عندما يكتفي المديرون والمشرفون بتصميم الحلول على الورق (أبو النصر، محدث، ٢٠١٥، ١٣٢).

ويركز نظام الكايزن على الأداء الصحيح للعمل بشكل مباشر، ومن أول مرة، والتحسين المستمر لجودة جميع العمليات، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين، من خلال استخدام أدوات متعددة ومتنوعة بهدف إرضاء أولياء الأمور، وفي نفس الوقت النهوض بمستوى المنتج إلى أعلى وأفضل مستوى بأقل جهد، وأقل تكلفة. (حمدي، رماز إبراهيم، ٢٠١٨، ١٥٧)

ويعتمد نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي _ ومنها إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية _ على توافر مديرين شيوخ ووكلاء معاهد ذوي كفاءة عالية، خاصة في ظل التحولات والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم؛ فلم يعد مدير المدرسة مجرد مسيطر وحافظ للنظام، وإنما أصبح أيضاً ميسراً وخبيراً ومرشداً وموجهاً وقائداً، ومنمياً للتفكير والإبداع داخل المعهد، كما أصبح الوسيط والمنسق والمحفز الذي يطلق طاقات المعلمين، ويدعم الحوار والتواصل ويهيئ المناخ الصحي الذي يشجع الجميع على المشاركة والتعاون والتعلم الفعال فيما بينهم (السيد، إبراهيم أحمد، و شعبان، ولاء، ٢٠٠٩، ١٧).

لذا أرادت الباحثة من خلال إجراء الدراسة تبني أسلوب إداري حديث يحسن الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية، يتمثل في: الإدارة بطريقة الجمبا كايزن، والتحسين في موقع العمليات بين أفراد العمل بصورة مستمرة، تحقق أهداف العملية التعليمية، بنزول القيادة لقاعدة الهرم الإداري والتعامل المباشر مع زمان ومكان الحدث، بعيداً عن الإدارة المكتبية، وبالتالي الخروج بعدد من الإجراءات لتحسين الأداء الإداري بما يمكنها من المنافسة بالمنظمات التعليمية الأخرى.

مشكلة الدراسة:

إن المعهد الأزهرى مؤسسة اجتماعية تعليمية، تضم في داخلها عدداً من الأفراد المكلفين بمجموعة من المهام، وإدارة مسئولة عن توجيه هؤلاء الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، عن طريق مجموعة من العمليات التي يحدث فيها تفاعل بين الإدارة والمعلمين، ليظهر أثر هذا التفاعل جلياً وواضحاً في المنتج التعليمي لهذه المؤسسة الأزهرية (رجب، أحمد رشاد، ومحمود، وداليا طه ورجب، إيمان حمدي، ٢٠٢٠، ٤٢).

لذا لا بد أن يتسم قادة المعاهد الأزهرية بالتجديد والإبداع، مع مراعاة التوجهات والمبادئ التي تدعم وتوجه جمع عناصر العملية التعليمية نحو إقامة مجتمع متقدم، كما أنهم مطالبون بتطوير الأداء وتحسين طرق العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية (عبد الله، ماجدة مصطفى، ٢٠١٦، ١٢١).

فنجاح العمل الإداري بالمعهد يستلزم تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد، حيث إن دور شيخ المعهد لا يعد جامداً أو ثابتاً، بل يرتبط إلى حد كبير بالمتغيرات التي تطرأ على التعليم من ناحية، وبالتطورات والابتكارات الحادثة في مجال الإدارة التعليمية من ناحية أخرى (بكر، عبدالجواد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٧١).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة تطوير الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية، مثل: دراسة (محمد، نسرین سماحة، ٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود ضعف لدى شيوخ المعاهد في عملية صنع واتخاذ القرار، وأكدت ضرورة العمل على تغيير أسلوب اتخاذ القرار. في حين أثبتت دراسة (بخيت، انتصار محمد عيد، ٢٠١٩) ضعف الأداء الإداري لشيوخ المعهد من خلال افتقار وجود الخطط التنفيذية، وغياب الخطط الوقائية التي يضعها لتفادي الانحرافات قبل حدوثها، بينما جاءت دراسة (بكر، عبدالجواد السيد، وآخرون، ٢٠٢٠) لوضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في مصر بوجه عام.

على الرغم من محاولات الإصلاح المستمرة للتعليم الأزهرى قبل الجامعي إلا أن القيادات داخل معاهده في حاجة إلى أساليب إدارية حديثة، والتخلي عن النمطية والتقليدية في الأداء.

كذلك اتفق خبراء متخصصون في شؤون الأزهر، على تدني مستوى التعليم في المعاهد الأزهرية، بمراحله الثلاث الابتدائي والإعدادي والثانوي، واعتبروا أن أسباب هذا التدني متعددة، وأنها تتراوح بين الفني، والإداري، والمالي، والنفسي، مشددين على أن الأمر يحتاج إلى اعتراف بالخطأ، والتحرك العاجل لإنقاذ الموقف المتردي (عبد المعبود، هام، ٢٠١٢، ١).

ومن خلال عمل الباحثة في العديد من المعاهد الأزهرية وبملاحظة واقع الأداء الإداري للكثير من شيوخ المعاهد الأزهرية عن قرب، فقد شعرت الباحثة بالمشكلة من خلال مشاهدة جلوس الكثير من شيوخ المعاهد داخل مكاتبتهم لفترة طويلة من الوقت خلال اليوم الدراسي، واعتمادهم على الأسلوب المكتبي والورقي في الإدارة، والبعد عن ملامستهم لأرض الواقع والاعتماد على الأشخاص الآخرين في الحصول على المعلومات والبيانات عند حدوث مشكلات أو خلل أثناء اليوم الدراسي، وكذلك البعد عن معالجة الأخطاء في ظروف الواقع الفعلي وبعبداً عن الحدث،

مما ترتب عليه وجود خلل في الكثير من المشكلات الإدارية منها قلة الاهتمام بالتخطيط السليم، والتنظيم غير الجيد لبيئة العمل، ومحدودية توجيه العاملين، وضعف رقابة وتتبع الأخطاء للقيام بعلاجها، ومحدودية مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار وعدم وجود نظام جيد للالتزام بالمعايير والتقييم؛ وبالتالي قد يعد ذلك من أهم الأسباب التي أدت إلى هذا التدني في مستوى الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية.

في حين أن جمبا كايزن ترى: أنه على المدير أن يتفقد موقع الأحداث، ويلم بكل شيء بنظرة كلية، ثم يوجه المشرف للإجراءات الواجب اتخاذها. على المشرف بعد ذلك أن يفصل هذه الإجراءات بنظرته الجزئية، إلى خطوات يوزعها على الأفراد لتنفيذها. ويجب أن يجتمع المدير مع المشرف مع المعلم داخل جمبا، لتحديد سبب العيب، واقتراح التعديل الذي يمنع تكرار نفس الأخطاء (أبو النصر، مدحت، ١٠٧، ٢٠١٥).

