



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر

رسالة مقدمة من
عزبة يوسف سلامه رحمة

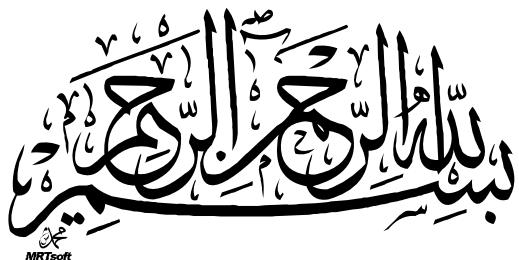
للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.د/ نادية يوسف كمال د/ أحلام الدمرداش بيرس

أستاذ أصول التربية
مدرس أصول التربية
كلية البنات-جامعة عين شمس
كلية البنات-جامعة عين شمس

١٤٤١ هـ - ٢٠١٩ م



بِرَفْعِ اللَّهِ الَّذِينَ آتُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ حَسِيرٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

﴿١١﴾ سورة العنكبوت: الآية



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

في / ٢٠١٩ م وتنكون من :

- ١- الأستاذ الدكتور / نادية يوسف كمال
- ٢- الأستاذ الدكتور / سوزان محمد المهدى
- ٣- الأستاذ الدكتور / نهاله سيد حسن أبو عليوة

تاريخ موافقة مجلس الكلية على التوصية بمنح الطالب درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

في / ٢٠١٩ م

أ.د. وكيلة الكلية مدير الإدارة الموظف المختص



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الطالبة : عزة يوسف سلامه رحمة

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة الملحظ :



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة: عزة يوسف سلامه رحمة

عنوان الرسالة: تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء
منهجية كايزن للتحسين المستمر

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)

لجنة الإشراف

د/ أحلام الدمرداش بيبرس
مدرس أصول التربية
كلية البنات-جامعة عين شمس

أ.د/ نادية يوسف كمال
أستاذ أصول التربية
كلية البنات-جامعة عين شمس

تاریخ مناقشة البحث: ١٧ / ٩ / ٢٠١٩ م

أجيز البحث بتاريخ
٢٠١٩ / / م

الدراسات العليا: ختم الإجازة
٢٠١٩ / / م

موافقة مجلس الجامعة
٢٠١٩ / / م

موافقة مجلس الكلية
٢٠١٩ / / م



جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تشكيل لجنة المناقشة والحكم

اسم الطالبة: عزة يوسف سلامة رحمة

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)

التخصص: أصول التربية

عنوان الرسالة: تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية
كايزن للتحسين المستمر

السادة الأساتذة المشرفون:

أستاذ أصول التربية

كلية البنات-جامعة عين شمس

أ.د. نادية يوسف كمال

مدرس أصول التربية

كلية البنات-جامعة عين شمس

د/ أحلام الدمرداش بيبس

لجنة المناقشة والحكم:

أستاذ أصول التربية كلية البنات-جامعة عين شمس (مشرفاً ورئيساً)

أ.د. نادية يوسف كمال

أستاذ أصول التربية كلية البنات-جامعة عين شمس (مناقشاً)

أ.د. سوزان محمد المهدى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة حلوان (مناقشاً)

أ.د/ نهلة سيد حسن أبو عليوة

[الَّئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ] {إِبْرَاهِيمٌ: ٧}

انطلاقاً من قول الله - سبحانه وتعالى: [وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ] {البقرة: ٢٣٧}، وقوله أيضاً [وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرْ لِنَفْسِهِ] {القمان: ١٢}.

