

ممارسة استراتيجية الكايزن لدى عمداء كليات جامعتي واسط وسومر في ضوء كفاياتهم الإدارية من وجه نظر رؤساء الأقسام

أ.م.د. عباس ناهي كعيد
قسم إدارة الاعمال / جامعة سومر
cdrabasnahi@gmail.com

المستخلص:

نضجت مشكلة البحث بسؤال هو ممارسة استراتيجية الكايزن لدى عمداء كليات جامعتي واسط وسومر في ضوء كفاياتهم الإدارية و أيضا إيجاد الأسس التي من خلالها يمكن ان تطبق هذه الاستراتيجية، حاولنا بأهمية البحث ان نبث في موضوع بالغ الأهمية لما له من تأثير في نجاح وفاعلية المؤسسات التعليمية ، كما هدفت الدراسة التعرف على ممارسة استراتيجية الكايزن لدى عمداء كليات جامعتي واسط وسومر في ضوء كفاياتهم الإدارية اما بالنسبة للجانب العملي استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استعمل الحقيبة الإحصائية SPSS المتضمنة النسب المؤية ليجاد الصدق الظاهري ، الاختبار t لعينة واحدة ، حيث كانت نتائج البحث ان كافة الفقرات ذات دلالة معنوية وهذا يدل حالة انتهاج القيادات الإدارية ((استراتيجية الكايزن)).

Dr. Abbas Nahi Kaid
Department of Business Administration / Sumer University
Abstract:

The research problem matured with a question: the practice of the Kaizen strategy by the deans of the faculties of Wasit and Sumer universities in light of their administrative competencies and also finding the foundations through which this strategy could be applied. We tried, with the importance of research, to discuss a matter of great importance because of its impact on the success and effectiveness of educational institutions, The study also aimed to identify the practice of the Kaizen strategy among the deans of the faculties of Wasit and Sumer universities in light of their administrative competencies. As for the practical aspect, the researcher used the descriptive approach. He also used the SPSS statistical bag containing the percentages to find the apparent honesty, the t-test for one sample, where the results of the research were that all paragraphs Significant significance, and this indicates the case for tadministrative leadership's approach ((Kaizen strategy)).

مشكلة البحث:

ينطلق الباحث في إجراء هذا البحث من خلال اطلاعه وقرأته لأدبيات الإدارة التربوية بصورة عامة والى الدراسات التي توجي بالاهتمام بالمجال التربوي بصورة خاصة ، ولقربه من مصدر القرار بأعبائه تدريسي داخل الجامعة مما يبرر له ان يبحث عن حلول لتفعيل دور القيادات الادارية والنهوض بكفاياتهم الادارية ، و لما لهذا المجال من اهمية قصوى في ديمومة واستمرار النهوض بالقيادات التربوية وضرورة تطبيق وممارسة استراتيجية الكايزن في المؤسسات التعليمية ومن خلال الخبرة التي تكاد لا تساوي خبرة الأساتذة والعلماء في مجال التعليم وأيضاً من خلال حضورنا ندوات ومؤتمرات ليس بالكثير نلاحظ دائماً التأكيد على مسألة جدا مهمة هي تطوير ورفع قدره القيادات الادارية ورفع كفاياتهم الادارية بهكذا اساليب ادارية (كايزن) ولاعتبار الجامعة الوعاء الاساسي لهكذا قيادات ادارية وباعتبار الكلية هي الوحدة الاساسية في التنظيم والتعليم وهي المسؤولة المباشرة في اداء العمل التعليمي ولنجاحها في هذا العمل لابد من اتباع استراتيجية الكايزن . وقد نضجت مشكلة البحث بالسؤال الاتي : (غنيم، ٢٠١٤ : ٧٠)

- ١- ما مدى اتباع وممارسة اسلوب الكايزن لدى عمداء الكليات جامعتي واسط وسومر .
- ٢- ايجاد الاسس التي من خلالها تمكن تطبيق هذه الاستراتيجية .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في انه حاول ان يبحث في موضوع بالغ الأهمية وموضوعا حيويًا ، لما له من تأثير كبير في نجاح وفعالية المؤسسات التعليمية ومساعدتها لان تصل الى اهدافها والى بلوغ ما تسعى اليه دائما ، فضلا عن ما يستثمر من نتائج في الامور الاتية :

- ١- يسهم هذا البحث في تنمية القيادات الادارية المتمثلة بـ (عمداء الكليات) .
- ٢- يسهم هذا البحث أهمية من الدور المهم والقيادي الذي يؤدي عمداء الكليات في قيادة العملية التربوية والادارية وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة .
- ٣- نحاول في هذا البحث ان نلقي الضوء على ما هو حديث وعمل ثوره فكرية علمية على ما هو قديم ومن افكار قديمة لا ترتقي مع هذه الحداثة والعالم الحديث .
- ٤- تزويد القيادات الادارية بصورة عامة وعمداء الكليات بصورة خاصة بالمعارف والقدرات وذلك من خلال التعرف على كيفية التخطيط ورفع كفاياتهم الادارية .
- ٥- سوف يعتبر هذا البحث كمرجع للعودة اليه . (رشيد ، ٢٠٠٨ : ٨٠)

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على استراتيجية الكايزن لدى القيادات الإدارية في جامعتي واسط وسومر في ضوء كفاياتهم الإدارية.

٢- ايجاد الاسس التي من خلالها تنطبق هذه الاستراتيجية .

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بـ عمداء كليات جامعتي واسط وسومر للعام الدراسي ٢٠٢٠ . ٢٠٢١ .