ومن هنا جاء اختيار الباحثة لمنهجية جمبا كايزن لتحسين الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية، حيث إن الكثير منهم بحاجة إلى الأخذ بأسلوب منظم وبسيط في خطواته، بعيداً عن التعقيد الإداري، يشارك فيه جميع المعلمين، وبوجههم القائد ويستمتع لأرائهم ويشجع اقتراحاتهم ويضعها موضع التنفيذ؛ بما يحقق التغلب على المشكلات ويوفر الوقت والجهد والتكاليف ويمنع الهدر ويحقق أهداف المنظمة، وينعكس ذلك كله على تحسين إدارة العملية التعليمية داخل المعاهد الأزهرية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الإداري لقيادات معاهد منطقة أسيوط الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما الأسس النظرية لمدخل جمبا كايزن في الأدبيات المعاصرة؟
- ٢ - ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري لشيخ المعهد الأزهرية، وعناصره ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه؟
- ٣ - ما واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في منطقة أسيوط الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في منطقة أسيوط الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- عرض الأسس النظرية لمدخل جمبا كايزن.
- ٢- تعرف الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية.
- ٣- رصد واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن.
- ٤- وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد بمنطقة أسبوط الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، وهو تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية هذا من ناحية، وذلك في ضوء أسلوب إداري حديث، ومن ناحية أخرى وهو مدخل جمبا كايزن أو ما يسمى الإدارة من موقع الحدث، ومحاولة الاستفادة منها في معالجة مواطن القصور في الجانب الإداري.

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية وهي كالتالي:

أ- الأهمية النظرية للدراسة:

- تناولت الدراسة مستواً إدارياً في غاية الأهمية، وهو الإدارة التنفيذية المتمثلة في شيوخ المعاهد الأزهرية، والتي يقع عليها عبء تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل معاهد الأزهر الشريف.
- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يمكن أن يسهم في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة بالكايزن، خاصة أسلوب جمبا كايزن، وذلك لندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع رغم أهميته في تحسين الأداء.
- قد تفيد الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تحسن من الأداء الإداري للقيادات في المؤسسات التعليمية عامة، والمعاهد الأزهرية خاصة.

ب- الأهمية التطبيقية للدراسة:

- توجيه نظر المسؤولين عن التعليم الأزهرى إلى الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية؛ مما يساعد في وضع الخطط ورسم السياسات واتخاذ القرارات السليمة، والتي ستؤدي بدورها إلى تحسين كفاءة أداء شيوخ المعاهد الأزهرية.
- تقديم تصور مقترح للتحسين المستمر لأداء شيوخ المعاهد الأزهرية من موقع الحدث يمكن أن يساهم في تحسين وتطوير الأداء، من خلال التحسينات البسيطة المستمرة للعمليات، وحل المشكلات في موقع العمل، والقضاء على الهدر، بأقل جهد ووقت من خلال تطبيق مدخل جمبا كايزن.

منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة الحالية بشكل أساسي على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها؛ باعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة الدراسة، فهو منهج يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (دويدار، عبدالفتاح محمد، ٢٠٠٦، ٧٦)، وذلك وفقاً للخطوات التالية:
- جمع الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالأداء الإداري، ومدخل جمبا كايزن، وتحليلها، وتحديد المشكلة.
 - إعداد الإطار النظري للدراسة.
 - إعداد وتصميم أداة الدراسة الميدانية، وتقنينها، وتعديلها، حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني.
 - تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من تطبيق الاستبانة، ووصفها، وتحليلها، للكشف عن واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية.
 - بناء على تفسير نتائج الدراسة الميدانية تم وضع التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع المعلومات في مجال العمل الميداني حول الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية، بغرض معرفة واقع الأداء الحالي للعمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والرقابة وصنع القرار وحل المشكلات في ضوء مدخل جمبا كايزن.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين العاملين ببعض معاهد منطقة أسيوط الأزهرية بلغ حجمها (٣٣٧) معلماً ومعلمة موزعة على ٢٤ معهداً.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- **حدود الموضوع:** تناولت الدراسة الإطار النظري للأداء الإداري وعمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة وصنع القرار وحل المشكلات والتقويم لشيوخ المعاهد الأزهرية، والإطار النظري المفاهيمي لمدخل جمبا كايزن.

٢- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على شيوخ معاهد منطقة أسيوط الأزهرية.

٣- **حدود مكانية:** اقتصر نطاق الدراسة الحالية من حيث مكان الدراسة على معاهد منطقة أسيوط الأزهرية من خلال عينة من إدارتها الاثني عشر.

٤- **حدود زمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١م

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للدراسة:

مدخل جمبا كايزن "هو أسلوب إداري ياباني حديث بسيط في خطواته منظم، يُمكن القيادة من التواجد المباشر والفوري والسريع بين العاملين في موقع الحدث، لإدارة زمان ومكان حدوث العمليات، مما يجعل المشكلات مرئية ومحسوسة، مما يساعد على حلها من جذورها اعتماداً على حقائق واقعية، وبمشاركة جميع العاملين، وبما يمنع الخلل والهدر في الوقت والجهد والمال، ويحسن الأداء الإداري ويحقق أهداف العملية التعليمية".

الأداء الإداري:

يُعرف إجرائياً بأنه: "مجموعة الجهود المبذولة من قادة المعاهد الأزهرية لإنجاز المهام الإدارية في موقع العمل، لتحسين بيئة العمل، وتحسين العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار وحل المشكلات، والتقويم من خلال القيادة الميدانية لموقع الحدث بما يساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية".

الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة إلى قسمين:

قسم: تناول تحسين الأداء من خلال مدخل جمبا كايزن، وقسم آخر: تناول الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، وفيما يلي هذه الدراسات:

ثانياً: دراسات تناولت إدارة الجمبا كايزن:

١- دراسة محمد، رماز حمدي، ٢٠١٨:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جمبا كايزن في التحسين المستمر، وما هي أساليب حل المشكلات الإدارية برياض الأطفال في ضوء استراتيجية جمبا كايزن اليابانية.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانة على عينة من معلمات ومشرفات ومدبرات رياض الأطفال في بعض روضات محافظة أسيوط والاسكندرية والفيوم، ونتج عن الدراسة وضع تصور مقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات برياض الأطفال.

٢- دراسة Walid Badr, 2018 :

هدفت الدراسة إلى اكتشاف متطلبات تطبيق طريقة جمبا كايزن على زيادة الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانة على عينة من مديري الأقسام وأخصائي الأنشطة وأشارت النتائج إلى أن هناك توافر للمتطلبات الفنية لطريقة جمبا كايزن لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين، كما أن هناك توافر للمتطلبات الإدارية لطريقة جمبا كايزن لرفع الكفاءة الإدارية للعاملين في رعاية الشباب، وأنه يوجد بعض المعوقات التي تواجه تطبيق طريقة كايزن، وتواجه رعاية الشباب بعض العقبات في تطبيق جمبا؛ وذلك بموافقة ٧٧.١٢% من وجهة نظر أفراد العينة.

