



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

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

رسالة مقدمة من  
عزة يوسف سلامة رحمة

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

إشراف

د/ أحلام الدمرداش بيبرس

أ.د/ نادية يوسف كمال

مدرس أصول التربية

أستاذ أصول التربية

كلية البنات-جامعة عين شمس

كلية البنات-جامعة عين شمس

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المجادلة: الآية ﴿١١﴾



جامعة عين شمس  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

في / / ٢٠١٩م وتتكون من:

١- الأستاذ الدكتور / نادية يوسف كمال

٢- الأستاذ الدكتور / سوزان محمد المهدي

٣- الأستاذ الدكتور / نهلة سيد حسن أبو عليوة

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

في / / ٢٠١٩م

أ.د. وكيلة الكلية

مدير الإدارة

الموظف المختص



جامعة عين شمس  
كلية البنات للأداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## صفحة العنوان

اسم الطالبة : عزة يوسف سلامة رحمة

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

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات للأداب والعلوم والتربية

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنح :



جامعة عين شمس  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## رسالة دكتوراه

اسم الطالبة : عزة يوسف سلامة 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

تاريخ مناقشة البحث : ١٧ / ٩ / ٢٠١٩م

أجيز البحث بتاريخ

الدراسات العليا : ختم الإجازة

٢٠١٩ / / م

٢٠١٩ / / م

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ / / م

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  
مدرس أصول التربية  
كلية البنات - جامعة عين شمس

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

### لجنة المناقشة والحكم :

أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس ( مشرفاً ورئيساً )  
أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس ( مناقشاً )  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة حلوان ( مناقشاً )

أ.د. نادية يوسف كمال  
أ.د/ سوزان محمد المهدي  
أ.د/ نهلة سيد حسن أبو عليوة

[لَنْ شَكَرْتُمْ لَا زِيدَنَّكُمْ] {إبراهيم: ٧}

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

وعملًا بهاتين القاعدتين الإلهيتين العظيمتين: الفضل والشكر، يلزمني أن أردد الفضل والشكر إلى أهلهم، 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، أدعو الله أن يبارك في عمرها ويمتعتها بالصحة والعافية فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى **الأستاذة الدكتورة/ أحلام الدمرداش يبيرس. 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 عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة والحكم الكرام، كلاً من **الأستاذة الدكتورة/ سوزان المهدي أستاذ أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس**. و**الأستاذة الدكتورة/ نهلة سيد حسن أبو عيوة أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حلوان ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب** وذلك على تكرمهما وتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، رغم ضيق وقتهما وكثرة أعبائهما، فلهما 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، ومتعها بالصحة والعافية.

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

وفي النهاية أشكر الله مولاي وخالقي الذي منَّ علي بإتمام هذا العمل المتواضع، فإن كنت قد وفقت فله الحمد والمنة، وإن كان غير ذلك فحسبي أن النقص من أعمال البشر، وأن الكمال لله وحده، وعذري أنني عملت واجتهدت، رجائي أن يتقبله مني ويجعله خالصاً لوجهه الكريم. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

# محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٣٥-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
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 والتعقيب عليها
٣٤	خطوات السير في الدراسة
٦٥-٣٦	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر</b>
٣٧	مقدمة
٣٨	أولاً: الأطر العامة لمنهجية كايزن للتحسين المستمر
٣٨	(١) نشأة منهجية كايزن، ومفهومها، وفلسفتها
٤٢	(٢) مبادئ منهجية كايزن للتحسين المستمر، وركائزها
٤٣	(٣) عناصر منهجية كايزن للتحسين المستمر، وأنواعها، وفوائدها
٤٦	ثانياً: المحاور الرئيسة 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 المساهمة في نجاح منهجية كايزن، ومعوقات تطبيقها

### الفصل الثالث

٩٩-٦٦

## الأسس النظرية لتطوير الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي

- ٦٧ **ملهتد**
- ٦٨ **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 التوجه إليه
- ٨٣ (٣) محددات تطوير الأداء والتحديات التي تواجهه
- ٨٦ (٤) متطلبات تطوير الأداء المؤسسي، ومقوماته
- ٨٨ **ثالثاً: قياس وتقييم الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي**
- ٨٨ (١) مجالات تطوير الأداء، ومراحلها
- ٨٩ (٢) أنشطة تطوير الأداء، والآثار المترتبة على عدم تطويره
- ٩١ (٣) تخطيط عمليات تطوير الأداء، وتحديد معاييرها، وأسباب فجواته
- ٩٥ (٤) مداخل قياس الأداء وتقييمه

## ٩٧ 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

١٠٠-١٢٨

## المدخل والمنهجيات المعاصرة لتطوير الأداء، والتحسين المستمر

١٠١

### مُهَيِّدٌ

١٠٢

### أولاً: مدخل تطوير الأداء:

١٠٢

(١) مدخل إدارة الجودة الشاملة

١٠٧

(٢) مدخل الإدارة المرئية (جيمبا كايزن)

١١١

(٣) مدخل الإدارة الرشيدة

١١٥

### ثانياً: منهجيات التحسين المستمر:

١١٥

(١) نموذج بيسانت وجافين للتحسين المستمر

١١٧

(٢) منهجية سيجما ستة

١٢١

### ثالثاً: التكامل بين مدخل 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

١٢٩-١٦٢

## واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر

١٣٠

### مُهَيِّدٌ

١٣١

### أولاً: الإطار المؤسسي لإدارات التعليم قبل الجامعي

١٣٢

(١) أهداف إدارات التعليم قبل الجامعي

- ١٣٣ (٢) الخطط والقرارات التي يستند عليها عمل إدارات التعليم قبل الجامعي
- ١٣٥ (٣) خصائص إدارات التعليم قبل الجامعي
- ١٣٦ (٤) 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

٢٠٥-١٦٣

### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

- ١٦٤ **ملخص**
- ١٦٤ **أولًا: أهداف الدراسة الميدانية**
- ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية**
- (١) أدوات الدراسة (المقابلة المفتوحة - الملاحظة بالمشاركة)
- (٢) عينة الدراسة
- (٣) إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
- ١٨٣ **ثالثًا: المعالجة الإحصائية**
- ١٨٤ **رابعًا: نتائج الدراسة الميدانية**
- ٢٠١ **خامسًا: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية**

## الفصل الثاني

٢٠٦-٢٢١

### تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر

٢٠٧

#### ملخص

٢٠٧

#### أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني

(١) نتائج الدراسة النظرية

٢٠٨

(٢) نتائج الدراسة الميدانية

٢٠٩

#### ثانياً: التصور المقترح

(١) فلسفة التصور المقترح وأهدافه

٢١٠

(٢) منطلقات التصور المقترح

٢١٠

(٣) مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذها

٢١٩

(٤) متطلبات تنفيذ التصور المقترح

٢٢٠

(٥) صعوبات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها

٢٢٢-٢٤٤

## قائمة المراجع

٢٢٣

#### أولاً: المراجع العربية

٢٣٥

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

## ملخص الدراسة

١ - ٦

#### أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية

1-6

#### ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	التسلسل الهرمي الإداري للمشاركة في تفعيل كايزن	٦٠
٢	جودة نظام التعليم بمصر في تقارير التنافسية العالمية خلال الخمس سنوات الماضية (من ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٢٠١٧/٢٠١٨)	١٤٨
٣	وثيقة معايير ومؤشرات لاعتماد المديرية والإدارات التعليمية	١٥١
٤	نسبة اتفاق السادة المحكمين على محاور استمارة المقابلة	١٦٧
٥	صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة المقابلة مقاساً باستخدام معامل ارتباط كندال	١٦٨
٦	نتائج معادلة ألفا كرونباخ لثبات استمارة المقابلة	١٦٩
٧	نسبة اتفاق السادة المحكمين على عبارات استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٢
٨	نسبة اتفاق السادة المحكمين على محاور استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٣
٩	صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الملاحظة بالمشاركة الخاصة بواقع تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر مقاساً باستخدام معامل ارتباط كندال	١٧٤
١٠	قيم معامل الارتباط لاستمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٥
١١	نتائج معادلة ألفا كرونباخ لثبات استمارة الملاحظة بالمشاركة	١٧٦
١٢	عينة الدراسة في إدارات التعليم قبل الجامعي بمحافظة المنوفية	١٧٨
١٣	درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول من استمارة الملاحظة بالمشاركة وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل الدراسة (المؤشر الأول)	١٩١
١٤	التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة المحور الأول: واقع وحدة قياس الجودة ووحدة التدريب والجودة بإدارات التعليم قبل الجامعي (المؤشر الأول)	١٩٢

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩٤	درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول من استمارة الملاحظة بالمشاركة وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل الدراسة (المؤشر الثاني)	١٥
١٩٥	التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة المحور الأول: واقع وحدة قياس الجودة ووحدة التدريب والجودة بإدارات التعليم قبل الجامعي (المؤشر الثاني)	١٦
١٩٦	درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني من استمارة الملاحظة وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل الدراسة (المؤشر الأول)	١٧
١٩٧	التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة التعليمية (المؤشر الأول)	١٨
١٩٩	درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني من استمارة الملاحظة بالمشاركة وفق مقاييس التقدير في إدارات التعليم قبل الجامعي الثلاثة محل الدراسة (المؤشر الثاني)	١٩
٢٠٠	التكرارات والنسب المئوية لنتائج ملاحظة عينة الدراسة المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة الخاصة بالإدارة التعليمية والمرتبطة بتغير تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي. (المؤشر الثاني)	٢٠

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
--------	-------------	-----------

١٧٩	تصنيف أفراد العينة وفق مجال عملهم	١
-----	-----------------------------------	---

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢٩٦-٢٤٥		
٢٤٧	استمارة استطلاع الرأي	١
٢٤٩	الصورة الأولية لأداتي الدراسة.	٢
٢٦١	قائمة السادة المحكمين على أداتي الدراسة.	٣
٢٦٤	الصورة النهائية لأداتي الدراسة.	٤
٢٧٢	المقياس المتدرج لاستمارة الملاحظة.	٥
٢٨٢	موافقة الجهاز المركزي للتعبئة 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