تحديد المصطلحات:

أولاً: استراتيجية الكايزن:

عرفه (عقلة، ٢٠٠٨)

هي كلمة يابانية الأصل وتتكون من مقطعين هما (kai) وتعني التغيير و(zen) وتعني نحو الأحسن. (عقلة ، ٢٠٠٨ : ٩).

كما عرفه (النجار ، ٢٠٠٧)

بأنه البحث عن اجراء تحسينات مستمرة في المكان والمواد والعمل والطرق الخاصة برفع مستوى العمل من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل داخل المؤسسة.(النجار، ٢٠٠٧: ٦٨) عرفه (أحمد ، ٢٠١٣).

. هو منهجية لتحسين الاداء وتبني مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة. (أحمد، ٢٠١٣ : ٢٢).

كما عرفه (رحيم ، ٢٠٠٩).

هو تفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات ومواد جديدة، وهي المعجزة اليابانية التي يمكن استخدامها في ظروف محدودية الموارد. (رحيم، ٢٠٠٥ : ١٦).

. عرفه (قيس، ٢٠١١).

. بانه تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز القيادات الإدارية وجميع المستويات باتجاه ايجاد طرق لتخفيض كافة التكاليف المادية وايجاد فرص عمل وموارد بشرية مبدعة داخل المؤسسة. (قيس، ٢٠١١ : ٣٨).

كما عرفه (حسن، ٢٠١٢)

. بأنه مجموعة من المبادئ الشخصية التي تجعلك تنمو كشخص، والتي تفترض بان طريقنا في الحياة سواء كانت حياة عمل أو حياة اجتماعية أو اسرية تستحق أن تتحسن باستمرار.
(حسن ، ٢٠١٢ : ٩٨).

عرفه (الصيرفي، ٢٠٠٣).

هو استراتيجية العمل بهدف القضاء على الهدر داخل أي عمل، وهو عملية البحث باستمرار من أجل تنفيذ طرق وتقنيات اعادة ترتيب البيانات الجديدة. (الصيرفي، ٢٠٠٣ ، ٨٠).

الكفايات الإدارية

هي ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على القيادات الإدارية ان يمتلكوها او ينبغي ان تتوفر لديهم لتأدية عملهم . (محمد، ٢٠٠٤ : ٤٤)

الفصل الثاني

الكايزن في التعليم :

هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر بالأداء، وكذلك ادخال تحسينات تدريبية صغيرة وبسيطة ومستمرة على كافة مستويات التعليم بالتالي رفع مستوى الاداء للتعليم.

المبادئ التي يقوم عليها منهج كايزن:

- ١ . يجب أن لا يمر يوماً دون إجراء أي اجراءات للتحسين المستمر . مهما كانت هذه الاجراءات وفي أي مفصل من مفاصل المؤسسة التربوية.
- ٢ . لا تستبعد أي شيء من التحسينات مهما كانت ضئيلة وغير مؤثرة على الأقل في نظرك.
- ٣ . لا تعطي أوامر وانتقادات، اعطي مشاريع من دورها أن تتحسن.
- ٤ . أي عمل داخل المؤسسة ينبغي في النهاية ان يؤدي إلى زيادة جودة التعليم.
- ٥ . حاول أن تعرف ماذا يريد منك سوق العمل من مخرجات.
- ٦ . نوعية المخرجات أولاً ومن ثم كمية المتخرجين.
- ٧ . العمل على بناء ثقافة مؤسسية داخل الجامعة بحيث تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشاكل، وان يوضح برنامجاً واضحاً لحلها. (اسماعيل، ٢٠٠١ : ٤٨).

مميزات الكايزن:

- ١ . التأثير الواضح
- ٢ . يركز على الأماكن الأهم استراتيجياً داخل المؤسسة ولا يترك الأخرى ولكن عليه جدولة اعماله
- ٣ . نتائج واضحة وسريعة.
- ٤ . المحافظة على استمراريته.
- ٥ . البطء أحياناً في العمل ولكن نتائج مضمونة. (البديري، ٢٠٠١ : ٢٢).

العناصر الأساسية لبرنامج كايزن

- ١ . الجودة
- ٢ . ثقافة المشاركة من قبل العاملين داخل المؤسسة
- ٣ . وجود الرغبة في اجراء التغيير
- ٤ . وجود انضباط خاص داخل المؤسسة لدى العاملين
- ٦ . رفع المعنويات
- ٧ . الفريق الواحد والعمل المستمر ، عدم وجود الاتكالية
- ٨ . كثرة الاقتراحات من اجل التحسينات. (توفيق ، ٢٠٠٥ ، ٨٨)

فوائد تطبيق كايزن

- ١ . التمكن من الزمن المثالي داخل المؤسسة
- ٢ . تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار ان التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن بمعنى ان الفرد كيف يحدد اهدافه ويصل اليها بنفسها .
- ٣ . يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر
- ٤ . يقلل كايزن من الاختلافات والصراعات التي تكون بين المستويات الإدارية.
- ٥ . تكوين أسس الابداع داخل المؤسسة. (الجندي، ٢٠٠٢ : ٧٣).