وعملأً بهاتين القاعدتين الإلهيتين العظيمتين: الشكر والشكر، يلزمني أن أرد الفضل والشكر إلى أهلهما، ويطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى **الأستاذة الدكتورة/ نادية يوسف كمال** **أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس**. لما بذلت من وقت وجهد في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات والمتابعة المستمرة لتفاصيل الرسالة، والتي ساهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضافته لي من علم ومعرفة متميزة، أدعوا الله أن يبارك في عمرها ويعطها بالصحة والعافية فجزاها الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى **الدكتورة/ أحلام الدمرداش ببرس**. مدرس أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس. حيث تابعت معي خطوات سير الدراسة، بتقديم التوجيهات الصائبة وإبداء الملاحظات العلمية، فلها مني جزيل الشكر والتقدير على مساندتها لي في إتمام دراستي، وكانت خير عون لي على إتمام هذه الدراسة فجزاها الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة والحكم الكرام، كلاً من **الأستاذة الدكتورة/ سوزان المهدى** **أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس**. **والأستاذة الدكتورة/ نهلة سيد حسن أبو عليوة** **أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حلوان** **ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب** وذلك على تكريمهما وفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، رغم ضيق وقتهم وكثرة أعبائهما، فلهم مني كل الشكر والتقدير، والله أسأل أن يجعل عملهما في ميزان حسناتهما.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أسرة أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس لما يقدمونه من عون صادق للباحثين فلهم مني كل الشكر والتقدير، داعية الله أن يمتعهم بالصحة والعلم النافع، وأخص بالذكر **الأستاذة الدكتورة حنان إسماعيل أحمد أستاذ ورئيس قسم أصول التربية**. فلها مني كل الشكر والتقدير، وجزاها الله خير الجزاء، ومتعمها بالصحة والعافية.

وأقول لكل هذه الكوكبة من العلماء الأجلاء: بارك الله لكم في علمكم، وبارك لنا في دعمكم لنا. وأنتم بالشكر الجزيل إلى أسرتي الحبيبة وأصدقائي على تشجيعهم ومساعدتهم لي، وتحملهم معي حتى تم إنجاز هذه الدراسة، جعلهم الله لي سندًا وظهيرًا، ولا يفوتني أيضًا أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من كانت له يدًا بيضاء علي، ولكل من أمدني بعونه ومساعدته.

وفي النهاية أشكر الله مولاي وخلقي الذي منَّ على بإتمام هذا العمل المتواضع، فإن كنت قد وفقت فللله الحمد والمنة، وإن كان غير ذلك فحسبي أن التقص من أعمال البشر، وأن الكمال لله وحده، وعذرني أني عملت واجهت، رجائي أن يتقبله مني و يجعله خالصاً لوجهه الكريم. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٣٥-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٨	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
١٠	منهج الدراسة وأدواتها
١١	مصطلحات الدراسة
١٤	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٣٤	خطوات السير في الدراسة
٦٥-٣٦	الفصل الثاني الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر
٣٧	ملخص
٣٨	أولاً: الأطر العامة لمنهجية كايزن للتحسين المستمر
٣٨	١) نشأة منهجية كايزن، ومفهومها، وفلسفتها
٤٢	٢) مباديء منهجية كايزن للتحسين المستمر، وركائزها
٤٣	٣) عناصر منهجية كايزن للتحسين المستمر، وأنواعها، وفوائدها
٤٦	ثانياً: المعاور الرئيسية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر
٤٦	١) أدوات وتقنيات منهجية كايزن للتحسين المستمر
٥٢	٢) مبررات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، ومتطلباتها
٥٤	٣) العلاقة بين منهجية كايزن للتحسين المستمر ومنهجيات التحسين التقليدية

٥٤ ثالثاً: تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي.

٥٥ ١) أبعاد تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر

٦٠ ٢) التسلسل الهرمي لإدارات التعليم قبل الجامعي للمشاركة في تطبيق منهجية كايزن

٦١ ٣) تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، وإدارة أنشطتها، ومراحلها

٦٣ ٤) العوامل المساعدة في نجاح منهجية كايزن، ومعوقات تطبيقها

٩٩-٦٦ الفصل الثالث

الأطر النظرية لتطوير الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي

مُهَيَّد

٦٧ أولاً: الأسس النظرية العامة للإدارة في إدارات التعليم قبل الجامعي:

٦٨ ١) مفهوم الإدارة وانعكاساتها على أداء إدارات التعليم قبل الجامعي

٦٩ ٢) مبادئ الإدارة وأهدافها الاستراتيجية وعناصرها

٧١ ٣) مستويات الإدارة وأبعاد التميز فيها

٧٣ ٤) الأسس الإدارية للإدارة التنفيذية ومقوماتها في المؤسسات التربوية الناجحة

٧٤ ٥) الفعالية الإدارية والخصائص المستقبلية لإدارات التعليم قبل الجامعي

٧٧ ثانياً: فلسفة تطوير الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي

٧٧ ١) مفهوم تطوير الأداء وأبعاده وأهدافه

٨٠ ٢) مبادئ تطوير الأداء، ودوافع التوجّه إليه

٨٣ ٣) محددات تطوير الأداء والتحديات التي تواجهه

٨٦ ٤) متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، ومقوماته

٨٨ ثالثاً: قياس وتقدير الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي

٨٨ ١) مجالات تطوير الأداء، ومراحله

٨٩ ٢) أنشطة تطوير الأداء، والآثار المترتبة على عدم تطويره

٩١ ٣) تخطيط عمليات تطوير الأداء، وتحديد معاييره، وأسباب فجواته

٩٥ ٤) مداخل قياس الأداء وتقديره

رابعاً: تطوير الأداء وفق منهجية كايزن في إدارات التعليم قبل الجامعي

٩٧ ١) علاقة جودة الأداء الإداري بمنهجية كايزن للتحسين المستمر

٩٨ ٢) مميزات تطوير الأداء وفق منهجية كايزن للتحسين المستمر

٩٨ ٣) تطوير الأداء ودورة ديمنج للتحسين المستمر PDCA

الفصل الرابع

العوامل والمنهجيات المعاصرة لتطوير الأداء والتحسين المستمر

١٠١

مُهَيَّد

١٠٢ أولاً: مداخل تطوير الأداء:

١٠٣ ١) مدخل إدارة الجودة الشاملة

١٠٧ ٢) مدخل الإدارة المرئية (جيما كايزن)

١١١ ٣) مدخل الإدارة الرشيقية

١١٥ ثانياً: منهجيات التحسين المستمر:

١١٥ ١) نموذج بيسانت وجافين للتحسين المستمر

١١٧ ٢) منهجية سيجما ستة

١٢١ ثالثاً: التكامل بين مداخل تطوير الأداء ومنهجيات التحسين المستمر:

١٢١ ١) مبررات التكامل بين منهجيات التحسين المستمر ومدخل تطوير الأداء ومتطلبات اختيارها

١٢٣ ٢) إدارة الجودة الشاملة ومنهجيات التحسين المستمر

١٢٥ ٣) التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ومنهجية كايزن للتحسين المستمر

الفصل الخامس

واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر

١٣٠

مُهَيَّد

١٣١ أولاً: الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٢ ١) أهداف إدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٣) الخطط والقرارات التي يستند عليها عمل إدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٥) خصائص إدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٦) مهام إدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٧) **ثانيًا: واقع مودا إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر**

١٣٨) ١) مبررات دراسة واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر

١٤٠) ٢) التحديات التي تواجه إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر

١٤٢) ٣) مودا النفايات وفق منهجية كايزن في إدارات التعليم قبل الجامعي

١٤٤) ٤) مودا الكفاءة والفاعلية

١٤٥) **ثالثًا: معايير الجودة والتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي**

١٤٦) ١) مفهوم معايير الجودة الشاملة

١٤٧) ٢) معايير الجودة في إدارات التعليم قبل الجامعي

١٥٠) ٣) وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد المديريات والإدارات التعليمية ومبررات اختيارها

١٥٣) ٤) معيار وجود نظام فعال للتنمية المهنية

١٥٧) ٥) معيار وجود نظام للتحسين المستمر على مستوى الإدارة

١٦١) ٦) مودا النفايات في الجهات المنوط بها التنمية المهنية والتحسين المستمر

الفصل السادس

أطارات الدراسة الميدانية ونتائجها

مکتبہ

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية

- ١) أداتا الدراسة (المقابلة المفتوحة - الملاحظة بالمشاركة)
- ٢) عينة الدراسة

ثالثاً: المعالجة الاحصائية

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

خامسًا: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

الفصلان الستة

تصور مقترن لتطوير إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء
منهجية كايزن للتحسين المستمر