أولاً: دراسات تناولت تحسين الأداء الإداري:

١- دراسة عبد الدايم عبير محمد ، عبدلا، فيولا منير ومحمد، أحمد ناصف، ٢٠٢١:

هدفت الدراسة إلى بيان كيف تسهم إدارة التميز في تحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وطرح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء بالمعاهد الأزهرية في ضوء إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تدريب قيادات المعاهد الثانوية الأزهرية على وضع خطط للتحسين المستمر للأداء.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

٢- دراسة السواح، أحمد محمد عبدالغني حسين، ٢٠٢١:

هدف الدراسة التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، ومعرفة المتطلبات اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من شيوخ المعاهد بمحافظة الدقهلية بلغ عددها ٤٥٠ من داخل المعاهد الأزهرية ابتدائي - إعدادي - ثانوي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

٣- دراسة محمد، نسرین سماحة، ٢٠١٩:

هدفت الدراسة إلى التعرف على صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرية، ورصد المشكلات التي تعوق عملية صنع واتخاذ القرار، والتعرف على المتطلبات اللازمة للتغلب على مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرية قبل الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تغيير أسلوب اتخاذ القرار، بحيث يبدأ من أسفل إلى أعلى، وتقديم حلول للمشكلات عن طريق المناقشات الديمقراطية التي تهيب التدريب على الإدارة والقيادة من خلال إبداء الرأي، وتعظيم قيمة التعاون الجماعي والمشاركة الجماعية بين العاملين في التعليم الأزهرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة اهتمامها بتطوير الأداء، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة تحسين أداء القيادات داخل المؤسسات التعليمية خاصة المعاهد الأزهرية، وتضيف الدراسة الحالية مدخل إداري حديث وهو مدخل جمبا كايزن ليتم من خلاله تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية، والذي لم تتناوله الدراسات السابقة من قبل، إضافة أنه يتميز بالبساطة في خطواته ولا يترتب عليه مخاطر أو تكلفة زائدة أو تكبد لأي خسائر إذا ما تم الرجوع للنظام السابق.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأسس النظرية لمدخل جمبا كايزن في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

- الأداء الإداري في فلسفة جمبا كايزن:

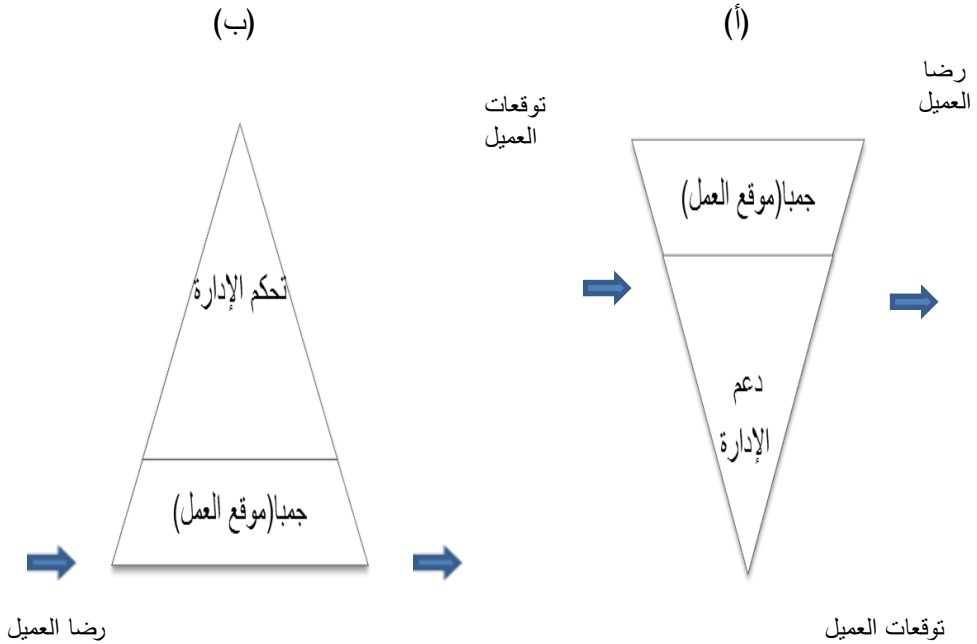
"جمبا" كما عرفها إيماي في اليابانية "تعني الموقع الفعلي للأحداث، أي: المكان الذي تتولد فيه القيمة المقدمة للعميل". وتعني أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع (إيماي، ماساكي، ١٩٩٧، ٢).

وكايزن هو: أسلوب للتغيير والتطوير اليومي داخل المؤسسات التعليمية، من أجل التحسين المستمر، وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة، من خلال مجموعة من الممارسات والأنشطة والخدمات التي تركز على العمليات والأفراد، في صورة تحسينات تدريجية في بيئة العمل (مدني، شيماء فهمي، وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٧).

- مسئولية وأدوار الإدارة في جمبا كايزن:

(أ) أدوار الإدارة في جمبا كايزن:

تحتاج المنظمات بجميع أنواعها إلى القيادة، فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة لها، بغض النظر عن نمط أو أسلوب القائد، وذلك لجعل العاملين يشعرون ويدركون بأنهم يحققون أهداف المنظمة، كما لو كانت أهدافهم الشخصية، وهي بذلك تضمن كسب رضاهم واستجابتهم من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، ويمكن للإدارة أن تأخذ دورها في المنظمة وفقاً لأحد الشكلين الآتيين:



شكل يوضح علاقة الإدارة بالجمبا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على Masaki Imai, 1997, p,15-17.

موقع القيادة من الجمبا:

في الشكل(- أ) يوضح علاقة القيادة بالجمبا ودور القيادة هو تقديم الدعم للجمبا وينظر للجمبا على أنها الجزء العلوي من هيكل الإدارة، ويقع مكان الجمبا في أعلى المنظمة، وتقدم القيادة الدعم اللازم لموقع العمل، وتكون الجمبا هي موقع التحسين ومصدر جمع البيانات، لذلك يجب أن تحافظ القيادة على الاتصال الوثيق مع الحقائق من خلال الجمبا من أجل حل مشكلاتها بناء على احتياجات موقع العمل. يتبين مما سبق الدور الداعم من القيادة في إدارة الجمبا وأنها تعمل في قمة الهرم لإصدار التعليمات وفي قاعدة الهرم لمتابعة الجمبا والرقابة الفعلية وكلاهما مكمل للآخر.

- قواعد إدارة جمبا كايزن:

تتحدد قواعد إدارة الجمبا كايزن في عدة خطوات عند حدوث خلل في الأداء كما يلي:

١- النزول إلى موقع الأحداث فور حدوث المشكلة، و لا تحاول القيادة أن تدير المؤسسة من برج عاجي، بل لا بد أن تكون دائماً في موقع الحدث، وتراقب ما يحدث لحظة بلحظة، فعندما تحدث مشكلة في موقع العمل، فإن القائد يذهب إلى موقع المشكلة، ولا يترك المكان إلا وقد عرف كل صغيرة وكبيرة تحدث من حوله، ويسمع لكل الآراء عن أسباب المشكلة ونتائجها ومقترحات حلها.