استراتيجية تطبيق منهجية كايزن في التعليم

عند تطبيق منهجية كايزن هناك عدد من الاجراءات حتى تتحقق أهدافها بأكثر فاعلية ومنها ما يلي:

- ١ . أن تتبنى الادارات العليا داخل الجامعة منهجية كايزن وان تلتزم بها، لا يمكن أن ترى النور منهجية كايزن الا في ظل التزام الإدارة العليا بها على المدى البعيد، وكثير ما يذكر أن احد الفروق

الرئيسة بين أساليب الادرة اليابانية والادارة الغربية الأطر الزمنية، فالإداري الياباني لديه نظرة طويلة الأجل، في حين ان الإداري الغربي يميل إلى تحقيق النتائج على المدى القصير.

(حسين، ٤٨: ٢٠٠٢)

٢ . دقة اختيار الادارات القادرة على تطبيق منهجية كايزن في مثل هذه الثقافة التنظيمية، يركز قائد الكايزن

على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة، ما يتطلب ان يكون قائد فريق كايزن مدرباً مهارات الانضباط، إدارة الوقت، تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم، والمشاركة والتواصل مع الآخرين، وتلعب الإدارة دوراً قيادياً في تحقيق جودة عمليات التغيير التي تشمل بناء الجامعة. (محمد، ٢٠٠٠: ٣٣)

الخصائص العامة لمنهجية كايزن

تتفرد منهجية الكايزن عن الأنماط الإدارية الأخرى بعدد من الخصائص، ولعل من أهمها:

- ١ . ان أي فكرة يتناولها الكايزن هي فكرة متجددة.
- ٢ . الابتعاد عن كل ما هو قديم وروتيني التقليدي.
- ٣ . ايمانها بفكرة تحسين كل شيء حتى لو كان التحسن طفيفاً.
- ٤ . تشجع وتفتح باب الحوار والاستماع لكل العاملين في الجامعة.
- ٥ . القضاء على الأسباب الجذرية للمشكلة، وليس أثارها فقط.
- ٦ . تركيزها على العمليات أكثر من المخرجات.
- ٧ . نشر ثقافة داخل المؤسسة لا تسامح مع اهدار المال العام والخاص.
- ٨ . لها ايمان كبير بان النتائج الكبرى تأتي من الأعمال الصغيرة المتراكمة. (جوني، ٢٠٠١: ١٠٨)
وأشار غنيم (٢٠١٤)، إلى ان هناك خمس استراتيجيات ذهبية لإدارة عمليات واستراتيجيات الكايزن فيما يلي:

- ١ . عند حدوث مشكلة أذهب إلى مكان الحدث أولاً ولا تشاهد ما مكتوب من تقارير عن المشاكل التي حدثت.
- ٢ . تأكد من الأشياء الملموسة التي يمكنك وضع اصبعك عليها ومشاهدتها كالشكاوى، وكذلك الانتقال إلى أماكن وجود المشكلة والاحتكاك بها وعرفة ماهية المشكلة.
- ٣ . اتخاذ تدابير فورية مؤقتة على الفور
- ٤ . طرح الاسئلة لمعرفة السبب الجذري للمشكلة.

- ٥ . تحديد الوسائل المناسبة للوقاية من تكرار المشكلة. (غنيم، ٢٠١٤ : ٧٠).
- ٣ . العمل على نشر ثقافة منهجية الكايزن:
على الرغم من استراتيجية كايزن تهدف إلى التحسين المستمر، الا ان تأثيرها قد يكون محدوداً اذ لم يشارك الجميع في انشطتها، وذلك ينبغي للإدارة وضع أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة. (حمادات، ٢٠٠١ : ٢٨).
- ٤ . زرع ثقافة العمل التشاركي:
تدور استراتيجية كايزن حول أنشطة العمل التشاركي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، لعل من أبرزها مجاميع العمل، مجاميع حل الاشكالات، مجاميع التوظيف، مجاميع خاصة بالتنفيذ، وهذا يعني ان الثقافة المشتركة ينهم هي المشاركة من قبل الجميع، والجلوس على طاولة لحل كافة الصراعات، وتوجيه الانتقادات للعمليات لا للأفراد. (خالد، ٢٠٠٢ : ١٢).
- ٥ . تشجيع الأفكار والمساهمات الإبداعية داخل الجامعة من قبل الأفراد
يعد نظام الاقتراحات والأفكار جزء لا يتجزأ من منهجية الكايزن، كونه يعزز المشاركة الإيجابية للأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال تشجيعهم وحفزهم لتقديم أفكار جديدة مهما كانت صغيرة. (خير الله، ٢٠٠٠ : ١٠٤).
- ما هي الوسائل المهمة للاستفادة من منهجية كايزن في الجامعة :
- يقوم التعليم العالي بدور مهم لا يستغنى عنه في رعاية المصلحة العامة واثراء العملية التعليمية من طلبة واعضاء هيئة التدريس، وهو ما يشكل تحدياً لقيادات التعليم، وذلك لأنهم لا يستطيعوا فعل ذلك دون تعاون بقية اطراف العملية الإدارية والأكاديمية داخل الجامعة. (دروش، ٢٠٠٢ : ٨٠).
- الاستفادة من استراتيجية الكايزن هي:
- ١ . استثمار جميع الموارد البشرية داخل الجامعة للوصول إلى التغيير الايجابي.
 - ٢ . العمل بروح الفريق الواحد، واستثمار قدرات العاملين للمصلحة العامة.
 - ٣ . توظيف الموارد والامكانات لخدمة غايات واهداف الجامعة.
 - ٥ . العمل على بناء وتشجيع الابداع والابتكار بين الطلبة واعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على التعلم وصناعة القرارات الأكاديمية.
 - ٦ . فهم عملية التحول والتغيير داخل المؤسسة الجامعية والالتزام بالتحسين المستمر.
- (رسمي، ٢٠٠٤ : ١٠٦).