٢٠٦-٢٠١

٢٠٧

٢٠٧

أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني

١) نتائج الدراسة النظرية

٢) نتائج الدراسة الميدانية

٢٠٨

٢٠٩

ثانياً: التصور المقترن

١) فلسفة التصور المقترن وأهدافه

٢) منطلقات التصور المقترن

٣) مكونات التصور المقترن وأليات تنفيذها

٤) متطلبات تنفيذ التصور المقترن

٢١٠

٢١٠

٥) صعوبات قد تواجه تنفيذ التصور المقترن وأليات التغلب عليها

٢١٩

٢٢٠

قائمة المراجع

٢٢٢-٢٤٤

أولاً: المراجع العربية

٢٢٣

ثانياً: المراجع الأجنبية

٢٣٥

ملخص الدراسة

أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية

٦-١

ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

٦-١

قائمة المداول

رقم	الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١		السلسل الهرمي الإداري للمشاركة في تفعيل كايزن	٦٠
٢		جودة نظام التعليم بمصر في تقارير التنافسية العالمية خلال الخمس	١٤٨
٣		سنوات الماضية (من ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٢٠١٧/٢٠١٨)	
٤		وثيقة معايير ومؤشرات لاعتماد المديريات والإدارات التعليمية	١٥١
٥		نسبة اتفاق السادة الممكين على محاور استمارة المقابلة	١٦٧
٦		صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة المقابلة مقاساً باستخدام	١٦٨
٧		معامل ارتباط كندال	
٨		نتائج معادلة ألفا كرونباخ لثبات استمارة المقابلة	١٦٩
٩		نسبة اتفاق السادة الممكين على عبارات استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٢
١٠		نسبة اتفاق السادة الممكين على محاور استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٣
١١		صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الملاحظة بالمشاركة الخاصة	١٧٤
١٢		بواقع تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية	
١٣		كايزن للتحسين المستمر مقاساً باستخدام معامل ارتباط كندال	
١٤		قيم معامل الارتباط لاستمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٥
١٥		نتائج معادلة ألفا كرونباخ لثبات استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٦
١٦		عينة الدراسة في إدارات التعليم قبل الجامعي بمحافظة المنوفية	١٧٨
١٧		درجة كل عبارة من عبارات المخور الأول من استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٩١
١٨		وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل	
١٩		الدراسة (المؤشر الأول)	
٢٠		التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة	١٩٥
٢١		المخور الأول: واقع وحدة قياس الجودة ووحدة التدريب والجودة بإدارات	
٢٢		التعليم قبل الجامعي (المؤشر الأول)	

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
--------	--------------	------------

درجة كل عبارات المخور الأول من استماراة الملاحظة بالمشاركة
194 وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل
الدراسة (المؤشر الثاني)

التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة
195 المخور الأول: واقع وحدة قياس الجودة ووحدة التدريب والجودة بإدارات
التعليم قبل الجامعي (المؤشر الثاني)

درجة كل عبارات المخور الثاني من استماراة الملاحظة وفق
196 مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل الدراسة
(المؤشر الأول)

التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة
197 المخور الثاني: معايير الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة التعليمية (المؤشر
الأول)

درجة كل عبارات المخور الثاني من استماراة الملاحظة
198 بالمشاركة وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة
محل الدراسة (المؤشر الثاني)

التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة
٢٠٠ المخور الثاني: معايير الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة التعليمية والمرتبطة
بتغير تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي. (المؤشر الثاني)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان التشكيل	رقم التشكيل
--------	---------------	-------------

١٧٩ ١ تصنیف أفراد العینة وفق مجال عملهم

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
٢٩٦-٢٤٥		
٢٤٧	استمارة استطلاع الرأي	١
٢٤٩	الصورة الأولية لأداتي الدراسة.	٢
٢٦١	قائمة السادة الحكمين على أداتي الدراسة.	٣
٢٦٤	الصورة النهائية لأداتي الدراسة.	٤
٢٧٢	المقياس المدرج لاستمارة الملاحظة.	٥
٢٨٢	موافقة الجهاز المركزي للتعمية والإحصاء على تطبيق أداتي الدراسة.	٦
٢٨٥	موافقة مديرية التربية والتعليم بالمنوفية على تطبيق أداتي الدراسة.	٧
٢٨٧	موافقة إدارات التعليم قبل الجامعي (عينة الدراسة) على تطبيق أداتي الدراسة	٨
٢٩١	التصوير الفوتوغرافي عند تطبيق أداتي الدراسة	٩