٢- الاهتمام بعناصر موقع الأحداث:

عناصر موقع الأحداث هي: الأفراد، والآلات، والمعدات الهامة، فإذا وجد المدير أحداها معطلاً، لا يغادر إلى قاعة الاجتماعات أو مكتبه ليلقي محاضرة لرفع الروح المعنوية، بل يصلح الخطأ أولاً.

وهنا يتم الاستفسار مباشرة من المختص أي التأكد من الجيمبوتسو Gembatsu وتعتمد هذه الثقافة اليابانية على:

- اللمس واستطلاع سبب الانحراف.

- التحلي بالصبر والهدوء (إيماي، ماساكي، ١٩٩٧، ٢).

٣- اتخاذ إجراءات وقائية فورية: والتي غالباً ما تكون إسعافيه لوقف تفاقمها لكن؛ لا يجب أن يمنع زوال العرض من احتواء ومتابعة السبب (الويشي، السيد فتحي، ٢٠١٣، ٥٧).

٤- البحث عن السبب الجذري: بعد اتخاذ الإجراءات الفورية التي تمنع توقف العمل، يتم جمع المعلومات اللازمة لكشف مصدر العطل أو المشكلة. في هذا المجال تستخدم القيادة (لماذا) أربع مرات. (إيماي، ماساكي، ١٩٩٧، ٢).

وهنا يكون البحث عن الأسباب الحقيقية؛ لأهميتها النسبية في وجود المشكلة، كما يجب استخدام آليات العصف الذهني وإدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة للوصول إلى أفضل تشخيص للمشكلة، وبالتالي وضع خطط التحسين والعلاج.

٥- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة: فالتقنين هو واحد من أهم الأنشطة الأساسية لأسلوب كايزن. وهنا يتم وضع قاعدة دائمة ومقننة ومستمرة وسليمة ومدروسة لتجنب تكرار المشكلة مرة أخرى في المستقبل القريب والبعيد (Masaaki Imai, 1997, p2).

يتبين مما سبق أن أسلوب جمبا كايزن يمكن القيادة من الرؤية الواقعية للأحداث، ويساعدها في تغيير الأداء إلى الأفضل، بل والتحسين اليومي للأداء داخل المؤسسات التعليمية؛ وذلك بتبني الاستمرارية في أحداث التحسين التراكمي من موقع العمل، والبحث في جذور المشكلات، وتقديم الحلول الفورية عند حدوث خلل في الأداء.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الإداري لشيخ المعهد الأزهري، وعناصره، ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه.

١- مفهوم الأداء:

التعريف الأساسي للأداء: هو عبارة عن النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل، أو القيام بأي نوع من المجهود، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الإنجاز. وهنا يمكن القول إن الأداء هو الإنجاز الذي يعكس النتائج التي تنتج على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل (الليبي، نزار عوني، ٢٠١٥، ٧٨).

ويتكون الأداء الإداري: من المجهودات والنشاطات التي تمارسها القيادة والمتمثلة في العمليات الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوجيه والرقابة، وصنع اتخاذ القرار، والتقويم، وتتداخل هذه العمليات فيما بينها؛ لتساعد القيادة في إنجاز المهام المطلوب أدائها.

ويعد الأداء المحور الأساسي الذي تتركز حوله جهود المديرين؛ لكونه يشكل أهم أهداف الإدارة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي عمل في أي مؤسسة على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يتحتم عليها أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بفعالية (ميساوي، أحمد، ٢٠٢٠، ١٩١).

٢- دور الإدارة في الأداء الإداري:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين القائد والمرؤوسين، وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز من المرؤوسين، وتهدف إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية ومشاركة فعالة بين القيادة والمرؤوسين، ويعرف إدارة الأداء بأنه "الوسيلة التي يضمن من خلالها القائد بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة" (الكردي، أحمد السيد <http://kenanaonline.com>)

٣- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

ويمكن القول: إن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الأداء الإداري من أهمها:

- البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات.
- ما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع.
- متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي.
- التغذية الراجعة للعاملين، والثناء على الأداء الإيجابي للعاملين، وغرس الثقة في أنفسهم، ومساندة قراراتهم المناسبة، وتحديد المقاييس المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.
- اهتمام القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعامل بين زملاء العمل.
- توافر مصادر جيدة للمعلومات.
- اتخاذ القرارات لحل مشكلات التعلم وتحليلها تبعاً للموقف، مع تقسيم البدائل المقترحة.
- الاستعداد لاستيعاب أفكار ومناهج جديدة، مع تحمل مسؤوليات المهام الإدارية.
- تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو: بذل الجهود الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء.
- تشجيع تبادل الخبرات.
- توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفاعلية، مع مراقبة تقويم أدائهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها (فرج، أحمد حافظ، ٦٣، ٢٠١٢).

يتضح مما سبق على الرغم من دور الإدارة في الأداء من خلال التواصل مع المرؤوسين، إلا أنه توجد العديد من العوامل المؤثرة في الأداء، التي من شأنها أن تدعم عمل القيادة، ويمكن أن ينظر إلى هذه العوامل ككل متكامل ويؤثر كل منها في الآخر.

٤ - عمليات الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية:

يعد تشكل العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية هو المحرك الأساسي لزيادة فاعليتها، وهو بمثابة قاعدة للتجديد والتطوير التربوي لأنشطتها وبرامجها، إذ تمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية، والمجتمع المدرسي، بواسطة المعلمين، والطلاب، العاملين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجمع المحلي، وهي كذلك عمليات إدارية متداخلة، تتم عن طريق مجموعة من الوظائف تقوم بها الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم، وصنع القرار، وحل المشكلات. (حنون، نادية مراد، ٢٠١٠، ٤١). ويمكن تناولها كالتالي:

- التخطيط: Planning

يعتبر التخطيط الإداري من العمليات الأساسية التي يقوم بها شيخ المعهد، فهو يساعد على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمعهد، مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل، مما يؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة (إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم، وآخرون، ٢٠١٩، ١٧).

- التنظيم والتنسيق: Organizing

ويعرف التنظيم الإداري بأنه "طريقة يسير بمقتضاها النظام التنفيذي داخل المنظمة بقصد تحقيق الأهداف ونجاح كافة الأعمال الإدارية التي تحددها القوانين واللوائح" (العجمي، محمد حسنين، ٢٠١٠، ٢٢٦).

والتنظيم: هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، وهو عملية يؤدي الأشخاص من خلالها وظائفهم وهو تلك الوظيفة التي يقوم بها شيخ المعهد بصفة مستمرة؛ بهدف تحديد الأعمال اللازمة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط داخل المعهد، وتحديد سلطات كل وحدة والعاملين بها وربط هذه الوحدات ببعضها بشبكة من الاتصالات والعلاقات، التي تكفل كفاءة سير العمليات والإجراءات (أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠١٢، ١٧).