المعوقات التي تحد من تطبيق استراتيجية الكايزن:

- ١ . زيادة معدلات ضغوط العمل.
- ٢ . نقص الحوافز اللازمة للتشجيع على استخدام استراتيجية الكايزن.
- ٣ . الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح.
- ٤ . انعدام العدالة عند مركز القرار.
- ٥ . وجود المحاباة لبعض القيادات الإدارية داخل الجامعة.
- ٦ . عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة لتطبيق هكذا استراتيجية.
- ٧ . عدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات.
- ٨ . ازدواجية المعايير المتبعة في الجامعة.
- ٩ . الاعتماد على التفكير النمطي داخل المؤسسة.
- ١٠ . عدم تشجيع القيادات الإدارية داخل المؤسسة على تطبيق نظام الكايزن.
- ١١ . ضعف التنسيق بين العاملين.
- ١٢ . غياب التخطيط الاستراتيجي.
- ١٣ . عدم استخدام اسلوب الإدارة الالكترونية.
- ١٤ . غياب الاتصالات الأفقية بين الإدارات.
- ١٥ . الصراع التنظيمي بين الإدارة.
- ١٦ . الخوف من الفشل. (مكاوي، ٢٠٠٥: ٣٣١).

من أهم طرق تنفيذ مبدأ استراتيجية الكايزن يتم من خلال عدة خطوات وهي كما يأتي:

- ١ . **التخطيط** : يتم بهذه الخطوة دراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات ، تصميم ووضع خطة للتحسين، ثم تحديد معايير وأسس واضحة لتقويم الخطة التي وضعت.
- ٢ . **تنفيذ الخطة** : تتطلب تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجري من خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات على النحو النهجي لأغراض التقويم.
- ٣ . **التقويم بناء على الأسس التي وضعت** :
في مرحلة التخطيط.

وأخيراً العمل وفق نتائج التقويم : اذا كانت نتائج التقويم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين داخل المؤسسة التعليمية وتدريبهم على تنفيذها، أما اذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة. (الزعيمي، ٢٠٠٤: ١٣).

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة في اجراء البحث وذلك بتحديد منهج البحث المستخدم للحصول على البيانات والمعلومات ووصف مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ، والإدارة المستخدمة وخطوات بناءها وكيفية التأكد من حقها وثباتها وبيان إجراءات تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه مع البحث الحالي ، فهو يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من (٦٠) رئيس قسم في كليات جامعتي واسط وسومر .

عينة البحث :

تتألف عينة البحث من (٥٠) رئيس قسم موزعين على كليات جامعتي واسط وسومر

أداة البحث :

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحياتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وقد تم استخدام (الاستبانة) كأداة للبحث الحالي ، اذ تعد الاستبانة الوسيلة الميسرة لفريق المستجيبين لمثرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات. (فان دلين، ١٩٨٤ : ٩)

وقد قام الباحث بالأداة وفقاً للخطوات الآتية :

أ. الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع البحث فضلاً عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

ب . تم استخدام مقياس ليكر خماسي الدرجة في تحديد بدائل لكل فقرة والبدايل (دائماً، غالباً ، أحياناً ، نادراً، لا) وتحدد الأوزان بالبدايل بالدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١، ٠)

صدق الأداة :

يعد الصدق من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في الأدوات والمقاييس التربوية والنفسية لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الأداة من أجله. ويقصد بصدق الأداة شمولها لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها وفقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (عبد الخالق، ١٩٩٣، ٣٨) ولغرض التأكد من صدق الأداة الحالية تم اعتماد الصدق الظاهر للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة النفسية وهو المظهر العام للأداة او الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (فان دالين، ١٩٤٨، ٩) لذلك تم عرض الأداة المكونة من (٤٢) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والإدارة والقياس والبالغ عددهم (٨) محكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للصدق الذي اعدت من اجله ومدى وضوح صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة بالحذف او التعديل بالإضافة وقد تم الاعتماد على النسبة المئوية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات والإبقاء عليها، وفي ضوء ذلك عدت جميع فقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي عدت من اجله بعد الأخذ بمجمع آراء المحكمين .

ثبات الأداة:

يعد الثبات الخاصية الثانية التي يجب ان تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب . ويقصد بالثبات درجة التوافق او التجانس بين قياسين لشيء واحد أي درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس (عودة، ١٩٩٨، ٨٨)

وللحصول على الثبات للإدارة الحالية بطريقة هي :

أ . طريقة إعادة الاختبار: تعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقيق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الإدارة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة وب نفس الظروف (عامر، ١٩٩٥) وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختيار عينة مقدارها (٥٠) رئيس قسم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وبعد مرور أسبوعين تم إعادة التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠,٩١) (٠، ٩١) للاستبانة (الكايوزن) ومعامل الثبات للاستبانة الأداء الوظيفي بلغ (٠,٨٦) (٠,٨٦).

ب . معادلة الفاكرونباخ: تعد هذه الطريقة إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) لاستبانة إدارة الكايزن ، وبلغ معامل الثبات (٨٦، ٠) لاستبانة الأداء الوظيفي .
العينة الاستطلاعية : لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة للكشف عن الفقرات الهامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (٢٥) رئيس القسم من مجتمع البحث الأصلي وطلب قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الجابة عليها وقد تبين من خلال الإجابات ان الأداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الجابة على الأداة يتراوح ما بين (٢٥ . ٣٠) دقيقة.
تطبيق الأداة بصورتها النهائية : بعد ان تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددها (٥٠) رئيس قسم .

الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS-25) وقد استخدم الوسائل الإحصائية التالية :
أ . النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري

ب . معامل ارتباط بيرسون

ج . الاختبار الثاني لعينة واحدة

الفصل الرابع

تفسير النتائج :

تم تحليل المتغير الأول (استراتيجية الكايزن) والمتضمن ستة محاور وكما موضح أدناه :
المتغير الأول

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
١	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة	50	٢.٦٥٣١	١.٣٤٧٠٨	١٣.٥٢٧	٠.٠٠٠
٢	اتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين رئاسة الجامعة وعمادات الكليات	50	٣.٥٣٠٦	١.١٧٤٤٢	٢٠.٧٤٦	٠.٠٠٠
٣	تطوير رئاسة الجامعة لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل	50	٣.٤٤٩٠	١.٣٣٩٤٨	١٧.٧٦٣	٠.٠٠٠
٤	تدريب العاملين في الجامعة على أساليب واستراتيجية الكايزن	50	٣.٧٥٥١	١.٣٩٢٤٠	١٨.٦٢٧	٠.٠٠٠
٥	منح الحوافز المادية المناسبة	50	٣.٧٧٥٥	١.٢٤٦٠٨	٢٠.٩٢٨	٠.٠٠٠
٦	التدريب على أساليب الكايزن وتفعيلها	50	٣.١٦٣٣	١.٥٩٨٧٩	١٣.٦٣١	٠.٠٠٠
X1	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للكايزن	50	٣.٤٤٦١	٠.٥٨١٣	٤٠.٦٢٨	٠.٠٠٠

المحور الأول // تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للكايزن

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الأول هو (٣.٤٤٦) موافق بانحراف معياري مقداره (٠.٥٨٥) وكانت قيمة معيار اختبار T هو (٤٠.٦٢٨) وقيمة P- value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هذا المحور (تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للكايزن) هو ذات دلالة معنوية.

أما على مستوى الفقرات فان الفقرة الخامسة احتلت أعلى مرتبة بوسط حسابي (٣.٧٧٦) موافق وانحراف معياري (١.٢٤٨) وكانت قيمة T (٢٠.٩٢٨) وقيمة احتمال P- value هي (٠.٠٠٠١) أي ان الاختيار ذات دلالة معنوية عالية.

أما في المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة الأولى (تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة، وكانت بوسط حسابي (٢.٦٥٣) وانحراف معياري (١.٠٣٤٧) أما قيمة معيار الاختيار T (١٣.٥٢٧) بقيمة احتمالية P- value (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المفروضة ألف أو (٠.٠١) وهذا يدل على معنوية الفقرة.

المحور الثاني // درجة تطبيق عنصر الإحالة

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
٧	تنجز الأعمال الموكلة الينا بأسلوب متطور	50	٣.٧٩٥٩	١.٢٢٤٤٠	٢١.٤١٦
٨	تحاول في الجامعة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أي مشكلة تواجهها	50	٣.١٨٣٧	١.٣٩٤٥٤	١٥.٧٣٠
٩	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة	50	٣.٨١٦٣	١.١٦٦٧٩	٢٢.٥٩٦
X2	درجة تطبيق عنصر الاحالة	50	٣.٤٥٤٨	٠.٧٣٠٥٧	٣٢.٦٢٣

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الثاني هو (٣.٤٥٨) موافق وانحراف معياري (٠.٧٣٠) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٣٢.٦٢) وقيمة P- value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.١٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هذا المحور (عنصر الاحالة) هو ذات دلالة معنوية. اما على مستوى الفقرات فان الفقرة التاسعة احتلت اعلى الفقرات بوسط حسابي (٣.٨١٦) وانحراف معياري (١.١٦٦) وكانت قيمة T (٢٢.٥٩).

المحور الثالث // درجة تطبيق عنصر المرونة

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
١٠	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	50	٢.٦١٢٢	١.٤٥٥١١	١٢.٣٢٦
١١	نهتم بالأراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين	50	٣.٧٥٥١	١.٣٣١٢١	١٩.٤٨٣
١٢	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	50	٣.٥١٠٢	١.٣٠٨٩٨	١٨.٥٠٤
X3	درجة تطبيق عنصر المرونة	50	٣.٤٦٠٦	٠.٤٦٥٩٠	٥١.٢٤٤

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الثالث هو (٣.٤٦٠) موافق وانحراف معياري مقداره (٤٦٥) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٥١.٢٤٤) وقيمة P- value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١٠٠) وهذا يعني

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي ان هذا المحور (عنصر المرونة) هو ذات دلالة معنوية.
أما على مستوى الفقرات فان الفقرة الحادي عشر سجلت أعلى مستوى بالوسط الحسابي (١.٣٣) وكانت قيمة T (١٩.٤٨).

المحور الرابع // درجة تطبيق عنصر المخاطرة

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
١٣	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل، رغم المركزية في التعليم	50	٣.٨١٦٣	١.٢٨٥٧١	٢٠.٥٠٦	٠.٠٠٠
١٤	نهتم بتقدير أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	50	٣.٤٨٩٨	١.٣٨٦٢٨	١٧.٣٦٩	٠.٠٠٠
١٥	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الاخفاق	50	٣.١٤٢٩	١.٥٨١١٤	١٣.٦٩٣	٠.٠٠٠
X4	درجة تطبيق عنصر المخاطرة	50	٣.٤٤٣١	٠.٦٠٢٧٥	٣٩.٤٠٦	٠.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الرابع هو (٣.٤٤٣) موافق وانحراف معياري مقدراه (٠.٦٠٢) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٣٩.٤٠٦) وقيمة P-value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) %، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي ان هذا المحور (عنصر المخاطرة) هو ذات دلالة معنوية أما على مستوى الفقرات فان الفقرة الثالثة عشر احتلت أعلى مرتبة بوسط حسابي (٣.٨١٦) موافق وانحراف معياري (١.٢٨٥) وكانت قيمة T (٢٠.٥٠).

المحور الخامس // درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
١٦	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	50	٣.٨١٦٣	١.١٦٦٧٩	٢٢.٥٩٦	٠.٠٠٠
١٧	نمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	50	٢.٦١٢٢	١.٤٥٥١١	١٢.٣٢٦	٠.٠٠٠
١٨	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	50	٣.٧٥٥١	١.٣٣١٢١	١٩.٤٨٣	٠.٠٠٠
X5	درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات	50	٣.٤٤٠٨	٠.٥٨٥٩٢	٤٠.٥١٠	٠.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الخامس هو (٣.٤٤٠) موافق وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٨٥) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٤٠.٥١٠) وقيمة P-value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠١٠٠٠) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هذا المحور (تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات) هو ذات دلالة معنوية.

أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة السادسة عشر أعلى مستوى بوسط حسابي (٣.٨١٦) موافق وبانحراف معياري (١.١٦٦) وكانت قيمة T (٢٢.٥٩).

المحور السادس // المعوقات التي تحد من استخدام استراتيجية الكايزن

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
١٩	زيادة معدلات ضغط العمل	50	٣.٨٥٧١	١.٢٠٧٦١	٢٢.٠٦٨	٠.٠٠٠
٢٠	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع استراتيجية الكايزن	50	٣.١٠٢٠	١.٤٤٦٩١	١٤.٧٦٥	٠.٠٠٠
٢١	الجود في تنفيذ القرارات	50	٣.٩٣٨٨	١.١٤٣٩٧	٢٣.٧٩٦	٠.٠٠٠
٢٢	انعدام العدالة لدى المسؤولين	50	٣.٥١٠٢	١.٢٢٦٨٣	١٩.٧٤٣	٠.٠٠٠
٢٣	وجود المحاباة داخل المؤسسة	50	٣.٧٩٥٩	١.٢٤٤١٣٠	٢١.١٢٤	٠.٠٠٠
X6	المعوقات التي تحد من استخدام استراتيجية الكايزن	50	٣.٠٦٩٤	٠.٦٩٧٠٨	٣٠.٣٢٠	٠.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة اعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور السادس هو (٣.٠٦٩) موافق وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٩٧)، وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٣٠.٣٢٠) وقيمة P-value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من المستوى الدلالة المفروضة (٠.٠١٠٠٠) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي ان هذا المحور (المعوقات التي تحد من استخدام استراتيجية الكايزن) هو ذات دلالة معنوية.

أما على مستوى الفقرات فان القوى الحادية والعشرين احتلت أعلى مرتبة بوسط حسابي مقداره (٣.٩٣٨) موافق وبانحراف معياري (١.١٤٣) وكانت قيمة T (٢٣.٧٩).

المتغير الثاني/ تم تحليل المتغير الثاني المتضمن (كفاياتهم الإدارية) أربعة محاور

المحور الأول // الكفايات الانسانية

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
1	يراعي الفروق الفردية	50	٢.٦٥٣١	١.٣٤٧٠٨	١٣.٥٢٧	.٠٠٠
2	يقيم علاقات طبية مع الآخرين	50	٣.٥٣٠٦	١.١٧٤٤٢	٢٠.٧٤٦	.٠٠٠
3	لديه المقدرة على ادراك اتجاهات العاملين	50	٣.٤٤٩٠	١.٣٣٩٤٨	١٧.٧٦٣	.٠٠٠
4	يعمل على خلق روح الابتكار	50	٣.٧٥٥١	١.٣٩٢٤٠	١٨.٦٢٧	.٠٠٠
5	يعمل على الابداع المهني	50	٣.٧٧٥٥	١.٢٤٦٠٨	٢٠.٩٢٨	.٠٠٠
6	يفرس الاحساس بالمسؤولية	50	٣.١٦٣٣	١.٥٩٨٧٩	١٣.٦٣١	.٠٠٠
١	الكفايات الاستثنائية	50	٣.٤٤٦١	٠.٥٨٥١٣	٤٠.٦٢٨	.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الأول هو (٣.٤٤٦) موافق وانحراف معياري مقداره (٠.٥٨٥) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٤٠.٦٢) وقيمة P- value (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١)% وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. أي ان هذا المحور (الكفايات الانسانية) هو ذات دلالة معنوية، أما على مستوى الفقرات فقد أحتلت الفقرة الخامسة أعلى مرتبة بوسط حسابي (٣.٧٧٥) موافق وانحراف معياري (١.٢٤٦) وكانت قيمة T (٢٠.٩٢).