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كازين"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

- التوجيه الإداري : Directing

- مفهوم التوجيه:

يُعرف التوجيه Direction بأنه إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فالتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال، وإنما توجيهه للآخرين في تنفيذ أعمالهم (كامل، بربر، ١٩٩٦، ١٢٣).

ويعني التوجيه إصدار التعليمات، والتوجيهات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد انتهائها، وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الوصل بين الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف من ناحية، والتنفيذ من ناحية أخرى.

والتوجيه يشمل كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية، والنشاط لدى الأشخاص ودفعهم لحسن الأداء (عامر، فرج المبروك، ٢٠١٦، ٢٥).

- الرقابة : Control

وهي التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة داخل المعهد، ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، وهي الوسيلة التي يتحقق من خلالها شيخ المعهد من مدى تحقق الأهداف بإتقان، وبالدرجة المطلوبة وبأقصى كفاءة ممكنة (أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠١٢، ١٧).

لذا؛ تعد الرقابة من شيخ المعهد من الوظائف الإدارية المهمة، وهي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، كما أن الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث؛ فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة ومنعها قبل حدوثها؛ ليتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقررة (رؤوف، سامي عبدالفتاح، والزالمي، ٢٠١٢، ٣٤).

- صنع القرار وحل المشكلات : Making & Taking

"هو مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية التي تقوم على أساس من التفكير المنطقي والمعالجة العلمية لمجموعة من المعلومات، والبيانات المتعلقة بالمتغيرات المختلفة والحاكمة لقضية أو مشكلة معينة لاختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة لحل المشكلة" (أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠١٢، ٤١).

وتواجه إدارة المعاهد الأزهرية مشكلات في عملية صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات التي تناولتها دراسة (رزق، نسرین سماحة محمد، ٢٠١٩، ٢٢٣) في النقاط الآتية:

- عدم المشاركة من جانب المرؤوسين في صنع القرار، وافتقار المشاركين إلى المهارات اللازمة؛ لتحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية.

- غياب نظم الاتصال الفعال والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرار في عملية صنعه، وكذلك ترددهم في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة، وقلة كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في المجال الإداري.

- رجوع إدارة المعهد في كل قرار تتخذه إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، والتي لا تراعي الواقع الفعلي لتلك المعاهد وما تعانيه من مشكلات (عبدالمقصود، هاني، ٢٠٢٠، ٨٣).

- التقييم: Evaluation

من المنظور الإداري يمكن القول: أن التقييم هو عملية إصدار حكم على مدى تحقق الأهداف، واقتراح التحسينات والتعديلات تحقيق جودة الأداء (سلامة، عادل عبدالفتاح، والهنداوي ياسر فتحي، ٢٠١٥، ١١٤).

ويتضمن التقييم تحديد خطوات الخطة إذا ما كانت تمت على أكمل وجه في تنفيذها وتحديد أوجه القصور إذا وجدت، والعمل على علاجها وتحديد إيجابيات وسلبيات الخطة، وذلك عن طريق تقييم جميع العاملين بالمؤسسة، وكذلك الطلاب في مدى تحقيقهم لعناصر الإدارة المدرسية باستخدام أسلوب علمي سليم، حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية. (أحمد، إبراهيم أحمد، ٣٧، ٢٠٠٦).

يتضح مما سبق أهمية عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وحل المشكلات وصنع القرار والرقابة والتقييم للقيادات عامة وشيوخ المعاهد الأزهرية خاصة، وأنها الأساس للقيام بأي تطوير وتحسين مستقبلي في الأداء، وأن تحسين هذه العمليات ينعكس على النظام التعليمي بكامله.

- مبررات تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية:

هناك مبررات كثيرة تحث على أهمية وضرورة تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية، حتى يستعيد التعليم الأزهرى مكانته كمؤسسة علمية وتربوية عريقة لها مكانتها السامية في المجتمع الإسلامي والعالم بآثره، ومن هذه المبررات:

١- افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، غياب الخطط الوقائية لتفادي الانحرافات قبل حدوثها (محمود، ناصر محمد، وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٢٣) بالإضافة إلى عدم إشراك شيخ المعهد العاملين معه في عملية التخطيط (بكر، عبدالجواد، وآخرون، ٢٠٢٠، ١٩).

٢- المعاهد الأزهرية تعاني من عدم فاعلية التنظيم الإداري بداخلها؛ وذلك يرجع إلى عدم تحديد عناصر التنظيم الصحيح وعدم تحديد متطلباته، توزيع الأعمال على العاملين حسب الأهواء، وتداخل الاختصاصات، وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية داخل المعهد، والتعدد في المناصب الإدارية، وكثرة غياب الطلاب وخاصة في السنة النهائية، وخروج بعض الطلاب عن القواعد والقوانين، وكثرة غياب بعض المعلمين وانصرافهم عن التدريس، وقصور السلطات الممنوحة للإدارة، وقلة متابعة المسؤولين في الإدارات التعليمية للجوانب التنظيمية، وانعدام الصلة بين مؤهلات العاملين بالجهاز الإداري والمهام الموكلة إليهم. (أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠٠٦، ٢٥٧).

٣- وجود مشكلات في عملية الرقابة تعاني منها المعاهد الأزهرية والتي رصدتها الدراسات السابقة كدراسة (جوان، شيرويت محمود، وآخرون، ٢٠١٨، ١٦٩) ما يلي:

- لا تتوفر متابعة لمحافظ الإقليم في متابعة ومراقبة سير العملية التعليمية داخل المعاهد الأزهرية.

- عدم تحديد المعايير التي تتم في ضوءها المراقبة.

- عدم تحديد آليات لتنفيذ عمليات الرقابة، عدا الزيارات الميدانية.

- لم يحدد الهدف من القيام بعمليات المراقبة.

- لا يتم الربط بين الرقابة وتقويم أداء العاملين.

- لم تحدد المحفزات التي يثاب بها من تسفر الرقابة عن تميزه، كما لم يحدد العقوبات التي يعاقب بها من يثبت تقصيره.

٤- تواجه إدارة المعاهد الأزهرية مشكلات في عملية صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات التي تناولتها دراسة (رزق، نسرین سماحة محمد، ٢٠١٩، ٢٢٤) في النقاط الآتية:

- عدم المشاركة من جانب المرؤوسين في صنع القرار، وافئقار المشاركين إلى المهارات اللازمة؛ لتحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية.

- غياب نظم الاتصال الفعال والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرار في عملية صنعه، وكذلك ترددهم في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة وقلة كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في المجال الإداري.

- رجوع إدارة المعهد في كل قرار تتخذه إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، والتي لا تراعي الواقع الفعلي لتلك المعاهد وما تعانيه من مشكلات. (عبدالمقصود، هاني، ٢٠٢٠، ٨٣).