المحور الثاني // الكفايات الادراكية

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
7	لديه المقدرة على إدارة الكلية	50	٣.٧٩٥٩	١.٢٢٤٤٠	٢١.٤١٦	.٠٠٠
8	يستجيب بسرعة للمتغيرات	50	٣.١٨٣٧	١.٣٩٤٥٤	١٥.٧٣٠	.٠٠٠
9	لديه المقدرة على مواجهة الظروف	50	٣.٨١٦٣	١.١٦٦٧٩	٢٢.٥٩٦	.٠٠٠
10	يعمل على اثارة دافعية مرؤوسيه	50	٢.٦١٢٢	١.٤٥٥١١	١٢.٣٦٢	.٠٠٠
11	لديه المقدرة على تحمل المسؤولية	50	٣.٧٥٥١	١.٣٣١٢١	١٩.٤٨٣	.٠٠٠
12	يقوم بتقويض بعض صلاحيته	50	٣.٤٠٨٢	١.٣٩٨١٩	١٦.٨١٣	.٠٠٠
13	يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين	50	٣.٤٦٩٤	١.٤٧٣٤٠	١٦.٢٤٥	.٠٠٠
14	يشجع العمل بروح الفريق	50	٣.٧٩٥٩	١.٣٣٨٢١	١٩.٥٩٤	.٠٠٠
٢	الكفايات الادراكية	50	٣.٤٣٤٤	٠.٥١٩٩٧	٤٥.٥٦١	.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للمحور الثاني هو (٣.٤٣٤) موافق وانحراف معياري مقداره (٥١٩٩) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٤٥.٥٦) وقيمة P- value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي ان هذا المحور (الكفايات الادراكية) هو ذات دلالة معنوية.

أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة التاسعة أعلى مرتبة بوسط حسابي (٣.٨١٦) موافق وانحراف معياري (١.١٦٦) وكانت قيمة T (٢٢.٥٩)

المحور الثالث // الكفايات الفنية

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P- value
١٥	يشجع النقاش بموضوعية	50	٣.١٦٣٣	١.٦٢٤٦٤	١٣.٤١٤	٠.٠٠٠
١٦	يعمل على رسم سياسة تعليمية	50	٣.٧٥٥١	١.٢٩٩٥٣	١٩.٩٥٨	٠.٠٠٠
١٧	يعمل على تقليل الاجراءات الروتينية	50	٣.٢٨٥٧	١.٣٣٨٥٣	١٦.٩٢٢	٠.٠٠٠
١٨	يوزع المهام والمسؤوليات	50	٣.٧١٤٣	١.٣٣٨٥٣	١٩.١٦٣	٠.٠٠٠
١٩	يعمل على تحقيق القوانين والأنظمة	50	٢.٨٧٧٦	١.٤٦٦٧٥	١٣.٤٩٤	٠.٠٠٠
٢٠	يمارس السلوك الديمقراطي	50	٣.٥٧١٤	١.٣٦٩٣١	١٨.٠٠٢	٠.٠٠٠
٣	الكفايات الفنية	50	٣.٤٣٤٤	٠.٦٢٨٧٩	٣٧.٦٧٧	٠.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي (٣.٤٣٤) موافق وانحراف معياري مقداره (٠.٦٢٨)، وكانت قيمة معيار T هي (٣٧.٦٧٧) وقيمة P- value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي ان هذا المحور (الكفايات الفنية) ذات دلالة معنوية.

أما على صعيد الفقرات فقد احتلت الفقرة السادسة عشر أعلى مرتبة بوسط حسابي (٣.٧٥٥) موافق وانحراف معياري (١.٢٩٩) وكانت قيمة T (١٩.٩٥).

المحور الرابع // التقويم

ت	الفقرات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	P-value
٢١	يشرك الجميع في تقويم العملية الإدارية والتربوية	50	٣.٦٧٣٥	١.٢٨١٠٨	١٩.٧٩٩	٠.٠٠٠
٢٢	يوجه باستخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم	50	٢.٤٦٩٤	١.٤٠٠٩٢	١٢.٠٨٩	٠.٠٠٠
٢٣	يعمل على تقويم العملية التربوية من جوانبها كافة	50	٣.٧١٤٣	١.٣٦٩٣١	١٨.٧٣٢	٠.٠٠٠
٢٤	يوجه باستخدام اسلوب التقويم الذاتي	50	٣.٧٥٥١	١.٢٥٠٥١	٢٠.٧٤٠	٠.٠٠٠
٢٥	يقوم المرؤوسين بموضوعه تامة	50	٣.٧٩٥٩	١.٣٨٤١٣	١٨.٩٤٤	٠.٠٠٠
٤	التقويم	50	٣.٤٢٤٥	٠.٧٥٠١٥	٣١.٤٨٩	٠.٠٠٠

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان الوسط الحسابي للحد الرابع هو (٣.٤٢٤) موافق وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٥٠) وكانت قيمة معيار اختبار T هي (٣١.٤٨) وقيمة P-value تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة (٠.٠٠١) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي ان هذا المحور (التقويم) هو ذات دلالة معنوية. أمل على صعيد الفقرات فان الفقرة الخامسة والعشرين احتلت أعلى مرتبة بوسط حسابي مقداره (٣.٧٩٥) موافق وبانحراف معياري مقداره (١.٣٨٤) وكانت قيمة T (١٨.٩٤).

الفصل الخامس

استنتاجات البحث:

١. من خلال تفسير النتائج نلاحظ ان كافة الفقرات ذات دلالة معنوية وهذا يدل على وجود حالة واضحة للكايزن.
٢. ان عينة البحث اتفقت على ان فقرات الاستمارة متحققة.
٣. بالنسبة لفقرات الكفايات الإدارية فقد أثبتت نتائج الدراسة بأنها متحققة وبمستويات عالية وذلك حسب آراء عينة البحث.
٤. محور الكفايات الإدارية هو الآخر حققت فقراته اتفاقاً كبيراً مع الباحث اذ سجلت معدلات ترجيحية عالية، وكذلك كانت جميع الاختبارات المتاحة بهذا المحور معنوية احصائية.