يتضح من المبررات السابقة ثبوت ضعف في الأداء لشيوخ الأزهرية، مما يحتم ضرورة تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في العمليات الإدارية وربطها أيضا بمدخل وأساليب حديثة تتوافق مع موجة التغيير التي تعصف بالعالم.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة

١- أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية رصد واقع الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن من خلال دراسة واقع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة والمتابعة، التوجيه، صنع القرار وحل المشكلات، التقويم).

٢- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من ٢٧٤٩ معلماً في ست إدارات تعليمية هي (ديروط- منفلوط- شرق- غرب-الفتح-صدفا).

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين العاملين ببعض معاهد منطقة أسيوط الأزهرية وفق الإدارات السابقة حيث بلغ حجمها ٣٣٧ معلماً ومعلمة موزعة على ٢٤ معهداً.

٣- أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع المعلومات في مجال العمل الميداني حول الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية، بغرض معرفة واقع الأداء الحالي للعمليات الإدارية في التخطيط، والتنظيم والمتابعة، والتقويم والرقابة وصنع القرار، وحل المشكلات في ضوء مدخل جمبا كايزن.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة توافر وترتيب محاور الدراسة

| الترتيب | درجة التوافر | الانحراف المعياري | نسبة التوافر | المتوسط الحسابي | المحور |
|---------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------------|
| ١ | ضعيفة | ٠.٤٦٩ | ٥٥.٣٠ | ١.٦٦٠ | التخطيط |
| ٢ | ضعيفة | ٠.٥٠٤ | ٥٣ | ١.٥٩٠ | التنظيم والتنسيق |
| ٤ | ضعيفة | ٠.٤٦٧ | ٥٠.٢٦ | ١.٥٣٨ | الرقابة والمتابعة |
| ٣ | ضعيفة | ٠.٤٧١ | ٥٢.٦١ | ١.٥٧٨ | التوجيه |
| ٥ | ضعيفة | ٠.٤٩١ | ٥١.٢٠ | ١.٥٣٦ | صنع القرار وحل المشكلات |
| ٦ | ضعيفة | ٠.٥١٣ | ٤٩.٣٥ | ١.٤٨٠ | التقويم |

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

- إجماع أفراد عينة الدراسة الكلية على أن درجة توافر ممارسات جمبا كايزن للتحسين المستمر لدى قيادات المعاهد الأزهرية جاءت بدرجة "ضعيفة" في جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور التخطيط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٦٦٠)، يليه محور التنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٥٩٠)، ثم محور التوجيه في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٥٧٨)، ثم محور الرقابة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٥٣٨)، ثم محور صنع القرار وحل المشكلات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٥٣٦)، وأخيراً يأتي محور التقويم بمتوسط حسابي (١.٤٨٠).
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لتحسن الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن وذلك على النحو التالي:

رابعاً: نتائج الدراسة والتصور المقترح.

- ١- ملخص نتائج الدراسة النظرية:
 - تقتصر إدارة المعاهد الأزهرية على أساليب إدارية تقليدية تعتمد على العمل المكتبي.
 - افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، غياب الخطط الوقائية لنقادي المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى عدم إشراك شيخ المعهد العاملين معه في عملية التخطيط.
 - عدم فاعلية التنظيم الإداري داخل المعاهد الأزهرية.

- وجود مشكلات في عملية الرقابة تعاني منها المعاهد الأزهرية مثل عدم تحديد المعايير التي تتم في ضوءها المراقبة، عدم تحديد آليات لتنفيذ عمليات الرقابة..
- تواجه إدارة المعاهد الأزهرية مشكلات في عملية صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات منها: عدم المشاركة من جانب المرؤوسين في صنع القرار، وغياب نظم الاتصال الفعال.
- ضعف عمليات المتابعة الميدانية.

٢- ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

جاءت جميع محاور استبانة واقع الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وحل المشكلات وصنع القرار والرقابة والتقويم ضوء مدخل جمبا كايزن بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي يتراوح بين (١.٦٦٠) و (١.٤٨٠)، مما يحتم ضرورة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري.

٣- التصور المقترح:

بالرجوع إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، ثبت أن هناك العديد من أوجه القصور في الأداء لدى قيادات المعاهد الأزهرية، مما يؤثر على جودة العملية التعليمية، الأمر الذي يجعله في ضرورة ماسة للتحسين ليواكب التحديات المعاصرة التي تواجه القيادة التقليدية التي أصبحت بدورها لا تتناسب مع تلك التحديات والمتغيرات السريعة و المتلاحقة، لذا سوف يتم بناء التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري في ضوء مدخل جمبا كايزن لقيادات المعاهد الأزهرية على النحو التالي:

أ- فلسفة التصور المقترح:

تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية مرهون بإتباع مدخل إداري منظم بسيط في خطواته، يتوافق مع ما يفرضه الواقع المعاصر من تغيير مستمر في نظم الإدارة التنفيذية، وبما يتوافق مع إدارة الجودة والتحسين والتغيير للأفضل في جميع الممارسات اليومية، لذا تنطلق فلسفة التصور المقترح من حتمية تحسين الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن على المستوى التنفيذي داخل المعاهد، ويهتم بإدارة الأحداث عن قرب داخل المؤسسة التعليمية.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

ب - أهداف التصور المقترح:

من خلال العرض السابق لفلسفة التصور المقترح يمكن القول: بأن هذا التصور يقوم على تحقيق هدف أساسي، وهو تقديم مقترح لتحسين الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن بإدارة المكان من واقع الحدث، قابل للتحقيق من خلال المعطيات المتاحة، والإمكانات الوفيرة.

ج- مصادر التصور المقترح:

١- الدراسات السابقة وما أسفرت عنه من إبراز لأهم المشكلات التي تعاني منها إدارة المعاهد الأزهرية، وما نتج عنها من توصيات ومقترحات بضرورة تطوير الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء أساليب ومداخل إدارية حديثة.

٢- الأسس النظرية للأداء الإداري، ومدخل جمبا كايزن (الإدارة من موقع الحدث) للتحسين المستمر والتغيير للأفضل.

٣- نتائج الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على عينة من معلمي المعاهد الأزهرية بمنطقة أسيوط الأزهرية، حول واقع الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن، والتي أسفرت عن وجود ضعف في الأداء الإداري لدى قيادات المعاهد الأزهرية.

د- أسس التصور المقترح:

يرتكز هذا التصور المقترح على عدة أسس لتحسين ممارسات قيادات المعاهد الأزهرية من أجل تحسين الأداء الإداري للارتقاء بالعملية التعليمية، وتتمثل هذه الأسس في:

- وجود الكثير من القصور في الأداء الإداري داخل المعاهد الأزهرية راجع لضعف الأداء الإداري لقيادات المعاهد مما يتطلب تحسين الأداء.
- إن نجاح إدارة المعاهد الأزهرية يتطلب تغيير أساليب العمل المكتبي إلى أسلوب إداري، يستمد قيمته من أرض الواقع قرب موقع العمل وفي قلب الحدث، حتى تكتمل عناصر الإدارة المختلفة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير.

هـ - مكونات التصور المقترح:

انطلاقاً مما سبق يستند بناء التصور المقترح على تحسين العمليات الإدارية المتعلقة بأداء قيادات المعاهد الأزهرية (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة- صنع القرار وحل المشكلات- التقويم) في ضوء مدخل جمبا كايزن، بوضع تلك العمليات في دائرة (PDCA) النهج الموجه نحو العملية "خط- نفذ- راجع- قنن" والذي يساهم في تحسين الأداء بصفة مستمرة للأفضل في الموقع الذي تتم فيه العمليات، ويمكن توضيح الخطوات الإجرائية لكل بعد من أبعاد التصور المقترح على النحو التالي:

١- التخطيط:

تقوم إدارة المعهد الأزهرى بالإجراءات التالية:

- التحديد الجيد والواضح لرؤية ورسالة المعهد، والسعي المستمر من خلالها لتحقيق التحسين.
- التحديث والتجديد لقواعد العمل لتلائم التغير والتحسين في الخطة.
- التخطيط بعيد المدى وبخطوات صغيرة متراكمة وفق جدول زمني محدد لإنجاز التحسين مع المتابعة الدقيقة لضمان التقدم في التحسينات وعدم الرجوع لنقطة البداية.
- التخطيط الجماعي، بمشاركة جميع العاملين في المعهد، فينطلق الجميع للمشاركة وتحمل المسؤولية تجاه التحسين.
- استبعاد مصادر الهدر في الخطة (الوقت-الجهد-المال) لتقليل التكلفة والحصول على أعلى جودة ممكنة للأداء.

٢- التنظيم:

- توفير هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع إدارة الجمبا يعتمد على فرق التحسين المستمر واضحة المسؤوليات والمهام.
- نشر مناخ تنظيمي إيجابي بين القيادة والعاملين يتوافق مع ثقافة المعهد، ويشجع على الابتكار.
- توحيد المعايير وتوزيع الاختصاصات، ووضع القيود للتحكم في تنفيذها، لتجنب تكرار المشكلات الناجمة عن بيئة العمل.
- التخلص من الأعمال والقرارات الروتينية التي تعوق التحسين وتعطل سير العمل.
- تنظيم وترتيب السجلات والأدوات والأجهزة بتسلسل منطقي لسهولة الوصول إليها في وقت قياسي والاعتماد على قانون المرئيات، مما يساهم في اكتشاف مواطن الخلل.
- اختصار العمليات الإدارية الزائدة .
- استبعاد الأدوات غير الضرورية مما يؤدي إلى انسيابية في موقع العمل وسهولة الإنجاز.

٣- الرقابة:

- الرقابة الواقعية من خلال المعاينة المباشرة للمعلمين والطلبة والمبنى المدرسي.
- تأكد القيادة من صحة المعلومات وسماع وجهات النظر المختلفة.
- التتبع المستمر لمواطن الخلل والأخطاء وعدم قبولها أو السماح بها أو تسلمها أو تمريرها لأنه يؤثر على الجودة.
- استخدام تقنيات حديثة ما أمكن في مراقبة الأداء.
- إشراك المعلمين في عملية الرقابة.

٤- التوجيه:

- الاجتماع المستمر لتوعية العاملين بتحقيق الأهداف.
- إرشاد العاملين إلى أساليب حل المشكلات في الجمبا.
- عرض التعليمات وقواعد العمل في مكان بارز للجميع، ولوحات يتم من خلالها تقديم الإرشادات باستمرار.
- توفير نظام اتصال فعال في الجمبا يعمل في جميع الاتجاهات فالقيادة من قمة الهيكل الإداري تضع الاستراتيجيات وتنتشر السياسات والتعليمات وتوفر الموارد، وفي قاعدة الهيكل الإداري تجمع المعلومات والبيانات وتشارك العاملين وتقدم الدعم اللازم لموقع العمل للوصول للتحسين المرغوب.
- تمكين فرق العمل المتخصصة من القيام بالتحسينات.
- الأخذ بنظام الاقتراحات في العمليات والأنشطة وتشجيع العاملين فعلى تديم أكبر در من الاقتراحات لاستمرارية التحسين.
- تقديم التغذية الراجعة للمقترحات ومبادرات التحسين.

٥- صنع القرار وحل المشكلات:

- احترام العاملين عند حدوث مشكلة وعدم التقليل من شأنهم على اعتبار أن ٨٠% من المشكلات سببها سوء الإدارة وليس الأشخاص.
- صنع القرارات بناء على أرقام حقيقية مستمدة من الواقع.
- تحليل البيانات ودراسة المعلومات جيداً قبل صنع القرار وحل المشكلات.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة محدثة باستمرار تساعد شيخ المعهد في سرعة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- استخدام أدوات وتقنيات كايزن في حل المشكلات مثل الاساليب الاحصائية والعصف الذهني ومخطط السبب والنتيجة ونظام اقتراحات كايزن.

٦- التقييم:

- إتاحة التنوع في أساليب تقييم الأداء كالتقويم الذاتي وتقويم الأقران.
- التقييم الشامل والمستمر لجميع مكونات العملية التعليمية.
- التحديد المستمر لجوانب القصور والضعف في الأداء واتخاذ إجراء تصحيحي فوري.
- الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الأداء.

و- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح مجموعة من التوجهات المستقبلية تتمثل في:

- ١- دعم الإدارة العليا المتمثلة في المجلس الأعلى للأزهر وقطاع المعاهد الأزهرية لتحسين الأداء الإداري بالجمبا كايزن.
- ٢- وجود قيادة واعية داخل المعاهد الأزهرية
- ٣- للأخذ بإدارة الجمبا كايزن من خلال.
- ز- ضمانات نجاح التصور المقترح:

يتطلب نجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافه توفر مجموعة من الضمانات لتحقيقه أهمها ما يلي:

- أن يكون لدى شيخ المعهد والعاملين به والقيادات العليا قناعة بثقافة جمبا كايزن والعمل بها داخل المعاهد الأزهرية.
- تنفيذ حلقات الجودة داخل جميع المعاهد والاستفادة من الآراء في حل المشكلات وعمليات التحسين.
- طبع دليل استرشادي يستفيد منه شيخ المعهد والعاملون في كيفية تنظيم بيئة العمل وفقاً لاستراتيجيات وقواعد إدارة الجمبا وهي (استراتيجية وضع قواعد العمل- استراتيجية القضاء على الهدر- واستراتيجية التطهير)، وخطوات كايزن في المشكلات والتعامل مع البيانات وتحليلها والاستفادة منها من خلال دائرة بديكا(خطط- نفذ- قيم- راجع).

البحوث المقترحة:

- عمل مزيد من الدراسات المستقبلية حول دور استراتيجيات جمبا كايزن في تحسين الأداء.
- معوقات تطبيق مدخل جمبا كايزن لتحسين أداء قيادات المعاهد الأزهرية.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

أولاً: المراجع العربية

الكردي، أحمد السيد ، عناصر إدارة الأداء والعوامل المؤثرة
عليها. <http://kenanaonline.com>

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة- استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير
المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبوعوض، شيرويت محمود محمد ، وصيام، إيمان توفيق محمد ، جويلي، مها
عبدالباقي. (أغسطس، ٢٠١٨). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة
التعليم الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد. مجلة كلية التربية،
جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (٢٠٢)، ٢١٥-
١٦٥.

إيماني، ماساكي. (ديسمبر، ١٩٩٧). الإدارة من موقع الأحداث. مجلة خلاصات كتب المدير
ورجل الأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، (٢٣)،
ص ١-٧.

الويشي، السيد فتحي. (٢٠١٣). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية. القاهرة:
المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البلشي، محمد عبدالسلام ، و رشاد، هادية محمد ، و قوطة، مروة ماهر. (يوليو، ٢٠١٦). تصور
لاستخدام مدخل التحسين المستمر (kaizen) في تطوير التعليم الثانوي
العام. مجلة القراءة والمعرفة، (١٧٧)، كلية التربية، جامعة عين
شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢١٩-٢٤٠.

الحربي، محمد. (يناير-٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية
جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN. مجلة العلوم التربوية، (١) ٢٥،
٢٣٤-٢٦٢.

السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس
الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في
مجالات التربية النوعية، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد (٥)، ١-
٧٢.

السواح، أحمد محمد عبدالغني حسين. (أبريل، ٢٠٢١) واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (١١٤)، ٣٣-٥٦.

السيد، إبراهيم أحمد ، وشعبان ولاء عبدالعزيز ، تطوير الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة. (أكتوبر ٢٠١٩). *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣٠ (١٢٠)، ١-٤٢.

الشمسي، نجلاء عبد الفتاح ، سلامة السيد الخميسي، نيللي السيد عاشور. (مايو ٢٠١٩). إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠- دراسة مستقبلية، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد (١٠٩)، ص ٢٧٣-٢٨٨.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: الأردن. دار المسيرة.

بكر، عبدالجواد السيد ، والسعودي، رمضان محمد ، عمر، أحمد محمد (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ٢٠ (٣)، ٦٧-٨٨.

حمدي، رماز إبراهيم. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. (٢٠١٨). *مجلة دراسات في الطفولة والتربية، جامعة أسيوط*، (٦)، ١٥٤-١٨٤.

حنون، نادية مراد يوسف. (٢٠١٠). *درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

خطيب، محمد ، و قرشي، عبدالغفار. (١-٣ أبريل، ٢٠١٩). منهج الجودة الياباني كايزن KAIZEN وتطبيقاته في العمل التربوي العربي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لضمان الجودة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ٥٩-٨٩.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

دويدار، عبدالفتاح محمد.(٢٠٠٦). *مناهج البحث في علم النفس*، دار المعرفة الجامعية: ط٤، الإسكندرية.

رجب، أحمد رشاد ، و محمود، داليا طه، و رجب، وإيمان حمدي. (يناير، ٢٠٢٠). مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ٢ (١٤)، ٣٩-٧٢.

رزق، نسرین سماحة محمد.(٢٠١٩). مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (١٠٥) ج ٣، ٢٠٣-٢٣٠.

رؤوف، سامي عبدالفتاح ، الزالمى، أحمد نعيم.(٢٠١٢). *تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم*. *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة بغداد*، (٢٠٠)، ٢٢-١٤٦.

سعد، عبدالخالق يوسف. (ابريل ٢٠٠٢). دراسة لمشكلات التعليم الابتدائي الأزهرى بالتطبيق على محافظة المنوفية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٨ (٢٥)، ٢٠٧-٢٥٠.

سلامة، عادل عبدالفتاح ، الهنداوي، ياسر فتحي، الإدارة المدرسية والصفية، السحاب للنشر والتوزيع: القاهرة، ٢٠١٥م،

شريفى، مسعودة. (١٣-٤ ائوفمبر، ٢٠١٨). *الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئات عمل جانبية؟*. الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة، جامعة طاهري محمد بشار ١-١٠.

عبد المعبود، همام.(يوليو، ٢٠١٢). المعاهد الأزهرية أسباب التردى وعوامل النهوض. وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، ٤٩ (٥٦٤)، ١-٥٣.

عبدالدايم، عبير محمد ، وعبدلا، فيولا منير ، وناصر، محمد أحمد.(أبريل، ٢٠٢١). إدارة التميز كمدخل لتحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية-دراسة تحليلية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ج ١ العدد(١١١)، ٩٣-١٣٦.

عبدالرازق، محسن لبيب، وآخرون.(٢٠٠٩). تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، ج(١٤٠)، ٥٧-١٢٣.

عبدالله، ماجدة مصطفى. (مارس، ٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. *مجلة الإدارة التربوية*، (٨)، ١١٧-١٦٣.

عبدالمقصود، هاني عبدالحמיד محمد.(٢٠٢٠). دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في تحقيق تميز المؤسسي. (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.

عزة يوسف سلامة.(٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر(رسالة ماجستير)، كلية البنات، جامعة عين شمس.

فرج، أحمد حافظ ، الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية.(٢٠١٢). القاهرة: دار الطائف.

كامل، بربر.(١٩٩٦). الإدارة عملية ونظام. بيروت: لبنان. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

الليبي، نزار عوني.(٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: الأردن. دار دجلة.

المبروك، فرج عمر عامر.(٢٠١٦). مدير المدرسة والإدارة المدرسية.

<http://Books.google.com.eg/>

محمد، دلال ياسين.(١٩٩٢). نظام الدراسة في المعاهد الأزهرية وعلاقته بالإعداد للجامعة الأزهرية. *مجلة التربية المعاصرة*، رابطة التربية الحديثة، س٩(٢١)، ١٣٩-١٨١.

واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل "جمبا كايزن"
أ.م.د/حنان صلاح الدين الحلواني أ.د.م/أمل علي محمود سلطان أ/صباح محمد عبدالواحد سيد

مدني، شيماء فهمي ، وعامر، ناصر محمد محمود، وعبدالحميد، هدية مصطفى. (أبريل، ٢٠٢٢). درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد. *المجلة العلمية*، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، العدد (٤١)، ١٩-٤٦.

ميساوي، أحمد. (اكتوبر، ٢٠٢٠). تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام. *مجلة القانون والأعمال*، (٦١)، ١٨٣-٢٠٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Asmita Sanjay Joshi& Rajashree Shinde.(January,2018). A study of implementation of 5s in educational institute, ***Abhinav national monthly refereed journal of research in commerce& management***, 7(1). 146-157.
<http://www.abhinavjournal.com>
- Masaaki Imai.(1997). *Gemba Kaizen Acommonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, Second Edition, McGraw-Hill.
- ILyes Slimani et al.(2017). Impact of visual management systems on the total quality management, ***journal of research and development***,3(3), 38-42.
- Walid Rizk Badr.(2018).The Requirement of Applying The Gemba Kaizen Method to Increase The Administrative Efficiency of Youth care workers At South Valley and AswanUniversitie, Ovidius University Annas, ***Series Physical Education and Sport***,.18(2), 179-185.