المصادر :

- ١ . أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨)، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات النظرية والمهارات، ط١ ، دار المسيرة للنشر، السعودية.
- ٢ . أحمد، ابراهيم أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة التعليمية بين نظرية التطبيق، ط ٣، الاسكندرية، دار المعارف للنشر.
- ٣ . اسماعيل، محمد (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط١، دار جرير للنشر، بيروت.
- ٤ . البديري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١)، الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، ط٢، دار الفكر للنشر، عمان.
- ٥ . توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، الشخصية القيادية فكر وفعلاً، ط٢ ، القاهرة.
- ٦ . الجندي، عادل (٢٠٠٢)، الإدارة والتخطيط العلمي الاستراتيجي، معهد الإدارة ، القاهرة.
- ٧ . جوني، مروان ابراهيم (٢٠٠١)، القائد الاداري في نطاق علم الإدارة العامة، ط٢ ، سوريان دمشق.
- ٨ . حسين ،حطاب صخي(٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، وزارة التربية، المديرية العامة للإعداد والتدريب.
- ٩ . حمادات، محمد حسين (٢٠٠٧)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط٣ ، عمان.
- ١٠ . خالد، عبد الرحيم (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، ط ٣، عمان.
- ١١ . خير الله، السيد (٢٠٠٠)، القيادة الإدارية مفهومها، وانماطها، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة.
- ١٢ . درة ، عبد الباري (٢٠٠١)، الإدارة الحديثة . المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، ط٢ ، عمان.
- ١٣ . دروش ، عبد الكريم (٢٠٠٢)، اصول الإدارة العامة، ط ٢ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- ١٤ . رسمي ، محمد حسن(٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط١ ، دار المناهج للنشر.
- ١٥ . رشيد، صالح عبد الرضا (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ط ٣، عمان.
- ١٦ . الزعبي، حسن محفوظ (٢٠٠٤)، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان.
- ١٧ . سباعنة ، شوكت (٢٠٠٠)، الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح، فلسطين.
- ١٨ . السعود، راتب (٢٠٠٢)، اختبار مدير المدرسة الثانوية بالأردن، أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك، ع (٩)، الاردن.
- ١٩ . سويلم، محمد (٢٠٠٠)، السلوك الانساني في المنظمات العاصرة، ط١ ، دار المنصورة للنشر، القاهرة.
- ٢٠ . عبد الوهاب محمد (٢٠٠١)، السلوك الفعال في المنظمات، ط٢ ، الدار الجامعية للنشر، عمان.
- ٢١ . اللوزي، موسى (٢٠٠٦)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١ ، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٢ . محمد سويلم (٢٠٠٠) أساسيات الإدارة ، ط٢ ، دار وهدان للنشر ، القاهرة.
- ٢٣ . ملكاوي ، فتحي حسن ، (٢٠٠٥)، أثر رأس المال الفكري في الإدارة المنظمي، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة بغداد.
- ٢٤ . زويلف، مهدي ، ٢٠٠٥، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك ، عمان .
- ٢٥ . شكتاوي ، عبد الملك (٢٠٠٤) ، الجودة الشاملة تردم الفجوة في ادائها التربوي، محلية المعرفة.
- ٢٦ . الشنواتي، صلاح (٢٠٠١)، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية.
- ٢٧ . مهدي ، ابراهيم، ٢٠٠١، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الاسكندرية.

- ٢٨ . عبد الخالق ، ١٩٩٣ ، الاحصاء الوصفي ، جامعة بغداد .
- ٢٩ . عودة ، أحمد سليمان ، ١٩٩٤ ، نظرة عامة في التقييم والقياس الاداري .
- ٣٠ . فان دالين ، وبوبولد ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، ط٣ ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- ٣١ . أحمد ، لمياء محمد (٢٠٠٩) ، نظم الجودة ومتطلبات التسويق ، الخدمات التعليمية ، ط١ ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
- ٣٢ . السكارنة ، بلال خلف ، (٢٠١١) ، تصميم البرامج التدريبية ، ط١ ، دار المسيرة للنشر ، عمان .
- ٣٣ . حريم ، حسين ، (٢٠٠٩) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان .
- ٣٤ . حسن محمد أحمد (٢٠٠٤) ، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات ، مصر .
- ٣٥ . عقلة مجلة الخزاولة ، عبد الله (٢٠٠٨) ن الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، عمان .
- ٣٦ . النجار ، فريد (٢٠٠٧) ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، الاسكندرية .
- ٣٧ . أحمد سالم أبو الغنم ، شروق (٢٠١٣) ، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال ، مذكرة ماجستير منشورة ، إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط .
- ٣٨ . رحيم حسين ، (٢٠٠٥) ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات ، مدخل النظم ، مجلة العلوم الانسانية ع ٧ ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .
- ٣٩ . قيس المؤمن ، (٢٠١١) ، التنمية الإدارية ، الاسكندرية .
- ٤٠ . حسن ماهر ، (٢٠١٢) ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، بيروت .
- ٤١ . الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (٢٠٠٣) ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر ، عمان .
- ٤٢ . أبو شندي ، سعد عامر ، (٢٠١١) ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، ط١ ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤٣ . يونس ، محمد سليمان ، الاتجاهات العامة في العلاقات العامة ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .