

**متطلبات مقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس
الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين
كانري للجودة الشاملة**

**Proposed Requirements for Improving the Performance of
School Leaders in Architectural Industrial Secondary
Schools in Egypt Based on the Hoshin Kanri Approach to
Total Quality**

إعداد

أشرف سيد أحمد سيد

بحث مستل من رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في التربية تخصص التخطيط الاستراتيجي وسياسات التعليم

إشراف

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق

كلية التربية - جامعة حلوان

م.د/ إيناس أحمد فتحي محمود القاضي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

مستخلص البحث:

استهدف البحث اقتراح عدد من المتطلبات مقترحة؛ لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل "هوشين كانري" للجودة الشاملة من خلال مجموعة من المحاور: المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل هوشين كانري للجودة الشاملة. المحور الثاني: الأبعاد الرئيسة لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري. المحور الثالث: واقع أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر. المحور الرابع: المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لأنه ملائم لتطبيق البحث. من المتوقع أن توفر النتائج رؤى قيمة لقلدة المدارس وصانعي السياسات التعليمية وأصحاب المصلحة المشاركين في تطوير وتنفيذ برامج القيادة التعليمية في مصر.

Abstract:

The research aimed to propose a number of proposed requirements to improve the performance of school leaders in architectural industrial secondary schools in Egypt in the light of the "Hoshin Canary" approach to total quality through a set of axes: The first axis: the conceptual framework of the Hoshin Canri approach to total quality. The second axis: the main dimensions of school leadership performance in the light of the Hoshin Canary entrance. The third axis: the reality of the performance of the leaders of the architectural industrial secondary schools in Egypt. Fourth Theme: Proposed requirements to improve the performance of school leaders in architectural industrial secondary schools in Egypt in light of Hoshin Canry's approach to total quality. The findings are expected to provide valuable insights to schools, educational policymakers, and stakeholders involved in the development and implementation of educational leadership programs in Egypt.

المقدمة :

إن التعليم الفني هو أساس جهود التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، انطلاقاً من أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به هذا النوع من التعليم في دفع عجلة التنمية، وتحقيق أعلى معدلاتها: حيث إن خطط التنمية مهما كانت درجة جودتها فإنها لا يمكنها تحقيق أهدافها، ومعدلاتها المستهدفة إلا إذا توافرت لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً، وثقافياً في كافة مجالات العمل والإنتاج (١) .

لقد تعددت توجيهات وزارة التربية والتعليم واللقاءات والندوات الإقليمية والدولية للارتقاء بمؤسسات التعليم الفني الصناعي بجمهورية مصر العربية، وتوصلت تلك الندوات إلى مجموعة من التوصيات؛ منها تدريب، وتأهيل القيادات الفاعلة؛ لتسيير وإدارة المؤسسات التعليمية، وذلك بوضع برامج للتدريب الإداري والقيادي للكوادر البشرية داخل مؤسسات التعليم؛ لمراقبة الأداء، وتطوير الاتصال، وتحسين طرق صناعة القرار، وتبنى الاستراتيجيات وتكنولوجيا التطوير التنظيمي الفعال؛ لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، إضافةً إلى تطوير الخطط والبرامج الدراسية، واعتماد خطط، وبرامج جديدة تتفق، واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال مع أهمية وجود منظومة للتقييم تستند إلى المعايير العالمية من خلال إنشاء مراكز الجودة داخل مؤسسات التعليم لحثها على المنافسة الدولية (٢) .

لا شك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور قيادي، والذي يتمثل في تحضير القدرات والعناصر البشرية، وقيادتها نحو الوصول إلى الأهداف المرسومة، والقائد التربوي يتوقع منه أن يكون داعية للتغيير، والتجديد، وتهيئة المناخ الملائم؛ لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (٣) .

١ خالد صلاح حنفي محمود (٢٠١٨) : تطوير التعليم الفني المصري في ضوء بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والنسانية العدد ١٣ ص ٣٤ .
٢ رندا صالح زيدان (٢٠١٦) : دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد السادس الجزء الثاني ص ٣٩ .
٣ محمد منير مرسى (١٩٩٣) : الأتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة - عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ص ١٣ .

والقائد المدرسي هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غايتها، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة، ويعتبر القائد المدرسي ركيزة نجاح المدرسة، ومحور ارتكازها، وداعماً أساسياً للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي؛ لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة يتعامل على الأحداث الطارئة؛ لتفادي المشكلات، والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة(٤).

والتطوير كمفهوم في المجال التربوي يعرفه مصطفى القريوتي بأنه "مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته، أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه"، ولقد أكد ريتشارد على تطوير الأداء للقائد المدرسي، ووصفه بأنه العنصر الجوهري في أي مدرسة فعالة، وهذا يتطلب مهارات يتعلمها، ويقوم بممارستها، وليس فقط أن يكون موهوباً فطرياً، وأكد ريتشارد على نقاط أساسية لأي برنامج لتطوير أداء القائد المدرسي أن يكون القائم على التطوير متفاعلاً مع القائد المدرسي والمدرسة، وأن الأسلوب غير المباشر في توجيه القادة يكون نافعاً، وإدخال الأساليب التقنية في التطوير لتدريس بعض المفاهيم الإدارية(٥).

تتمحور أهمية استخدام مدخل هوشين كانري في تطوير التعليم الفني حول تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس عبر منهجية متكاملة تضمن تواصل وتعاون جميع الأطراف المعنية. يوفر مدخل هوشين كانري إطاراً واضحاً ومحددًا يمكن من خلاله توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة بدقة، مع الحفاظ على مرونة تمكن من التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل. إذ من خلال تطبيق مدخل هوشين كانري، يمكن لمؤسسات التعليم الفني تحقيق تطور مستدام وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، مما يعزز من قدرتها على تلبية متطلبات المجتمع والسوق بشكل أكثر فعالية.

٤ زيد بن ناص ال سليمان (٢٠١٧) تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية - مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية - جامعة بابل العدد ٣٥ ص ١٨٦ ص ١٨٧

٥- زيد بن ناصر ال سليمان - مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل العدد ٣٥ ٢٠١٧.. ص ١٨٦ و ص ١٨٧

مشكله البحث :

نظرًا لعدم وجود دراسات سابقة في مجال البحث للمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في حدود علم الباحث قام بعمل دراسة استطلاعية للقيادات التربوية (مدير، ووكيل مدرسة) لعدد عشر مدارس من أفراد عينة البحث وعددها (٢٠) عشرون؛ (١٠) مديرين، و(١٠) وكلاء. يمثلون المدارس التالية: مدرسة نهضة مصر المعمارية، ومدرسة دار السلام المعمارية، ومدرسة منشية ناصر المعمارية، ومدرسة مكارم الأخلاق المعمارية والسلام المعمارية (القاهرة)، والجيزة الكهربائية الزخرفية (الجيزة)، ومدرسة شبرا الجديدة (القليوبية)، ومدرسة سنورس الثانوية الصناعية (الفيوم)، ومدرسة فارسكور الثانوية الصناعية (دمياط).

وكان الاستطلاع حول أهم المعوقات التي تعوق القيادة التربوية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية عن أدائها. وقد تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية إن أهم المعوقات التي تعيق تلك القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية عن أداء عملها على النحو المطلوب هي:

- النقص في بعض أعداد المعلمين ببعض التخصصات.
- تقشي ظاهرة الدروس الخصوصية، وأثرها على العمل المدرسي.
- كثرة تغير الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس، أو العجز ببعض التخصصات .
- نقص توافر الإمكانات المادية المطلوبة.
- التعارض بين السلطة المركزية، والمحلية في الاختصاصات .
- تجاهل الأخذ باقتراحات مديري المدارس لتحسين العملية التعليمية.
- ضعف الحوافز المادية، والمعنوية للبارزين في العمل.
- تقصير أولياء الأمور بالاهتمام بمتابعة أبنائهم.
- زيادة كثافة الطلاب داخل الفصول .
- المناهج الدراسية لا تلبى متطلبات سوق العمل، واحتياجات الطلبة.
- ندرة توافر التجهيزات المدرسية للأنشطة التربوية.
- تدخل السلطة الإدارية وتجاهل رأى إدارة المدرسة في اتخاذ إجراء يتصل بالمدرسة، وخاصة نقل المدرسين، أو الإداريين .

- ضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات؛ بسبب نقص المخصصات المالية الكافية لذلك.
 - قلت تلبية احتياجات المدرسة الضرورية لسد العجز في الإداريين أو المعلمين أو العمال في المدرسة مما يسبب خللاً في المدرسة.
 - قصور في التنمية المهنية للمعلمين لإعدادهم للمناهج الحديثة قبل البدء في تنفيذها ما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ المناهج الحديثة على أرض الواقع.
 - النقص الشديد في أمناء المعامل والمكتبات ومشرفي الأنشطة في المدارس .
- إهمال الأنشطة التربوية:**

- فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.
- تزداد حالة المرافق التربوية بالمدرسة. (الملاعب وغرف الأنشطة)
- قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم.
- إلزام المدارس بالنقد الحرفي بالنظم والتعليمات.

إن تلك العقبات التي تعوق أداء القيادات التربوية تتطلب نظاماً يعمل على ربط جميع الأنشطة، والأهداف التربوية بعضها البعض، وبهذا يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق الجودة الشاملة بمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية قيادتها التربوية (6) .

ويرى الباحث إن هذه المعوقات التي تعيق تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية والتي تنعكس على الأداء المدرسي مما يتطلب ضرورة تطبيق منهجية هوشين كانري للجودة الشاملة و تعد منهجية هوشين كانري أساساً للتخطيط، وتوجيه التغيير داخل أي مؤسسة، والتنسيق بين الإجراءات المؤسسية، وإعداد استراتيجية المؤسسة، وتكمن القوة الرئيسة لمنهجية هوشين كانري في البعد الإضافي للتكيف الذي ينشأ من التطبيق المستمر خطط، نفذ، راجع، اتخذ إجراء من خلال تنظيم التغيير الداخلي. يتضمن هذا النظام أدوات للتحسين المستمر، وتحقيق الاختراقات، وتنفيذ الخطط. يتميز هوشين كانري بدمج المؤسسة بأكملها

⁶ - محمد كمال بن داغستاني (٢٠٠٧) : القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة الجزء الأول ورقة عمل

في عملية التخطيط الاستراتيجي، من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، مما يضمن أن تكون أهداف وغايات المؤسسة محددة بوضوح، ومتواصلة بشكل فعال، ومراقبة باستمرار، وقابلة للتكيف

أسئلة البحث:

يتمثل السؤال الرئيس يسعى البحث إلى الإجابة عن سؤال رئيس ألا هو :
"كيف يمكن تحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة؟"، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

ما الإطار المفاهيمي لمدخل هوشين كانري للجودة الشاملة، وتطبيقاته في التعليم؟

ما الأبعاد الرئيسة لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري؟

ما واقع أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر؟

ما المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس في "تحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة"، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

تناول الإطار المفاهيمي لمدخل هوشين كانري للجودة الشاملة وتطبيقاته في التعليم.

استنتاج الأبعاد الرئيسة لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري.

تحديد واقع أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر.

صياغة المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة.

أهمية البحث :

يمكن إبراز أهمية البحث في النقاط التالية:

- التعرف على نواحي القصور في أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر .
- الاستفادة، من إدارة هوشين كانري للجودة الشاملة لقيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمار
- استفادة صانعي السياسات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بصفة عامة، ومسئولي التعليم الفني بصفة خاصة المهتمين بالتعليم الثانوي المعماري في الاهتمام بتطوير أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية، مما يؤدي إلى التميز والإبداع والتنافسية لهذه المدارس .

حدود البحث:

الحدود البشرية: القيادات المدرسية " مديري ووكلاء المدارس " الثانوية الصناعية المعمارية بمصر.

الحدود الموضوعية: تم تناول أداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري من خلال خمسة أبعاد رئيسة لأداء القيادة المدرسية، وهي: الرؤية والتوجيه، وبناء الثقة وإقامة العلاقات، والتنظيم والتخطيط، والتطوير المهني، والتقييم والتحسين المستمر .

منهج البحث:

يستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي، لكونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته وتم استخدام الاستبانة كأداة وتم تطبيقها وتحليل نتائجها.

مصطلحات البحث :

الأداء: يعرف بأنه "الإنجاز الذي يتم في حال استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية، واستخدامها بالكفاءة التي تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها" (٧) .

التعريف الإجرائي: هو قيام القائد بنشاط سلوكي خلال فترة زمنية محددة.

القيادة التربوية: هي "دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية؛ لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم، وممارسة التحفيز، والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يتناسب مع مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه" (٨) .

التعريف الأجرائي: هو عملية تشاركية وموجهة وعملية تأثير وتأثر وأقناع من القائد للجماعة الذين يرأسهم ليدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة

التعليم الثانوي الصناعي: يعرف التعليم الثانوي الصناعي بأنه ذلك "النمط من التعليم المسؤول عن إعداد فئة العمال المهرة المطلوبين؛ لتحقيق متطلبات سوق العمل من خلال إعدادهم وإكسابهم مهارات في تخصصات مختلفة من خلال ما يقدم لهم من مواد تخصصية، وتدريبات عملية ومواد ثقافية عامة" (٩).

المدارس الثانوية الصناعية المعمارية: هي "إحدى شُعب المدارس الثانوية الصناعية التي تهتم بدراسة التخصصات المعمارية، وهي: الخرسانة والبناء والتشطيبات ونجارة العمارة وشبكات المياه والصرف الصحي" (١٠) .

الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة للجودة والخدمات وتسعى إلى دمج

٧ - زندا صالح زيدان (٢٠١٦) : دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية .والنفسية العدد السادس الجزء الثاني ص٣٩.

٨ - علي محمد جبران(٢٠١٣) : القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الأيجابية لثقافة النجاز التربوي , مجلة كلية التربية, جامعة اليرموك : الأردن ص٥

٩ - قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة (١٩٧٠) رقم ٩٣٩ بشأن بروتكول التعاون بين الجمهورية العربية المتحدة وجمهورية إيطاليا - الجريدة الرسمية العدد٤٣.

١٠ - وزارة التربية والتعليم : قانون التعليم رقم (١٣٩) والمعدل بالقانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨ م المذكرة الأيضاحية بمادة ٣٠

فلسفتها بالبيئة المنظمة بمبادئها لتضيف قيمة إلى تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات، والتقنيات والتدريب الذي يقود إلى خدمات عالية الجودة تشير إلى المواصفات، والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلال تلك المواصفات" (11) .

مفهوم التطوير: يعرف التطوير في معجم مصطلحات التربية والتعليم بأنه هو التغيير المقصود والمخطط في البنية أو الوظيفة أو التنظيم من أجل تنمية أحد أو بعض خواص النظام التعليمي في اتجاه إيجابي نحو معايير قيمية (١٢).

كما عرف النورى التطوير أنه "البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى من خلال تحليل الواقع إلى عناصره أولية ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك" (١٣) .

التعريف الإجرائي للتطوير : هو مجموعة عمليات وإجراءات ممنهجة ومستمرة يقوم بها قائدة المدرسة لرفع الكفاءة وتجويد المخرجات حتى تتحقق الأهداف المنشودة بدقة عالية

هوشين كانري: أطلق على هوشين كانري أسماء مختلفة في الغرب، وأكثرها شيوعاً؛ هو نشر السياسات والإدارة بالسياسة، وتخطيط هوشين، ومراقبة السياسات هوشين كانري هي منهجية للتخطيط الاستراتيجي تنقل الرؤية الاستراتيجية للمنظمة في جميع أنحاء المنظمة 14 () .

وتعرف هوشين كانري إجرائياً بأنها المنهجية التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق التميز والتحسين المستمر

11 - محمود داود الربيعي ومازن عبد الهادي احمد (٢٠٠٣) الجودة الشاملة في أعداد المعلم بالوطن العربي مجلة مركز البحوث التربوية دار الكتب العلمية ص ٢١ .
١٢- أحمد ذكي بدوى معجم مصطلحات التربية والتعليم (القاهرة : دار الفكر العربي ١٩٨٠) , ص ٩٨ .
١٣ - عبد الغنى النورى (١٩٨٧), اتجاهات جديدة في التخطيط التربوى , الدوحة قطر دار الثقافة للنشر والتوزيع ص ٤٠

4-1 -Jolayemi J.K.(2008), Hoshin Kanri and Hoshin process - Quality Management and Business. a review and literaturesurvey, , Total Quality Management Vol 19,ON 3

الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات التي تناولت تطوير أداء الإدارة المدرسية فى ضوء الجودة الشاملة، ولذلك سوف تعرض الدراسة الحالية الدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً زمنياً من القديم إلى الحديث:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة حسنية حسين عبد الرحمن (٢٠٠٨): "تطوير التعليم الفنى الصناعى وربطه بسوق العمل فى جمهورية مصر العربية- دراسة مقارنة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات بعض الدول: اليابان وألمانيا فى مجال ربط التعليم الثانوى الصناعى بسوق العمل، والوقوف على واقع هذا المجال فى مصر، وتحديد المعوقات التى تعوق ربط التعليم الثانوى الصناعى فى مصر بسوق العمل وتحديد أوجه الشبه والاختلاف فى هذا المجال بين مصر وكل من اليابان وألمانيا، ووضع تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوى الصناعى لربط سوق العمل فى جمهورية مصر العربية على ضوء تجربة كل من اليابان وألمانيا، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن من خلال مدخلين، وهما المدخل الوصفى ومدخل التحليل المقارن، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن خريج مدارس التعليم الثانوى الصناعى؛ يحتاج إلى تدريب قبل العمل، إن للخريج اتجاهات سلبية نحو مكانته الاجتماعية. (15) .

دراسة عبير أحمد على (٢٠٠٩) "توظيف تكنولوجيا المعلومات فى إدارة التعليم الثانوى الفنى فى مصر على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة"، تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية تكنولوجيا المعلومات من حيث المفهوم، وتوظيفها فى إدارة التعليم الثانوى الفنى، دراسة تطبيقات توظيف تكنولوجيا المعلومات فى الإدارة المدرسية عامة من حيث أدائها لمختلف مهامها الإدارية والفنية والتعليمية، الاستفادة من خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل والمملكة المتحدة فى تطوير التعليم الثانوى الفنى على المستوى المدرسى، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات.. استخدمت الباحثة المنهج الوصفى لتحليل الواقع الموجود، وتوصلت

15 - حسنية حسين عبد الرحمن (٢٠٠٨): "تطوير التعليم الفنى الصناعى وربطه بسوق العمل فى جمهورية مصر العربية (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الفيوم كلية التربية

إلى مجموعة من النتائج منها إن تدريس الحاسب الآلي هو الشكل الوحيد لتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وأن نصاب حصص الحاسب ضئيل جداً (١٦) .

دراسة ابتسام حسنى أحمد عبد الجواد (٢٠١٥) "دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للبنات بجمهورية مصر العربية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الملامح الأساسية للمشاركة المجتمعية فى التعليم والكشف عن دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية، والعمل على زيادتها على المدارس الثانوية الفنية الصناعية للبنات بالوقوف على أهم ملامح واقع المشاركة المجتمعية فى مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بنات بجمهورية مصر العربية والوقوف عن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتحول دون تفعيل المشاركة المجتمعية فى التعليم الفني الصناعي بنات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إقامة مدرسة بكل مصنع من المصانع التكنولوجية الحديثة ليكون بيئة خصبة لتدريب طالبات التعليم الثانوي الفنى الصناعي بنات (17) .

دراسة عائض بن عويض بن منيع الله السلمى: ٢٠١٧ "تطوير أداء القيادات التربوية فى المدارس الثانوية بمحافظة جدة فى ضوء منهجية كاينز" هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية فى المدارس الثانوية بمحافظة جدة ف ضوء منهجية كاينز ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي كما تم تطبيق الدراسة استبانة على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة (١٨) .

دراسة فهيم أبو العزم (٢٠١٧) : بعنوان إطار مقترح لقياس وأدائه الأداء الاستراتيجي فى منظمات الإنتاج الخالي من التفقد: منهجية هوشين كانري بدلا من بطاقو القياس المتوازن للأداء , هدفت الدراسة إلى تقديم إطار جديد لقياس

١٦ - عبير أحمد على (٢٠٠٩) "توظيف تكنولوجيا المعلومات فى إدارة التعليم الثانوى الفنى فى مصر على ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة" رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة الفيوم كلية التربية

17 - ابتسام حسنى أحمد عبد الجواد (٢٠١٥) "دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى الفنى الصناعي للبنات بجمهورية مصر العربية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الفيوم كلية التربية .

3 - عائض بن عويض بن منيع الله السلمى: تطوير أداء القيادات التربوية فى المدارس الثانوية بمحافظة جدة فى ضوء منهجية كاينز، مجلة البحوث فى مجالات التربية النوعية، العدد الخامس، (ص ص ٦-٧)

وإدارة الأداء الاستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد , يعتمد على منهجية هوشين كانرى بدلا من بطاقة القياس المتوازن للأداء ولتحقيق هذا الهدف عمدت الدراسة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة وتبين أنها ركزت إثبات عدم صلاحية مقاييس الأداء التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد ثم عرضت الدراسة الاطار المقترح من خلال الاعتماد على منهجية هوشين كانرى (١٩) .

دراسة محمد توفيق عودة (٢٠١٧) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانرى على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨-٢٠١٣ " هدفت الدراسة التعرف على قياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانرى على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨+٢٠١٣ وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة وأستخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات لجمع المعلومات وقد اوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهجية هوشين كانرى في اعداد استراتيجية أعداد وتأهيل المعلمين (٢٠) .

دراسة خالد صلاح حنفي محمود (٢٠١٨) : " تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة" استهدفت الدراسة تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة واستخدم المنهج الوصفي واستخدامه الاستبانة كأداة لجمع البيانات اوضحت الدراسة أن التعليم الثانوي الفني في مصر يعاني العديد من المشكلات كضعف برنامج التعليم الثانوي الفني, مما يؤثر سلباً على كفاءة خريجي هذا النوع من التعليم وعدم مواءمته لمتطلبات سوق العمل

دراسة ابراهيم عباس الزهيري , اشرف أحمد ,رجب عطا (٢٠١٩) : " معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه

^{١٩} فهم ابو العزم (٢٠١٧) إطار مقترح لقياس وأدارة الأداء الأستراتيجي في منظمات الأنتاج الخالي من الفتقد :منهجية هوشين كانرى بدلا من بطاقو القياس المتوازن للأداء مجلة الدراسات والبحوث التجريبية كلية التجارة جامعة بنها س ٣٧ ع ٢

^{٢٠} محمد توفيق عودة (٢٠١٧) بعنوان: " واقع التخطيط الأستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانرى على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين ٢٠٠٨-٢٠١٣ " جامعة القدس

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة إلى حد ما على المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإدارة لمدير المدارس بدولة الكويت متوسطة (٢١) .

دراسة منار محمد جابر ٢٠١٩ : "آليات مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية " هدفت الدراسة آلي التوصل لآليات مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية وذلك من خلال عرض نظري لليقظة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها ومراحل ومتطلبات تحقيقها بالجامعات استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة وتم عمل الاستبانة (٢٢)

دراسة محمد حسن رسمي ,عبد الحميد عبد الفتاح شعلان , احمد عطية السيد ٢٠١٩ "الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية استهدفت الدراسة مسايرة الفكر الإداري الحديث والوقوف على أهمية الشفافية التنظيمية ودورها في تطوير أداء القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج تحليل النظم لتحليل أداء القيادات داخل المؤسسات التربوية ودور الشفافية لتطويرها واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات عن واقع أداء القيادات(٢٣)

دراسة حسام الدين السيد إبراهيم :٢٠٢١" تطوير القيادة التعليمية فى المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان فى ضوء نماذج بعض الدول العربية " هدفت الدراسة إلى تطوير القيادة التعليمية فى المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان فى ضوء نماذج بعض الدول العربية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت تحليل الوثائق فى جمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بالقيادة التعليمي فى المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية فى كثير من الدول العربية.

٢١ ابراهيم عباس الزهيرى , اشرف أحمد , رجب عطا (٢٠١٩) : " معوقات تطوير الأداء الإدارى لمديري المدارس

بدولة الكويت وكيفية التغلبي عليه مجلة العلوم التربوية, كلية التربية بالغرندقة جامعة جامعة جنوب الوادى

٢٢ -- منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري للجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، ع ٤: جامعة جنوب الوادى- كلية التربية بالغرندقة، ص-ص ٢٨٧ -

٢٨٩

٢٣ -- محمد حسن رسمي ,عبد الحميد عبد الفتاح شعلان , احمد عطية السيد ٢٠١٩ "الشفافية وتطوير

أداء القيادات التربوية مجلة كلية التربية ببها العدد (١١٩) ج ١

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

دراسة Hanaa Ouda Khadri Ahmed : ٢٠١٦ "إطار منهجي مقترح لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي هوشين كانرى فى المؤسسات التعليمية " أستخدمه المنهج الوصفي وهدفت الدراسة إلى اقتراح إطار منهجي لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي هوشين كانرى فى المؤسسات التعليمية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة اللينة .

دراسة EL Sayed, AL Mashikhi, AL Kithiri 2017 "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة طفار من وجهة نظر المعلمين " هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة طفار من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها ٢٧٨ معلماً في مدارس ظفار .

دراسة Barnbe ,Giorgino (٢٠١٧) أن أدوات التخطيط الاستراتيجي والإدارة التي تتعلق بنظام نشر سياسة هوشين كانرى والتي تتمثل في التركيز , والتوحيد والتكامل , والمراجعة وفق دورة (FAIR) وأوضحت الدراسة X-Matrix لتطبيق منهجية هوشين كانرى, ونقاط القوة فى تطبيقها ودورها فى تحقيق أهداف المؤسسة ودعم الأداء الجيد بها.

دراسة Silveira, and Others (٢٠١٧) "أن هوشين كانرى تعد إطار إدارة استراتيجياً تم وضعه فى اليابان وتطبيقه فى سياق إدارة الجودة الشاملة ويعتمد على وضع استراتيجية الأعمال وتنفيذ العمليات, مما يؤكد على ضرورة تحديد مجموعة من المبادئ لهوشين كانرى وأوضحت الدراسة كيفية استخدام هوشين كانرى ودوره فى تحسين الأداء فى المؤسسة وعرضت مجموعة من المتطلبات لنظام الإدارة لتطبيق هوشين كانرى.

دراسة Andrea Octavian PARASCHIVESCU ٢٠١٨ هوشين كانرى وإدارة الجودة الشاملة تهدف هذه الدراسة إلى فهم مدى فائدة دورة ديمنج لإدارة

تحقيق الأهداف في التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للجودة واستخدمه المنهج الوصفي.

دراسة Thiirer, and Others (٢٠١٨) أن منهجية هوشين كانري لديها القدرة على دمج استراتيجيات العمليات في بنية متماسكة ويمثل تخطيط هوشين كانري تحويلاً من أعلى إلى أسفل للأهداف بدءاً بأهداف الإدارة العليا والانتقال إلى أدنى المستويات بالمؤسسة، وتفترض الدراسة وجود علاقة سببية مباشرة بينهما.

دراسة Bada, Ariffin &Nordin, 2020 : هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين لممارسات القيادة التعليمية لدى مديري المدارس في نيجيريا، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة ٣٨٩ معلماً وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة كان عالياً.

دراسة Kelly,2020: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير دور مديري المدارس كقيادة تعلمين على التحصيل العلمي لطلاب المدارس العليا في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وأتبعته الدراسة المنهج النوعي كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة ١٥ مدير ومديرة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير فعال لمديري المدارس كقيادة تعلمين على التحصيل الدراسي للطلاب.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات عدا دراسة كيلي التي استخدمت المنهج النوعي والمقابلة الشخصية بدلاً من الاستبانة ودراسة حسام الدين السيد استخدمت التحليل الوثائقي بدلاً من الاستبانة ويتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام بالقيادة التعليمية لتطوير الأداء المدرسي في كثير من دول العالم.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاهتمام بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية والتي تختلف عن التخصصات الأخرى من التعليم الصناعي وتحاول الدراسة الحالية البحث لإيجاد استراتيجيات مقترحة لتطوير أداء قيادات

المدارس الثانوية الصناعية المعمارية والتي تختلف في طبيعتها عن التخصصات الصناعية الأخرى؛ حيث لم يكن متاحًا أمانًا وجود أي دراسات تهتم بأداء القيادات في المدارس الثانوية المعمارية، ولكن كانت هناك دراسات لم يتطرق لها البحث كانت تهتم بالمناهج للمدارس الثانوية المعمارية، أو بالأبنية، أو احتياج بعض المناطق للمدارس الثانوية الصناعية الفنية.

لقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى العديد من الأوجه أهمها :

إسراء جوانب الإطار النظري للبحث وخاصة فى تحديد متطلبات تحسين الأداء لقيادات مدارس التعليم الثانوي الصناعي المعماري أبعاده وأهميته ومعوقاته ومدى ارتباطه بتحقيق القدرة التنافسية.

اختيار المنهج الذى يسير عليه البحث، و الإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.

تحديد أفراد عينة الدراسة، وبناء أداة البحث المستخدمة - الاستبانة - وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمدخل هوشن كانري للجودة الشاملة.

من خلال هذا المحور، تم تناول العناصر التالية:

أولاً: مفهوم مدخل هوشين كانري وأصوله التاريخية.

ثانياً: أهمية ودوافع تبني مدخل هوشين كانري.

ثالثاً: مبادئ مدخل هوشين كانري.

رابعاً: مراحل وخطوات مدخل هوشين كانري.

خامساً: متطلبات تطبيق مدخل هوشين كانري فى المؤسسات التعليمية.

سادساً: عوامل نجاح تطبيق مدخل هوشين كانري فى المؤسسات التعليمية.

أولاً: مفهوم مدخل هوشين كانري وأصوله التاريخية:

فيما يتعلق بالمفهوم، لغويًا، تشير كلمة "هوشين" إلى إبرة البوصلة أي الطريقة المستخدمة لتوجيه جميع أقسام أو أعضاء المنظمة نحو الهدف المشترك. يمكن ترجمة "كانري" إلى "خطة" أو "تخطيط". وبالتالي، فإن "هوشين كانري" هي منهجية تُستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي وإدارة السياسات وتطويرها. في الممارسة العملية، تتمثل هوشين كانري في ترجمة الأهداف الاستراتيجية والنوعية في أعلى مستوى هرمي للمنظمة إلى أهداف كمية وخطط عمل محددة لكل مستوى آخر من المخطط التنظيمي. في اللغة الإنجليزية، يُشار إلى هذا بمصطلح "نشر السياسة" (24).

وقد أُطلق على هوشين كانري أسماء مختلفة في الغرب، وأكثرها شيوعًا؛ هو نشر السياسات والإدارة بالسياسة، وتخطيط هوشين، ومراقبة السياسات هوشين كانري هي منهجية للتخطيط الاستراتيجي تنقل الرؤية الاستراتيجية للمنظمة في جميع أنحاء المنظمة (٢٥)

وود ومونش ١٩٩١ تعريف كانري كطريقة منهجية لتركيز أنشطة المنظمة على مجالات الاختراق الحاسمة (26) ،

وكلمتا هوشين كانري تعني التوجيه، والإدارة على التوالي، حيث يعبر معًا عن كيف تتم إدارة اتجاه المؤسسة، أو كيف تتأكد المؤسسة من أنها تسير في الطريق الصحيح (٢٧)

تمثل منهجية هوشين كانري إطارًا أساسيًا للإدارة الاستراتيجية، تضمن تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية من خلال

- ١- Andrea Octavian PARASCHIVESCU (٢٠١٨): Hoshin Kanri and Total Quality Management Economy Transdisciplinarity Cognition . Vol (٢١) Issue (1)
- ٢- Jolayemi J.K.(2008), Hoshin Kanri and Hoshin process - Quality Management and Business. a review and literaturesurvey, , Total Quality Management Vol 19,ON 3

- 3- -Wood, G.R. and Munshi ,K.F.(1991) Hoshin Kanri systematic approach to break through improvement ,Total Quality Management, Vol 2No.3pp 213-226²⁶
- ٤- Akao, Y.(١٩٩١).Hoshin Kanri –Policy Deployment for Successful TQM Portland: Productivity Press

التسلسل الهرمي، وتعتمد على نظام التغذية الراجعة لتحسين الأداء على كافة المستويات الإدارية (٢٨).

وفي هذا السياق، يتم تعريف هوشين كانري كإطار تنظيمي للإدارة الاستراتيجية الذي :

أولاً: يركز اهتمام المنظمة على التوجه المؤسسي من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية الثانوية.

ثانياً: يقوم بمواءمة الأولويات الاستراتيجية الحيوية القليلة مع الخطط، والبرامج المحلية .

ثالثاً: يدمج الأولويات الاستراتيجية مع الإدارة اليومية.

رابعاً: يوفر مراجعة منظمة للعملية , لضمان تحقيق التقدم المناسب نحو الرؤية الاستراتيجية. يتعامل هوشين كانري مع إدارة السياسة في الجزء العلوي.

إن أحد أهم جوانب هوشين كانري هو أنها تبدأ بمراجعة شاملة للوضع الحالي والبيئة التشغيلية للمنظمة. تسمح هذه العملية بالتعلم والتكيف إذا بدا أن الهدف لن يتحقق. يتم تسليم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى المديرين في المستويات الأدنى، الذين يحددون كيفية تحقيق هذه الأهداف. تُسَلَّم خطط العمل الناتجة إلى فرق التنفيذ، وتتم هذه العملية من خلال عملية تفاوضية تسمى Catchball "الالتقاط" حتى يتم تحقيق المواءمة (٢٩).

إن هوشين كانري تمثل منهجية أساسية للإدارة؛ لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التسلسل الهرمي لها، وهذه الأمور بعض من نقاط القوة الرئيسية لمنهجية هوشين كانري، مما يؤكد ضرورة تطبيقها في سياق إدارة الجودة الشاملة،

^{٢٨} - Becroft,G.D.(1999, The role of quality in strategic management, Management ON pp499

2- Lee, R.G.and Dale B.G. (1998), Policy deployment: an examination of the theory,International Journal of Quality and Reliability Management VOLNo 15 p-p 520-540

وضمن سياقات نشر الاستراتيجية، والأداء الاستراتيجي في مجال إدارة المؤسسات، وتم تصميم منهجية هوشين كانري كدورة سنوية تعمل على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تبدأ بتحديد، واختيار عدد قليل من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، ويجب أن تستمد الأولويات الاستراتيجية السنوية من أهداف متوسطة الأجل مما يعني أن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة تحتاج إلى التحديث في كل دورة سنوية مع إجراء التحليلات المناسبة، والداخلية، وبما أن الأولويات الاستراتيجية هي أهداف مبنية على تعزيز الأداء، فإنها غالبًا ما تكون أهدافًا طموحة لا يتم وضع نهاية لها إلا بعد تنفيذها، ولكن يجب تحديدها كمياً، حتى يمكن تقييم التقدم فيها على المستوى التشغيلي، وبالتالي فإن كل أولوية استراتيجية هي مجموعة تتألف من هدف أداء وإجراء. ويُشار أيضًا إلى هذه المجموعة في الأدبيات بأنها سياسة والأولوية الهدف الاستراتيجي الثانوي يساوي سياسة سنوية

وتقوم منهجية هوشين كانري بتوفير جسر شامل بين الإدارة الاستراتيجية، والإدارة اليومية مع توفير نمط من الهيكل التنظيمي يجتاز حدود مهام العمل، مما يتيح الإدارة الفعالة للأهداف المشتركة بين أكثر من مهمة؛ لأنها تعالج القضايا التي تتفاعل بشكل منتظم مع عمليات العمل مما يؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال، كما يتم دمج السياسات في إجراءات الإدارة، ويجب مراقبتها باستمرار، وبالتالي يتم إجراء مراجعات للأداء بشكل منتظم بحيث يتم إجراء الاحتياطات المضادة كلما كان ذلك ضروريًا، وتتبع مراجعات الأداء المسار المعاكس في النشر المتتالي للسياسات؛ أي أنها تتم من أسفل إلى أعلى، أو من المستويات التشغيلية الأقل إلى المستويات الاستراتيجية الأعلى (٣٠).

ويرى الزهيري (٢٠١٣)، أن مصطلح هوشين مصطلح ياباني تمت ترجمته إلى سياسة، وتم فهم إدارة هوشين على أنها نشر سياسة، ولكن هوشين هي خطة لسنة واحدة من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة باختيار الإدارة لأهداف، ووسائل محددة في الجودة، والتكلفة، والتوزيع والمعنويات، وبالتالي فإدارة هوشين ليس مجرد نشر سياسة، ولكنها خطة ثانوية؛ لتحقيق أهداف تم تطويرها بالتعاون

مع خيارات إدارية لأهداف، ووسائل محددة، ووفقاً لذلك فإن هوشين توصف كالتالي (هوشين = الأهداف + الوسائل)، ويمثل نموذج هوشين صيغة الهدف التي يمكن وضعها بدمج اتجاه المؤشر، ومقياس الأداء، والقيمة المستهدفة لمقياس الأداء، والفترة الزمنية اللازمة له إدارة هوشين عبارة عن الأنشطة (PDCA) ، والتحسين (CAPD) ، والصيانة (SDCA) التطوير من أجل تحقيق هوشين (31) .

كما يشير هوشين كانري، الذي يستخدم بالتبادل مع تخطيط هوشين، إلى العملية التي تتضمن (32) .

تحديد الحاجة أو الفرصة: تقوم الإدارة العليا بتحديد حالة عمل مقنعة مرتبطة بالخطة والرؤية الاستراتيجية للشركة لمدة ثلاث سنوات.

تحديد الهدف السنوي: يتم تحديد هدف ممتد سنوي ذو أهمية استراتيجية لتلبية الاحتياجات.

وضع الخطط: يتم وضع الخطط لتحقيق الهدف المحدد.

إنشاء عمليات المراقبة: تنشأ عمليات المراقبة وتستخدم لضمان إنجاز الإجراءات المخطط لها، مع القدرة على تعديل الخطة إذا لزم الأمر.

استخدام المقاييس: تُستخدم المقاييس لتقييم التقدم وتحديد ما إذا كان الهدف قد تحقق.

التعلم المستمر: تُستخدم الدروس المستفادة عامًا بعد عام للتحسين المستمر لتخطيط هوشين.

تطوير مهارات الموظفين: يتم التركيز على مواصلة تطوير مهارات الموظفين.

³¹ - إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجي لأداء متميز في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي الأول لمركز تطوير التعليم الجامعي ، التميز في الأداء الجامعي فلسفة- آلية- معايير، في الفترة ١٠-٢٠١٣/٢/١١، جامعة بور سعيد.

³² - Douli Souad –Cherifi Messaouda – Karima Maazouzi 2017 Planning using Hoshin Kanri International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences vol 6No4 IssN 2226-3624

تشبه الخطوات الأولية لتخطيط هوشين كانري أي تخطيط استراتيجي آخر. تقوم الفرق التنفيذية بجمع البيانات حول الأداء الحالي، وتحديد المستخدمين الحاليين والمستقبليين واحتياجاتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تتم مراجعة الرسالة والرؤية وتلقيهما، مع التأكد من أن مقاييس نجاح المنظمة لا تزال ذات صلة. ولكن يختلف التخطيط الاستراتيجي بأسلوب هوشين عن التخطيط التقليدي بأربع طرق مهمة (33).

إشراك جميع مستويات المنظمة: يتم إشراك جميع مستويات المنظمة في عملية التخطيط.

استخدام أدوات التخطيط: تُستخدم أدوات التخطيط لضمان أن مقاييس نجاح المنظمة لا تزال ذات صلة.

تحسين العمليات: يتم التركيز على تحسين العمليات بشكل مستمر.

دقة المراجعات: يتم التأكيد على دقة المراجعات المنتظمة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

في ضوء ما سبق يتضح أن هوشين كانري منهجية شاملة ومتعمقة لإدارة وتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال التركيز على الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية، تضمن هوشين كانري تحقيق التكامل بين جميع مستويات المنظمة. العملية تبدأ بمراجعة شاملة للبيئة الحالية، مما يعزز القدرة على التكيف والتعلم المستمر. تعتبر هذه المنهجية مهمة للغاية في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، حيث تضمن تحقيق التوافق الداخلي والاتجاه الصحيح نحو الأهداف المحددة. كما تبرز أهمية هوشين كانري في تقديم إطار منظم لتحقيق التحسين المستمر والابتكار من خلال دورات تحسين الأداء والمراجعة المستمرة.

فيما يتعلق بالأصول التاريخية، ظهر مفهوم هوشين كانري في الخمسينيات من القرن الماضي، رغم أن الأصل الدقيق للمنهجية غير محدد. يشير البعض إلى

³³ - Boisvert, L.(1012).Strategic Planning Using Hoshin Kanri. Exeacutive White Paper Series, P3.

أن الفكرة بدأت تدور حول مراقبة الجودة بدعم من الرابطة اليابانية للعلوم والتكنولوجيا. وكانت محاضرات إدوارد ديمينغ حول دورة Plan-Do-Check-Act (PDCA) (خطط- نفذ - راجع - تصرف)، التي تتعلق بأسباب التباين والتحكم في العملية، أحد الأسس التي بنيت عليها هذه المنهجية، إلى جانب فلسفة الإدارة بالأهداف (٣٤) .

في عام ١٩٦٢، طورت مؤسسة بريدجستون للإطارات هوشين كانري كنظام إدارة متكامل، مرتبط بمنهجية التحكم في الجودة الشاملة، التي عُرفت لاحقًا بإدارة الجودة الشاملة (35)

في السبعينيات، قام أكاو ومينزونو بتدريب يوكاجا واهيوليت بكارد على هذه المنهجية، مما ساهم في انتشارها في الولايات المتحدة (٣٦). منذ ذلك الحين، توطدت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وهوشين كانري، حيث يُعتبر الأخير تطبيقًا عمليًا لإدارة الجودة الشاملة في الاستراتيجية (37).

شهدت الثمانينيات زيادة في المؤسسات الغربية التي تبنت هوشين كانري، بفضل النجاحات التي حققتها الشركات اليابانية. من بين هذه المؤسسات كانت QPC/GOAL، وهي معهد تعليمي غير ربحي تأسس في عام ١٩٧٨. وقد شكلت هذه المؤسسة فريقًا بحثيًا لتعزيز تخطيط هوشين وإدارة السياسات، ونشرت أول تقرير باللغة الإنجليزية عن هوشين كانري في عام ١٩٨٩ (38)

كانت شركة فلوريدا للطاقة والضوء من أوائل الشركات الغربية التي تبنت هذا النظام وفازت بجائزة ديمينج لحلول إدارة الجودة الاستراتيجية في عام ١٩٨٩

١- Tennant and Roberts (2001) a Hoshin Kanri a tool for strategic policy Knowledge dissemination and operations 8(4) pp. 262-269 term and Roberts 2001 b) Hoshin Kanri Implementing the Catch ball Process long- Tem Planning 34- 308-287

٣٥-Drucker, P.F.(1954). The Practice of Management (Reissue edition ed.).New York: Harper Business.

٣-Watson (2015). Designing and Implementing a Business Strategy Collaborative Journal

٤- Witcher , B.J.&Rosie Butterworth (1997) Hoshin Kanri :a preliminary overview Total Quality Management Vol 8.NO.3

٣٨ - Witcher, .B. J. & Rosie Butterworth (1999):Hoshin Kanri, How Xerox Manages Long Range Planning . Vol.32,No 3.

وقد تم تقديم هوشين كانري إلى العالم الغربي خلال الثمانينات، كجزء من نقل المعرفة الإدارية من اليابان. كتب يوجي أكاو النص الأول عن هوشين كانري باللغة الإنجليزية في عام ١٩٩١، حيث وصفه بأنه نظام للتخطيط والتنفيذ والمراجعة لإدارة التغيير، وتمت ترجمته إلى "نشر السياسة" أو "إدارة التوجيه (39).

في أوائل التسعينيات، بدأ استخدام هوشين كانري في إدارة الجودة في الغرب. الشركات الغربية.

. ومع ذلك، كما أشار نيكولاس (٢٠١٦)، بقي هوشين كانري غائبًا إلى حد ما عن معظم ممارسات إدارة الجودة في الغرب. لعبت الشركات اليابانية والغربية دورًا في نقل هذا النظام خارج اليابان، مثل شركة ويتشر وبيروورث في عام ١٩٩٩ (40)

يتضح مما تقدم أن هوشين كانري يمثل منهجية استراتيجية قوية نشأت في اليابان وانتشرت إلى الغرب، تعكس فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التخطيط والتنفيذ والمراجعة المنهجية. على الرغم من نجاحات تبنيها في بعض الشركات الغربية، لا يزال هناك مجال كبير لتطبيقها على نطاق أوسع في ممارسات إدارة الجودة في الغرب.

ثانيًا: أهمية مدخل هوشين كانري في التعليم:

تعد منهجية هوشين كانري أساسًا للتخطيط، وتوجيه التغيير داخل أي مؤسسة، والتنسيق بين الإجراءات المؤسسية، وإعداد استراتيجية المؤسسة، وتكمن القوة الرئيسية لمنهجية هوشين كانري في البعد الإضافي للتكيف الذي ينشأ من التطبيق المستمر لمنهجية هوشين كانري ودورة Plan-Do-Check-Act (PDCA) خطط ، نفذ، راجع، اتخذ إجراء .

39- Tennant, C. and Roberts.P.(٢٠٠١):Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment Knowledge and process Management , Vol ٨ NO.٤. P٢٦٧-٢٦٢

40- Paraschivescu, A.O. (2018), Hoshin Kanri and total quality management, Economy Transdisciplinarity Cognition Vol21 No. ١,pp91-98

يساعد هوشين كانري في توجيه المؤسسة من خلال تنظيم التغيير الداخلي. يتضمن هذا النظام أدوات للتحسين المستمر، وتحقيق الاختراقات، وتنفيذ الخطط. يتميز هوشين كانري بدمج المؤسسة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي، من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، مما يضمن أن تكون أهداف وغايات المؤسسة محددة بوضوح، ومتواصلة بشكل فعال، ومراقبة باستمرار، وقابلة للتكيف بناءً على نظام التغذية الراجعة (٤١) .

كما تظهر أهمية منهجية هوشين كانري فيما يلي :

تحقيق الأهداف عبر خطط العمل التي تعتمز التطوير، وبالتالي يكون لها دور قوي في تحسين الأداء، حيث تتعامل المنهجية مع السياسات طويلة المدى، ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤية طويلة المدى للمؤسسة بشكل محدد سنوياً.

تقديم ملاحظات لتحسين العمل من خلال تقديم الأفكار الإبداعية للخطط طويلة المدى في مستويات أقل من حيث تتضمن المنهجية كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتتعامل مع كلا الاتجاهين بالمؤسسة الاتجاه من أعلى إلى أسفل في وضع الرؤية، والخطط طويلة المدى، والاتجاه من أسفل إلى أعلى في طلب الاستشارة، وتقييم الأداء.

تطوير العمليات التي تعد الأساس لتحقيق أفضل النتائج، حيث تسعى المنهجية إلى جعل المؤسسة بأكملها تعمل في نفس الاتجاه من خلال: العمودية، والأفقية للأهداف، والوسائل، وتنقل المنهجية التركيز على الإدارة من النتائج إلى العمليات، ومن الناتج إلى المدخلات .

تحسين العمليات المتعددة داخل المؤسسة، حيث تؤكد المنهجية على محور الاستراتيجية في الإدارة، وبالتالي تتميز المؤسسة التي تطبق منهجية هوشين كانري عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

تتضمن منهجية هوشين كانري مواءمة موارد المؤسسة على جميع المستويات، وتطبيق دورة "PDCA" لتحقيق النتائج. تركز المنهجية على تحديد النتائج المطلوبة

⁴¹ - Ahmed H.O .K.(2016).A Proposed Systemework for Applying Hoshin Kanei Strategic Planning Methodology in Educational Institutions.European Scientific Journal,12(16),p167

لمدة عام، وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيقها، وقياس مدى الإنجاز. كما تهتم بتحديد ومعالجة احتياجات الأعمال المهمة، وتطوير قدرات العاملين.

من خلال هوشين كانري، يجتمع جميع العاملين في المؤسسة نحو هدف رئيسي مشترك، وتتضمن المنهجية جميع المهام سواء كانت أعمالاً روتينية أو جهود تحسين. تُولي المنهجية اهتماماً كبيراً لنقاط القوة لتعزيز القدرة التنافسية، وتركز على النتائج عن طريق تجنب تكرار الأخطاء، وضمان توجيه نفس الهدف على جميع المستويات، مع التركيز على الأداء الفردي وتقييم أداء العاملين.

أحد الجوانب المميزة لهوشين كانري هو التركيز على مراجعة عملية هوشين نفسها في الخطوة الأخيرة من تطبيق المنهجية، وهو ما يختلف عن الخطط الاستراتيجية التقليدية. تُعد الخطة السنوية أساساً لمنهجية هوشين كانري، ويجب تحقيق الأهداف المستمدة من الرؤية والخطط طويلة الأجل خلال العام. يُشارك الجميع في تحقيق الأهداف والخطط الفرعية، مع الوصول إلى اتفاقات حول كيفية تحقيق الخطط وفق جدول زمني للعمل (٤٢)

وتعد منهجية هوشين كانري أساساً للتخطيط، والتنفيذ المخطط له منهجياً، وتوجيه التغيير داخل المؤسسة، وتشمل التنسيق بين الإجراءات المؤسسية، والتركيز على إعداد استراتيجية المؤسسة، والأنشطة التي تسيطر على الإجراءات من خلال التحكم في مجموعة من العمليات اليومية، والمراجعة، وتكمن القوة والمراجعة المتكررة، وتكمن القوة الرئيسية لهوشين في بعده الإضافي للتكيف الذي ينشأ من التطبيق المستمر لمنهجية PDCA خطط، نفذ، راجع، تصرف.. وتظهر أهمية منهجية هوشين كانري في الاهتمام بالمهام الأربعة الأساسية التالية:

التركيز على اتجاه المؤسسة، وتطوير الأولويات الاستراتيجية الثانوية.

تعديل الأولويات الاستراتيجية؛ لتتناسب مع خطط المؤسسة، والبرامج.

دمج الأولويات الاستراتيجية مع الإدارة اليومية .

^{٤٢} إيمان محمود محمد عبد المنعم، آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثاني عشر ديسمبر ٢٠٢١، المجلد ٢٢، ص - ص٢٦-٢٧.

تقديم مراجع منهجية حول تطوير الاستراتيجية، والأولويات.

يتضح مما سبق أن منهجية هوشين كانري تُعدّ إطارًا قويًا للتخطيط وتنظيم التغيير داخل المؤسسات، حيث تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر عبر دورة (PDCA) خطط، نفذ، راجع، اتخذ إجراء. تتميز بتوجيه المؤسسة من خلال إشراك جميع مستوياتها في عملية التخطيط، تحديد الأهداف بوضوح، والتواصل الفعال. تساهم هوشين كانري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الأداء، وتطوير قدرات العاملين من خلال التنسيق المتكامل بين الإجراءات المؤسسية والتركيز على النتائج وتعزيز القدرة التنافسية. كما تتميز المنهجية بالقدرة على التكيف المستمر ومراجعة العملية بانتظام، مما يضمن تحقيق الأهداف السنوية وتطوير الخطط طويلة الأجل بشكل فعال.

ويرى الباحث أن أهمية منهجية هوشين كانري في تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية، ترجع إلى أن مبادئ منهجية هوشين كانري تلبى متطلبات تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية، أن تخطيط هوشين كانري في حد ذاته يوفر سياقًا لتعليم كيفية اتخاذ القرارات. إنها تجربة تعليمية أكثر كثافة مما يمكن أن يكون ممكنًا، في أشكال التخطيط الأكثر توجيهًا. يساعد في بناء العمل الجماعي، وهيكل حل المشكلات. هوشين كانري تستخدم إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي. يمكن استخدامه لتوفير التركيز الخارجي الضروري للتغيير الخارق، ويجعل من العمليات الداخلية عبر المؤسسة تستجيب بسرعة، وبطريقة منسقة، ويحول إدارة الجودة الشاملة إلى قدرة أساسية فعالة مما يؤدي إلى تسهيل اختيار محتوى الاستراتيجية نفسها، ويساعد على توفير التغذية الراجعة، والمعرفة من منهجية هوشين كانري في العمل اليومي، هوشين أداة مفيدة للتخطيط، والاتصال، والرقابة وتعتبر أعلى بكثير من أشكال التخطيط الأخرى، وخاصة في تكامل إدارة الجودة الشاملة مع خطة عمل المنظمة، وفائدة هوشين الأساسية في تركيز النشاط على الأشياء الأساسية الضرورية للنجاح، وتشجع الموظفين على تحليل المواقف، ووضع خطط للتحسين، وإجراء فحوصات الأداء، تطوير خطط التحسين على مستوى المنظمة، كما يساعد هوشين على تحقيق التوحيد داخل المنظمة، ويدعم التوافق من أهداف المنظمة على جميع

المستويات، ويركز على رؤية لمستقبل المنظمة، توحيد جهود جميع الأفراد داخل المنظمة في الأعمال التي تدفع المنظمة لتحقيق أهدافها يطور، ويخلق عملية التحسين عامًا بعد عام، يعزز التعاون بين الإدارات، يوفر آلية للقيادة لفهم مجالات المشاكل الاستراتيجية في المؤسسة، وتمكين تحديد الأولويات.

وفيما يتعلق بأهمية هوشين كانري في المؤسسات التعليمية، إن منهجية هوشين كانري لها أهمية كبيرة في التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية أكدت العديد من الدراسات على أهمية منهجية هوشين كانري بالمؤسسات التعليمية

إن منهجية هوشين كانري تعتبر الآلية التي يتم من خلالها تتابع تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية، وهو محفز للعمليات لأداء جيد ولتحقيق الأهداف التنظيمية. باختصار تعكس منهجية هوشين كانري حقيقة أن الأقسام المختلفة للمؤسسات الجامعية تحتاج إلى دعم بعضها البعض من أجل تحقيق نتائج تآزرية ملحوظة.

ولضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسات التعليمية عامة في مصر، يعتبر هوشين كانري هو مركز أسلوب التحسين المستمر (٤٣).

وترى منار جابر أن منهجية هوشين كانري لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، حيث إنه يساعدها في رصد تغيرات البيئة الخارجية والتنبؤ بما فيها من فرص وتهديدات، ويدعم العمليات الداخلية والتحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية، من خلال مجموعة من الأهداف السنوية الأساسية والفرعية، والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد ومراجعة دورية للأداء (٤٤).

ثالثاً: مبادئ مدخل هوشين كانري:

يتمحور هوشين كانري حول صياغة استراتيجية المؤسسة ومنهجيات التنفيذ عبر جميع المستويات والعمليات. الهدف الأساسي لهوشين كانري هو إنشاء

^{٤٣} نبيل سعد خليل ومنال رشاد عبد الفتاح ٢٠٢٢، تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري، (دراسة تحليلية)، مجلة شباب الباحثين- كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ١٣، ص-ص ٢٨٠-٢٨١.

^{٤٤} منار محمد جابر (٢٠١٩) آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الايتراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية ٩-جامعة جنوب الوادي ص ٢٣٨.

إجراءات إدارية يومية تتماشى مع تحقيق عدد محدود من الأولويات الاستراتيجية الحيوية خلال سنة معينة، وفقاً لمجموعة من المبادئ المحددة التي يمكن توضيحها كما يلي:

التركيز على العمليات التشغيلية.

الاعتماد على الرقابة يوماً بعد يوم.

الأهداف تكون مشروطة باحتياجات المستفيدين.

التحليل العميق للمرحلة السابقة.

التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.

تحقيق الهدف بين مستويات مختلفة من المؤسسة.

الإعلان عن الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المشتركة .

كون كل واحد في المؤسسة مسؤولاً عن عملية تحقيق النتائج.

الفهم الكامل لـ (Total Quality Management) TQM إدارة الجودة الشاملة،

ودورة B D C A خطط ، نفذ ، راجع ، تصرف.

تحديد الوسائل الخاصة بتحقيق الأهداف.

التركيز على آليات المراجعة المتكررة، والتركيز على الإجراءات التصحيحية.

التحسين المستمر، والمرونة في الأداء .

وتتمثل مبادئ منهجية هوشين كانري أيضاً فيما يلي:

الاعتماد على أهداف قابلة للقياس، فكثيراً ما يدور التخطيط الإستراتيجي حول تقديم الأرقام في جدول البيانات دون وجود مسار واضح لجعلها حقيقية؛ لكن منهجية هوشين تعتمد على أهداف قابلة للقياس؛ لتحقيق النجاح، فالنتائج طويلة الأجل تعتمد على التكتيكات التي يتم نشرها على كل المستويات.

الفهم الواضح لاحتياجات المؤسسة؛ حتى يتم الوصول إلى أهم أهدافها، فتحدد الإدارات، والفرق، وأولياتها الخاصة التي يجب أن تكون مرتبطة بالاستراتيجية العامة، وبالتالي تتأكد منهجية هوشين من أن جميع من في المؤسسة يسيرون في نفس الاتجاه .

مشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية، فالخطط الاستراتيجية التي يتم إصدارها دون مشاركة الأشخاص الذين سيكلفون بتنفيذها غير ناجحة، ولكن عندما يشارك العاملون بنشاط في تحديد الاستراتيجية، ووضع خطة العمل التي تتماشى معها فإنهم يشعرون بالانتماء، ويمتلكون رغبةً أكثر في مضاعفة الجهد المبذول في تحسين العمليات دون دعم عملية صنع القرار غالبًا ما يكون الصراع في المؤسسة نتيجة.

دعم عملية صنع القرار غالبًا ما يكون الصراع في المؤسسة نتيجة لأولويات غير واضحة، أو متنافسة، وعادة ما يريد الأفراد أن يفعلوا ما هو أفضل للمؤسسة دون تركيز على ما هو أكثر أهمية، ويساعد هوشين كانري على تحسين عملية صنع القرار، ويعطي أعضاء الفريق معيارًا يتم الاستناد إليه في اختيار الخيارات اليومية.

التركيز على الوضع الحالي المستقبلي، فمنهجية هوشين ليست مجرد تصور الحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة؛ لكن يجب فهم الظروف للحالة المستقبلية، والعقبات التي يمكن التغلب عليها، وهذا يعني البحث في الأسباب الجذرية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة اليوم .

ربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية للمؤسسة؛ حتى يمكن تقديم فرص التطوير ذات الصلة بالعاملين الحاليين، والبحث عن القدرات المرغوبة في الأفراد التي تسعى المؤسسة لتعيينهم، ولذا يعد إطار منهجية هوشين كانري أداة فعالة لصياغة الاستراتيجية، وتحديد النجاح، وتنفيذ الخطة .

بناء استراتيجية قوية للمؤسسة، وتنفيذها توجد دائمًا منافسة بين المؤسسات مما يتطلب العمل بطريقة أكثر ذكاءً للفوز في المنافسة، لذا يجب على المؤسسات التأكد من أن لديها استراتيجية مدروسة، ويمكن تنفيذها دون تهاون .

وضع قائمة محددة من الأهداف الأساسية، والفرعية عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ منهجية هوشين كانري بشكل فعال، فإن ذلك يجبر القادة على التوصل إلى رؤية واضحة، وقائمة بالأهداف الأساسية، والفرعية التي تضمن التوافق والتنفيذ بنجاح، حيث تقوم المنهجية بسد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ من خلال التوافق والتركيز.

التركيز على هدف مشترك يتم تحديد هدف مشترك لجميع المستويات الإدارية وإيصال هذا الهدف إلى جميع القادة، وإشراكهم في الخطط؛ لتحقيق الهدف، ومساءلة المشاركين عن دورهم في تحقيق الجزء المراد بهم من الخطة بصورة دورية (45).

يمكن تلخيص ما سبق في أن هوشين كانري يتمحور حول صياغة استراتيجية المؤسسة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات والعمليات، مع التركيز على بناء إجراءات إدارية يومية تتوافق مع تحقيق عدد محدود من الأولويات الاستراتيجية الحيوية خلال سنة معينة. تركز هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ مثل التركيز على العمليات التشغيلية، والاعتماد على الرقابة اليومية، وتحقيق الأهداف بناءً على احتياجات العملاء. كما تشمل التحليل العميق للمرحلة السابقة، والتخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، والإعلان عن الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحميل كل فرد مسؤولية تحقيق النتائج. كذلك، يتطلب الفهم الكامل لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ودورة (PDCA) خطط، نفذ، راجع، تصرف)، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، والتركيز على آليات المراجعة المتكررة والإجراءات التصحيحية، والتحسين المستمر والمرونة في الأداء. منهجية هوشين كانري تعتمد على أهداف قابلة للقياس، ومشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية، ودعم عملية صنع القرار، والتركيز على الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية، وبناء وتنفيذ استراتيجية قوية، ووضع قائمة محددة من

45 - منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ص ٢٨٤-٢٨٦.

الأهداف الأساسية والفرعية، والتركيز على هدف مشترك يتوافق مع جميع المستويات الإدارية لتحقيق التوافق والتنفيذ بنجاح.

كما حددت أندريا أوكتافيان مبادئ هوشين كانري في النقاط التالية: توحيد الأهداف عبر جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة؛ تحميل كل فرد في المؤسسة مسؤولية عملية المراجعة المتكررة والتأكيد على الإجراءات التصحيحية؛ الفهم الشامل لإدارة الجودة ودورة PDCA؛ التواصل الفعال بين المستويات المختلفة للمؤسسة؛ التركيز على عدد قليل من العناصر المتقدمة؛ التحسين المستمر والنشاط والمرونة؛ تحديد الأهداف بناءً على احتياجات العملاء؛ التركيز على العمليات بدلاً من النتائج؛ التحليل العميق للمرحلة السابقة؛ التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى؛ استخدام الوسائل المنتشرة لتحقيق الأهداف؛ الاعتماد على المراقبة اليومية؛ وتحقيق النتائج (46).

ويرى ميشيل بشتيل في كتاب "سر الإدارة اليابانية" أن المبادئ الأساسية لإدارة هوشين كانري تقوم على:

ملاءمة أهداف المنظمة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

التركيز على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية .

مشاركة كل المستويات الإدارية، والتنفيذية في وضع الخطط لخلق الثغرات .

تحديد طرق، ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ربط الخطة الاستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلة قصيرة المدى.

تعديل الخطط بصفة مستمرة اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية، والتنفيذية السفلى.

توضح هذه المبادئ بعض الخبرات الأساسية المتعلقة بمدرسة إدارة الجودة الشاملة طبقاً لإدارة هوشين (47) .

1- Andrea Octavian PARASCHIVESCU (2018): Hoshin Kanri and Total Quality Management Economy Transdisciplinarity Cognition . Vol (21) Issue (1) p 90 .

47 - ميشيل بيشتل ١٩٩٦: سر الإدارة اليابانية، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، السنة الرابعة، العدد الثامن، ص ٢

ويرى الباحث أن هذه المبادئ التي تشمل توحيد الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة، ومسئولية كل فرد في المؤسسة على عملية المراجعة، والفهم السائد لإدارة الجودة الشاملة، ودورة PDCA والتواصل بين المستويات المختلفة، والتركيز على عدد قليل من العناصر المتقدمة، والمرنة، واعتماد الأهداف على احتياجات العملاء، والتركيز على العمليات، وليس النتائج، والتحليل العميق للمرحلة السابقة، والخطط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.. المراجعة اليومية حيث تلبى هذه المبادئ متطلبات تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية. يرى الباحث أن ميشيل بشتيل تغافل العديد من مبادئ هوشين كانري، مثل التركيز على العمليات، وليس النتائج، وعلى أساس السيطرة اليومية، وتحليل المرحلة السابقة، والتخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، كل فرد في المنظمة مسئول عن تحقيق النتائج .

رابعًا: مراحل تطبيق مدخل هوشين كانري :

هناك أربع مراحل متضمنة عشر خطوات لتطبيق هوشين كانري موضحة كالاتي:

(أ) وضع سياسة سنوية :

تتمثل في تحديد السياسات طويلة المدى التي يمكن من خلالها التوصل للسياسة الثانوية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

وضع شعار المؤسسة، وسياسة الجودة .

تحديد إستراتيجيات الإدارة على المدى الطويل، والمتوسط .

جمع المعلومات، وتحليلها(48) .

المهمة الأولى لهوشين كانري؛ هي قرار من الإدارة العليا فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية لنشاط الأعمال، يحدث هذا من خلال صياغة رؤية، أو شعار

⁴⁸Barry J.witcher (٢٠١٤):Hoshin Kanri Through the Eyes of English Language Texts Op.cit p٧٥

للمؤسسة، والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها ثم بالتعاون مع الإدارة الوسطى (المسؤولة عن هذه المرحلة من النشاط (49)

(ب) نشر السياسة السنوية :

تعتمد هذه المرحلة على إدارة الأنشطة التنظيمية من خلال ترجمة الأهداف، مما يؤدي إلى وضع سياسات لكل جزء من المؤسسة، وتتم وفق الخطوات التالية :

- وضع خطة الهدف، والوسائل.
- ضبط عناصر الرقابة، وإعداد قائمة بعناصر الرقابة.
- نشر السياسة.
- نشر عناصر الرقابة (50) .

في هذه المرحلة بعد أن حددت، ووضعت الإدارة العليا الاستراتيجيات، وتؤسس توافقاً مع الإدارة الوسيطة، والتشغيلية فتسمى عملية التفاوض Catchball بمحاذاة الأجزاء تحدد الفرق التشغيلية، وتنفيذ الخطط التي تتم مراقبتها من قبل رؤسائهم (٥١) .

(ج) تنفيذ السياسة الثانوية :

تتمحور هذه المرحلة في خطوة:

تنفيذ خطة العمل، أو السياسة (فهم الأهداف وكيفية إدارتها)، هناك افتراض ضمني أنه بمجرد وصول العملية إلى مرحلة التنفيذ تتحدد العوامل التي قد تؤثر في التنفيذ، وتتحدد القضايا التي قد تنشأ في المؤسسة نتيجة لذلك يمكن أن يعكس الافتراض الاعتقاد بأنه نتيجة تعظيم المشاركة التنظيمية في الخطوات السابقة

⁴⁹Marek Cwiklicki and Hubert obora (2011):Hoshin Kanri policy Management in Japanese subsidiaries Based in Poland.Business.Managment AND EDUCATION.Vilniaus Gediminas Technical University (VGTU) VOL.(9).No(2).P. 218

⁵⁰ - Carlos Fernando Martins and Others (2017): Implementation of Hoshin Kanri: Focus. alignment and synergy in the deployment of goals of an Operating Unit of SESI Santa Catarina. Journal of Lean Systems . VOI (2).No.(4) .P.66

4- Bary J.Witcher(2014):Hoshin Kanri Through the Eyes of English Language Texts Op.cit p p 74-75

سنصل إلى التنفيذ التلقائي، ويتحدد هنا الشكل الذي يستغرقه، ودرجة التأثير على العملية، والطريقة التي تنشأ بها الإجراءات المختلفة نتيجة نشر السياسة، فمن المهم هنا على سبيل المثال معرفة كيف تتم إدارة الأهداف الإدارية جنباً إلى جنب (52).

(د) مراجعة السياسة الثانوية:

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

التحقق من نتائج التنفيذ: (الإدارة اليومية للأهداف والوسائل).

إعداد تقرير الحالة لتنفيذ هوشين كانري: (مراجعة دورية من قبل الإدارة العليا بما في ذلك التشخيص السنوي (53)).

خلال إجراء التحليلات البيئية قبل إعداد الخطط قصيرة، ومتوسطة، وطويلة المدى في مرحلة الفحص، واتخاذ الإجراءات، وبالتالي يمكن تحقيق تكامل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وعمليات التنسيق، وذلك لأنه من الممكن مواجهة المشاكل في المؤسسة، والتوجيه، وعمليات التنسيق إذا لم يتم العثور على التخطيط واقعياً، ومجدياً من قبل فرق التنفيذ (54).

تتضمن الخطوتان مراجعة تقديم عملية نشر السياسة، وتمثل ذلك في محور العمل، والتحقق من نتائج التنفيذ من خلال دورة PDCA على كل مستوى تنظيمي، ويحدد هذا الإجراء التصحيح المناسب استناداً إلى تحليل البيانات، والنتائج المتوقعة، ومراجعة الأهداف العملية وبالإضافة إلى المراجعات السنوية، وإعطاء اهتمام خاص للإدارة العليا، وتقييم الأهداف السنوية العليا، مما يتطلب التواصل المباشر مع الأفراد على جميع المستويات، والغرض من المراجعة إجراء التغييرات، وينبغي أن تكون خطة العمل مرنة يمكن التغيير بها عند الحاجة، وتتضمن عملية

52- 1- منار محمد جابر (2019) آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية مرجع سابق ص 292.

53- Bary J . Witcher (2014): Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts OP. Cit. PV1

54 - Ekrem SUZEN (2020): Hoshin Kanri and Balanced Scorecard Applications in Terms of Strategic Performance Evaluation PaiarchS Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. Vol. (17).No.(7). Egypt.p.12748.

المراجعة تقديم تقرير يشرح الوضع الحالي لمدى إنجاز الأهداف على كل مستوى من مستويات المؤسسة حتى يمكن اتخاذ القرارات المستقبلية.

إن منهجية هوشين كانري تمثل دورة متكامل منتظمة، تمر بمجموعة من المراحل المتتالية التي تبدأ بوضع السياسة السنوية، ويتم في هذه المرحلة تحديد شعار المؤسسة، وسياسة الجودة، وتحديد استراتيجيات الإدارة طويلة المدى، ومتوسطة المدى، وجمع المعلومات، وتحليلها، ثم مرحلة نشر السياسة السنوية، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف، والوسائل، وعناصر الرقابة، وعمل قائمة بها، ثم يتم نشرها في جميع أنحاء المؤسسة ثم مرحلة تنفيذ السياسة السنوية، ويتم فيها تنفيذ خطة العمل، وتنتهي مراجعة السياسات السنوية، وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها التحقق من نتائج التنفيذ، وإعداد تقرير عن التنفيذ تتحدد فيه جوانب القوة، والضعف في السياسة، وخطة العمل، ويتم في ضوءه وضع السياسة السنوية، والخطط الاستراتيجية للسنة القادمة.

كما يحدد البعض أن تطبيق منهجية هوشين داخل المؤسسة يتضمن سبع مراحل مهمة التي يمكن أن تُعرف أيضًا باسم تخطيط هوشين: إرساء الرؤية التنظيمية المتبوعة بترجمة الرؤية إلى أهداف، وغايات، ونطاق مستقبلي، ثم صياغة الاستراتيجية، والأهداف، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومعايير الأداء، والأهداف، ثم نشر الأهداف، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والمعايير، والأهداف على جميع المستويات في المؤسسة، ثم يبدأ التنفيذ الحقيقي للأهداف، ثم تقييم الأداء عند طريق المراجعة الدورية، والسنوية، والرقابة، وتنفيذ إجراءات التحسين المستمر بمساعدة

دورة (PDCA) (Plan-Do-Check-Act) (55).

في ضوء ما سبق، تتضمن مراحل تطبيق منهج هوشين كانري أربع خطوات رئيسية تبدأ بوضع السياسة السنوية، حيث يتم تحديد شعار المؤسسة وسياسة الجودة، وتحديد الاستراتيجيات طويلة ومتوسطة المدى، وجمع وتحليل

⁵⁵Peter Chemweno and others (2014): Hoshin Kanri Strategic approach to maintenance Performance Management, Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM) Conference 2014.4&5 September. VOL. No. (1) Portugal: Coimbra. Coimbra University Press PP.150-151.

المعلومات. تليها مرحلة نشر السياسة السنوية، والتي تشمل وضع خطة الأهداف والوسائل وضبط عناصر الرقابة ونشرها. ثم تأتي مرحلة تنفيذ السياسة الثانوية، حيث يتم تنفيذ خطة العمل وفهم الأهداف وكيفية إدارتها. وأخيراً، مرحلة مراجعة السياسة الثانوية، التي تتضمن التحقق من نتائج التنفيذ وإعداد تقارير دورية من الإدارة العليا لتقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف، مع التركيز على دورة PDCA لتحسين الأداء المستمر. هذه المراحل تشكل دورة متكاملة لتحسين الأداء وضمان الجودة داخل المؤسسة.

كما تؤكد منهجية هوشين كانري على التحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال آليات تحقيق الهدف والتحسين المستمر والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

كاتبول (Catch ball) التوافق التفاعلي حول إجراءات منهجية هوشين كانري، يشير إلى عملية تكرارية يتم فيها طرح المعلومات، والأفكار، والنقاطها رأسياً، وأفقياً في جميع أنحاء المؤسسة. ويتكون من المناقشات، والتغذية الراجعة حول الأهداف، ووسائل تحقيق هذه الأهداف من خلال عملية بناء الاجتماع هذه يمكن أن تتأثر الأهداف وتخصيصات الموارد(٥٦).

إن إحدى الخصائص الرئيسية لهوشين كانري هي عملية التسلسل، المسماة Catch ball، والتي تتضمن التواصل المستمر على مستويات مختلفة من المؤسسة، وهو عامل أساسي لتطوير الأهداف، وخطط العمل، وهي عملية ضرورية للتنفيذ الناجح لهوشين كانري، يحدث الاتصال من خلالها بطريقتين: من أعلى إلى أسفل في التدفق في اتجاه استراتيجي، ومن أسفل إلى أعلى، أو من أسفل إلى أعلى في هيكل الإدارة الهرمية الموجودة في مصفوفة العملية. يسمح هذا التدفق المزدوج للاتجاه بإشراك جميع أجزاء المؤسسة بطريقة منهجية.

ومما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تحقق التوافق التفاعلي في بيئة العمل، في كافة المستويات داخل المؤسسة، من خلال اعتمادها بشكل رئيسي على

⁵⁶ - Matthias Thurer and Others (2019):On the integration of manufacturing Strategy:Deconstructing Hoshin Kanri. Management Research Review.VOI. (42).No. (3).P.416

آلية Catch ball، وعن طريق مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات داخل المؤسسة في تحديد الأهداف، ووضع الخطة واقتراح الأفكار، وتكون السياسات متسلسلة رأسياً من الإدارة العليا إلى المستويات الهرمية الأدنى للمؤسسة، وأن تكون أفقية في مهام العمل، ويكون الاتصال متبادلاً بما يدعم تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات ومراجعة خطة العمل الموضوعية، وذلك بطريقة دورية وفي المدى الزمني المحدد.

دورة (PDCA) ، ودورة (FAIR) لكي يتم تطبيق منهجية هوشين داخل المؤسسات لا بد من الاتصال المتبادل بين جميع العاملين، ويكون العمل على كافة المستويات الإدارية، وهذا ما يحقق أسلوب Catch ball ، ولا يتم تنفيذ مراحل المنهجية بالاعتماد على أسلوب Catch ball بمفرده، ولكن لا بد من استخدام دورة (PDCA) ، أو دورة (FAIR) مع Catch pall في تطبيق منهجية هوشين، وفيما يلي عرض لهاتين الدورتين: دورة (PDCA) تشمل منهجية هوشين كانري أربع خطوات رئيسية، وهي وضع الخطة، وتنفيذها، ومراجعتها، وتصحيحها باستخدام دائرة PDCA للتحسين المستمر 57 ()

- حدد المشكلة بالنسبة للمثل الخطة. plan
- فهم الوضع الحالي خطة. plan
- قسم المشكلة إلى أجزاء يمكن التحكم فيها خطة. plan
- ابحث عن السبب الجذري للمشكلة الخطة. plan
- تطوير الإجراءات المضادة خطة. plan
- تنفيذ الحل. do
- افحص النتائج الفعلية تحقق. check
- التكيف، والتعديل، والتوحيد، وتوسيع نطاق الحلول لمناطق أخرى (يتخذ إجراء Act).

57 نبيل سعد خليل ومنال رشاد عبد الفتاح ٢٠٢٢، تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري، (دراسة تحليلية)، مجلة شباب الباحثين- كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ١٣، ص ٢٧٤

كما يتضح مما سبق أنه تم التركيز مرحلة الخطة خمس مرات من قبل الشروع في القيام هذا لضمان جودة التنفيذ، وأن الإجراء المضاد المختار سيحل المشكلة (٥٨).

يمكن اعتبار دورة "PDCA" (خطط - نفذ - تحقق - تصرف) منهجاً علمياً للتحسين المستمر، والذي يتطلب بعض الممارسات الإضافية. فلا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا إذا كانت هذه الدورة عملية مستمرة. فإذا قمت بتطبيقها عدة مرات، فمن المرجح أن تحقق تحسناً في الأداء داخل المؤسسة. ومع ذلك، إذا لم تتكرر باستمرار، فستكون أقل قيمة.

يستخدم نموذج "FAIR" (التركيز والمحاذاة والتكامل والمراجعة) لنشر الأهداف السنوية المجمع في

"(Q C D E (Qualiy Cost Delivery Envirment) الجودة والتكلفة والتسليم والبيئة). ويُعد "FAIR" نموذجاً تنفيذياً للأولويات في تسلسل تنازلي من أربع مراحل متميزة: (١) التركيز: تحديد الأولويات والأهداف الرئيسية للعام، (٢) المحاذاة: ضمان محاذاة الأولويات المحددة عبر المؤسسة، (٣) التكامل: دمج الأولويات في عمليات ونظم المؤسسة، (٤) المراجعة: المراجعة المنتظمة للتقدم وإجراء التعديلات اللازمة. وفيما يلي تفاصيل ذلك:

مرحلة (Focus): يحدد فريق الإدارة العليا أولوياته لدورة التخطيط السنوية القادمة. وتعتمد الأولويات على احتياجات الموضوعات الاستراتيجية، والخطط متوسطة المدى، وتعكس نقاط القوة، والضعف فيما يتعلق بالقدرات الأساسية للشركة.

مرحلة المواءمة، أو المحاذاة (Alignment): في هذه المرحلة تسمى Catch all تستخدم لنشر حيث QCDE لجميع مستويات المؤسسة بطريقة تفاعلية من أجل بناء الأهداف، والتدبير اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

⁵⁸ Mohammed Hamed Ahmed (2016): HOSHIN KANRI-HOW TOYOTA CREATESA CULTURE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT TO ACHIEVE LEAN GOALS. Charleston SC USA. December. P.16

مرحلة التكامل (Integration): تم دمج Hoshin و QCDE فى شكل من أشكال الإدارة اليومية من خلال دورة (PDCA- Deming) خطة- تنفيذ- تحقق- فعل.

مرحلة المراجعة (Review): مرحلة مراجعة نموذج FAIR هى المدخلات السنوية للمراجعة العالمية لجميع دورات التخطيط الاستراتيجية. إنها مراجعة على مستوى رفيع لكيفية إدارة الشركة ككل لقدراتها الأساسية⁵⁹ ()

مما سبق يتضح العلاقة بين دورة (PDCA) ودورة (FAIR) وضرورة الاعتماد عليهما مع آلية Catchball التوافق التفاعلي عند تطبيق منهجية هوشين كانري، حيث تتضمن دورة PDCA تحقيق الأهداف بشكل مستمر، ببدأ بالتخطيط والتتبع بما ستكون عليه النتائج ووضع خطة للعمل، ثم تنفيذ الخطة ثم المراجعة والتحقق من مستوى التنفيذ ثم التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً لنتائج المراجعة والتقييم ويكون ذلك بصورة متتالية بما يضمن تحقيق الأهداف بنجاح.

(ج) مصفوفة منهجية هوشين كانري. (XMatrix)

يقدم هوشين كانري نهجاً مشابهاً لبطاقة الأداء المتوازن BSC يسمى Xmatrix لنشر، وربط استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتقييم الارتباطات بين الأهداف، والغايات، والتدابير (60).

تتضمن الخطوات الأساسية لإنشاء مصفوفة X ما يلي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية باستخدام تنسيق SMART
- صياغة المبادرات الرئيسية حول كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية.
- تطوير الإجراءات التكتيكية لتنفيذ المبادرات الرئيسية.
- تحديد المقاييس الرئيسية المستخدمة لتقييم الإجراءات التكتيكية.

⁵⁹Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (2020):INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF Approaches. OP. Cit .P2911

⁶⁰- Andrea Chiarini (2016):Corporate Social Resporate social responsibility strategies using the TQM- Hoshin Kanri as an alternative system to the balanced scorecard the Tqm Journal.Vol.(28).NO.(3).P.361

- تحديد المورد الذى سيتحمل مسؤولية الإجراءات التكتيكية (61)

وتظهر عادة مصفوفة X النموذجية على النحو التالي يمكن اعتبار X- Matrix إطارًا فضفاضةً، أو حتى نموذجًا للإدارة الاستراتيجية، أي تمثل مبسطاً للواقع قيد التحليل قادرًا على مساعدة المنظمات فى تصميم استراتيجياتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير المبادرات، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، توفر X-Matrix فرصة؛ لتحفيز المناقشات، وإبلاغها بشكل مستمر، ومشاركة المعرفة، والتحليل فى فرق، وفى الوقت نفسه توصيل مجموعة متنوعة من البيانات، ووضع أولويات استراتيجية واضحة فى جميع أنحاء المؤسسة على جميع المستويات (62).

إن تبرز منهجية هوشين كانري بفضل آلياتها المتقدمة لتحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسة، حيث تعتمد بشكل أساسي على أدوات مثل Catch ball للتواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات عبر جميع مستوياتها، بالإضافة إلى دورتي PDCA و FAIR التي توفران إطاراً عملياً وعلمياً لتخطيط وتنفيذ الأهداف بشكل منهجي ومستمر. هذه الأدوات تعزز من التنسيق والتكامل داخل المؤسسة، وتضمن استمرارية التحسين فى الأداء وتحقيق النجاحات المستدامة.

خامساً: متطلبات تطبيق مدخل هوشين كانري فى المؤسسات التعليمية:

فيما يلي تناول التطبيقات العملية لمدخل هوشين كانري فى المؤسسات التعليمية من خلال دراسة هناك عودة (مقترح إطار منهجي لتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي هوشين كانري فى المؤسسات التعليمية) ٢٠١٦، والتي استندت إلى الاقتراحات العشرة التى اقترحها اكاو ١٩٩١ لتطبيق هوشين كانري كما هو موضح أدناه .

توفير سياق، وتركيز العمل المؤسسى (وضع السياسة السنوية):

⁶¹Bruce Deruntz (2014):Hoshin Kanri X- Matrix Drives Engineering Leadership Program Success .121 st ASEE Annual Conference & Exposition . American Society for Engineering Education. In June 15-18. Indianapolis.P.5

⁶² - Federico Barnabe and Maria Cleofe Giorgino (2017): Practicing Lean Strategy Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation the TOM Journal Vol. (29).No.(4).Emerald Publishing .April.P596

الخطوات من ١ إلى ٣ تشبه عملية التخطيط المؤسسي، كما أنها تتعلق بتحديد السياسات طويلة المدى التي تطور السياق، الذي يمكن أن تستمد منه السياسة السنوية للمؤسسة.

الخطوة الأولى: وضع شعار المؤسسة، وخطة سياسة الجودة، والتروج لها.

الخطوة الثانية: وضع استراتيجيات إدارة طويلة، ومتوسطة المدى.

الخطوة الثالثة: جمع وتحليل المعلومات.

رؤية المؤسسة التي يرد ذكرها ضمن الخطوات هي دليل عام، ومع ذلك، لن يتم تغييره بشكل متكرر. أيضًا، مفهوم الإدارة، أو الشعار عبارة عن بيان سنوي. تركز سياسة الجودة على رضا العملاء الذي يتم تحديده من حيث الجودة، والتكلفة، والتسليم، والموظف (QCDE).

يتم تطوير السياسات طويلة، ومتوسطة المدى في سياق الرؤية المؤسسية. تتعلق الخطوة ٣ بالمعلومات التي توضح الموقف الحالي للمؤسسة. توفر هذه الخطوة أيضًا المعرفة الأساسية؛ لتحديد السياسة السنوية، وبالتالي يتم اشتقاق عملية هوشين كانري السنوية في هذه الخطوة من خلال تطبيق دورة PDCA لجميع المقاصد، والأغراض، فإن حرية المؤسسات في تنفيذ الخطوتين ١ و ٢ ستأثر بعمق بالسياق الذي تعمل فيه.

مواعمة العمل المؤسسي (نشر السياسة السنوية): الخطوات من ٤ إلى ٧ تطبيق السياسة السنوية لإدارة الأنشطة المؤسسية. يتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف، والوسائل التي تؤدي إلى وضع سياسات لكل جزء من المؤسسة.

الخطوة الرابعة: تخطيط الهدف والوسائل .

الخطوة الخامسة: ضبط عناصر التحكم، وإعداد قائمة عناصر التحكم.

الخطوة السادسة: نشر الهدف والوسائل.

الخطوة السابعة: نشر عناصر التحكم.

الأهداف هي النتائج المتوقعة، في حين أن الوسائل تحدد الإجراءات المتخذة لتحقيق الأهداف. تطبيق مراقبة الجودة (QC) ضروري في تشكيل الأهداف،

والوسائل، وبالتالي فإن مراقبة الجودة (QC) تطبق تحليل Pareto للتأكد من أن الأولويات المستندة إلى البيانات تصبح النقطة المركزية للعمل. يستخدم المديرون سياسة سنوية لتحديد الأهداف، والوسائل المناسبة لهم. بعد ذلك يتم نقلهم إلى المؤسسة. يعنى المستوى الأعلى أن تصبح محور التركيز لمديري المستوى التالي لتحديد أهدافهم، ووسائلهم. ومع ذلك، فإن هذه العملية تحتاج إلى تنسيق متكرر بين المستويات المؤسسية المختلفة. فى هوشين كانرى، عناصر التحكم هى التدابير التي تراقب التقدم المحرز في تحقيق الأهداف. هذه التدابير ناتجة عن تطبيق دورة PDCA أثناء تطوير السياسة، والخطط ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك فهى مرتبطة بالهدف والوسائل، ويتم تطويرها من قبل الأفراد المسؤولين عن عملية تحديد الهدف المتوسط. بعد تحديد الأهداف، والوسائل، وعناصر التحكم، تتضمن الخطواتان التاليان نشرهما في جميع أنحاء المؤسسة.

تكامل العمل المؤسسي من خلال التنفيذ (تنفيذ السياسة السنوية):

يخضع تنفيذ خطة السياسة لثقافة المؤسسة، وهدفها. هناك افتراض ضمني أنه بمجرد وصول العملية إلى مرحلة التنفيذ، سيتم تمييز النجاح بجانبها.

الخطوة الثامنة: تنفيذ خطة السياسة .

مراجعة نتائج العمل المؤسسي (مراجعة السياسة السنوية).

الخطوة التاسعة: تحقق نتائج التنفيذ.

الخطوة العاشرة: قم بإعداد تقرير الحالة لتنفيذ هوشين كانرى.

تتضمن الخطواتان التاسعة والعاشرة مراجعة تطوير نشر السياسة الذي يستلزم شكلين؛ يتضمن النموذج الأول فحص نتائج التنفيذ من خلال تطبيق دورة PDCA بشكل مستمر على كل مستوى مؤسسي. سيقدر هذا الإجراء التصحيحي المناسب المستند إلى تحليل البيانات حيث لا يتم تحقيق النتائج المتوقعة. هذه هى العملية التى أدت إلى النتائج الحاسمة. ومع ذلك، فهو محور أى إجراء تصحيحي، وليس النتائج نفسها.

العملية متكررة وهي بمثابة تغذية مرتدة في الخطوة الثالثة. تهدف خطوة المراجعة إلى السماح بإجراء تغييرات على مسارات العمل، أو السياسة. الشكل الثاني للمراجعة يتضمن تطوير هوشين كانري، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين مستمر للعملية. تتضمن الخطوة العاشرة تكوين تقرير يصف بالتفاصيل حالة التقدم نحو تحقيق الأهداف في كل مستوى من مستويات المؤسسة. بشكل أساسي، يعد هذا تقريراً عن PDCA للسياسة السنوية. كما أنه ينشئ أساساً يتم على أساسه اتخاذ القرارات للسياسة المستقبلية.

من خلال هذا المحور، تم تناول مدخل هوشين كانري الإداري الياباني والذي يركز على التحسين المستمر. بدأ هذا المدخل في مصانع السيارات اليابانية في القرن الماضي، ويعتبر ذو أهمية كبيرة في ظل المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي، حيث يساعد في تحقيق التحسين المستمر وزيادة كفاءة وفعالية العمليات. ويقوم هذا المدخل على مبادئ أساسية مثل التركيز على الجودة والتحسين المستمر، وإشراك جميع العاملين، واعتماد المنهج العلمي في حل المشكلات. وتم استعراض مراحل وخطوات تطبيق هذا المدخل والتي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والفحص والعمل. كما تم تناول عوامل نجاح وفشل تطبيق هذا المدخل في المؤسسات التعليمية. فيما يلي تناول الأبعاد الرئيسية لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري.

سادساً: عوامل نجاح تطبيق مدخل هوشين كانري في المؤسسات التعليمية:

تتمثل عوامل نجاح منهجية هوشين كانري في المؤسسات التعليمية فيما يلي :

١. الاستراتيجيات المكتوبة والعمل الاستراتيجي: يسعى هوشين جاهاً في تخطيط، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية أيضاً. لديهم تركيز طويل المدى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الاستراتيجيات المكتوبة له تأثير على غرس هوشين كانري عادة ما تستخدم الاستراتيجيات المكتوبة كأداة لتوصيل الخطط طويلة المدى في المؤسسة.

٢. تجربة Lean والعمل مع التحسين المستمر: يسعى هوشين جاهاً في الاستراتيجيات المتتالية، والخطط طويلة المدى في المؤسسة، فالتحسين المستمر

هو نهج للتغيير.. هوشين يأخذ التحسين المستمر في الاعتبار تطبيق منهجيات PDCA والخبرة في الإدارة اليومية، وعقلية التحسينات المستمرة العام.

٣. التركيز الاستراتيجي أو التشغيلي: تركيز المؤسسة يؤثر على تنفيذ هوشين كانري هذا لأن فوائء تبني هوشين كانري تستغرق ما يصل إلى أربع سنوات لتحقيقها وفقاً لخبراء هوشين ومن ثم فهي طريقة عيش أكثر من كونها تنفيذ منهجية، بالنظر إلى ذلك يجب أن يكون للمؤسسات التي تطبق هوشين كانري تركيز إستراتيجي طويل المدى، ومع ذلك تحتاج المؤسسة إلى تحقيق مكاسب صغيرة سريعة لإشراك الموظفين، وإثارة اهتمامهم، فالمكاسب الصغيرة السريعة هي قضايا تشغيلية .

٤. يعتمد مفهوم هوشين كانري على مبدأ مفاده أن أقوى منظمة هي التي تستخدم قوة التفكير الإبداعي لموظفيها لتصبح أعظم منظمة أعمال في مجالها، وهذا يستلزم أن ينظر إلى كل شخص في المنظمة على أنه خبير في مكان عمله. وفي الوقت نفسه، يفهم كل شخص بوضوح رؤية، وأهداف المنظمة.

٥. تطوير وسائل تحقيق الأهداف، والتنفيذ؛ أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. يجب أن يشارك كل فرد في المنظمة في التخطيط المحلي؛ لضمان المشاركة الكاملة، والهامة في العملية الشاملة.

إن التخطيط والتنفيذ عنصران حاسمان في هوشين كانري، مما يعني عملية تحديد الأهداف، ويرى الباحث أن نجاح منهجية هوشين كانري لاعتماد المنهجية على مبادئ أساسية، وهي توائم الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، كل فرد في المؤسسة مسئول عن عملية المراجعة المتكررة، التركيز على الإجراءات التصحيحية، التحسين الفعال، والمستمر، والمرن، واللامحدود، تعتمد أعلى الأهداف على احتياجات العملاء، التركيز على العمليات، وليس النتائج، التحليل العميق للمرحلة السابقة، التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.

المحور الثاني: الأبعاد الرئيسية لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري.

يعتبر مدير المدرسة عنصراً رئيساً، وعاملاً مهماً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، وذلك لما يقوم به من واجبات وظيفية متنوعة في شتى ميادين العمل المدرسي، ومن أهم هذه الواجبات الوظيفية دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة، وتوفير لهم كافة المقومات البشرية، والمادية لمساعدتهم على الإنجاز العلمي المتميز من خلال إدارة المناهج الدراسية، ومعاونة المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، كما تقوم القيادة التعليمية بتوفير الموارد التعليمية للمعلمين، والطلبة التي تحقق التميز والجودة في الأداء، وتجعل رؤية، ورسالة، وأهداف المدرسة تركز على التعليم والتعلم الفعال، وتكون لديها معارف، ومهارات متنوعة في مجال المناهج الدراسية، وما يرتبط بها من استراتيجيات، وأساليب تدريس بالإضافة إلى الإلمام والوعي بقضايا، ومشكلات تعليم وتعلم الطلبة، وتحسين العلاقات بينهم، وبين المعلمين، فضلاً عن الإشراف على المعلمين، ومتابعة أدائهم في قاعات الدروس، والاهتمام بدمجهم في مجتمعات تعلم مهنية ترتقي بمعارفهم، ومهاراتهم، وممارستهم، واتجاهاتهم المهنية بصورة مستمرة (63) .

في هذا السياق، تم تناول العناصر التالية: مفهوم القيادة المدرسية، وأهميتها، والمهارات التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة المدرسية، وأخيراً، دورها في تحسين الأداء المدرسي، والأبعاد الرئيسية لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري، ومتطلبات تطوير أداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري.

أولاً: مفهوم القيادة المدرسية:

القائد المدرسي هو الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من قبل الإدارة العليا؛ ليقوم بإدارة المدرسة، وتنظيم العمل بها، وذلك بما يتوافر له من إمكانيات، وموارد سواء مادية، أو بشرية وغيرها، وبمعنى آخر فهو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم المساعدين، والمعلمين الأوائل، والمعلمين، والجهاز الإداري المعاون، وموظفي الخدمات والفنيين، كما أنه يتولى مسئوليات متعددة على اعتبار

63 - - حسام الدين السيد محمد إبراهيم وأحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي ٢٠٢١: تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء بعض الدول العربية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، عدد ٧٢، ص٧٦.

أنه المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كل المجالات التربوية، والتعليمية، والأنشطة المدرسية، والشئون الفنية، والإدارية، والمالية، يعاونه في ذلك مجلس إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء، ومجلس الآباء، وعلى هذا فإن القائد المدرسي في المدرسة العصرية يعد المسئول التنفيذي عن كافة الأنشطة المدرسية، وفي كافة مجالات العمل التربوي، أو التعليمي، أو الإداري، أو المالي حيث إنه يقوم بإدارة المدرسة، وتنظيم العمل فيها على ضوء الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق رسالتها، وأهدافها المنشودة (٦٤) .

والقائد المدرسي هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غايتها، كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (65)

إن مدير المدرسة هو المسئول المباشر عن انتظام، وسير العمل في المدرسة من جميع الجوانب، ومسئول مباشر عن تحقيق أهداف المدرسة، وعلى الرغم من تعدد، وتنوع مسؤولياته، ومهامه، والتي يمكن حصرها بالمهام الإدارية، والفنية؛ فإن مهامه ومسؤولياته الإدارية والفنية تختلف كثيرًا عن مهام، ومسؤوليات غيره من الهيئة الإدارية، والتعليمية في المدرسة نظرًا لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، واتساع الصلاحيات الممنوحة له مقارنة بغيره من أفراد الهيئة الإدارية، والتعليمية داخل نطاق المدرسة (66)

ويعرّف "أحمد إبراهيم" مدير المدرسة كقائد: بأنه قائد يتصف بخصائص، ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح(٦٧).

تلخيصًا لما سبق، القائد المدرسي يمثل الشخص الذي يتم اختياره وتعيينه من قبل الإدارة العليا ليدبر المدرسة وينظم العمل فيها باستخدام الموارد المتاحة، سواء

٦٤ -- فوزى حبيش ٢٠١٨: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص ٩٤-٩٥

65 -- سليمان عبد الرحمن الحقييل (١٤١٧ هـ) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل.

66 -- عبد الحفيظ مقدم ١٩٩٣: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير، مجلة البحوث، السنة ٦ العدد ٦، الجزائر، ص ٨٨

٦٧ -- عبد الغنى عبود وحامد عمارة ١٩٩٥: إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٤٣

كانت مادية أو بشرية، ويشمل ذلك إشرافه على فريق العمل بالمدرسة، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والفنيين. يتولى القائد المسؤولية عن كافة الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية والمالية في المدرسة، ويعتبر المسؤول الرئيسي عن تحقيق أهدافها ورسالتها المرجوة.

ثانياً: أهمية القيادة المدرسية:

العملية التربوية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات إنسانية، وتنفذها مؤسسات إنسانية للمستفيد الإنسان، لذا فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، فمن الضروري بمكان أن يطور القادة التربويون وعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه، بحيث يبذل أقصى ما يستطيع من جهد أثناء ممارسته دورة (68) .

وتعد القيادة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه، والتطوير، والتحديث في أداء المنشآت، وعنصرًا هامًا لتفعيل قدره المنظمات على أداء دورها، وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات، واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء، وتطوير المنظمات، والموارد البشرية (٦٩).

وتلعب القيادات العليا في وزارة التربية دوراً كبيراً في وضع استراتيجية المؤسسات، بالإضافة إلى وضع الخطط الاستراتيجية طويلة، وقصيرة الأجل؛ لذلك لا بد من امتلاك هؤلاء القادة مهارات عالية حتى ينجحوا في أداء أعمالهم حيث تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، والرؤية المستقبلية، والاتصال، واتخاذ القرارات (70)

والإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية أولويتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالإدارة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة

1-Remondimi J ٢٠٠٩,Leadership styls and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hiapanic Women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International-AVOI. ٦٢(٣),P ٨٦٩

٦٩ - مدحت أبو النصر ٢٠٠٩، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ص ٩.

70 طارق طه ٢٠٠٨، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص ٥٥٥.

التربوية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات، إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعلم، والتطوير، وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر، ومستجداته، وتقنياته ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها، والتفكير فيها، وتشكيله مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة، وفاعلية (٧١) .

ويرى عائض بن عويض أن تطبيق المنهجيات الحديثة في المؤسسات التعليمية والتربوية من أجل زيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها، وتحقيق أهداف مجتمعاتها لا يكون ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن اختيار لعناصر أجهزتها الإدارية باعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيماته.

ويشير القحطاني إلى ضرورة تطوير القيادات التربوية الفاعلة، وتعزيز الدور القيادي الايجابي لمديري المدارس، والبعد عن الأنماط التقليدية غير الفاعلة مما يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين في المدارس.. وأشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أهمية تطوير القيادات التربوية من مديري المدارس (٧٢) .

إذن تتجلى أهمية القيادة المدرسية في توجيه عملية تطوير التعليم وإصلاحها، وهي عملية مستمرة تستهدف تحقيق الخير والرخاء للبشرية. في عصرنا الحالي المتميز بالتغيرات المستمرة والتطورات في كافة جوانب الحياة، تعد القيادة في المؤسسات التعليمية حاسمة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في وضع الاستراتيجيات والخطط الطويلة والقصيرة المدى. تتطلب مهارات القادة التربويين العالية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، مع التركيز على الدافعية، والرؤية المستقبلية، والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة.

٧١- ٢- محمد سعد الهاجري ٢٠١٧: إطار مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء متطلبات التخطيط

الاستراتيجي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ٩٩، العدد ١، ص ٣٧٨-٣٧٩

٧٢ - عائض بن عويض بن منيع الله السلمي: (٢٠١٦) تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة

جدة في ضوء منهجية كاينز، مجلة البحوث في مجلات التربية النوعية، العدد الخامس، (ص ٦-٧)-

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري:

تتمثل أبرز مرتكزات مدخل هوشين كانري في التركيز على وضع أهداف قابلة للقياس تسهم في تحسين الأداء التعليمي والتربوي، مع فهم واضح لاحتياجات المؤسسة ومشاركة المعلمين والموظفين في عملية وضع الاستراتيجيات، ودعم عملية اتخاذ القرار بناءً على معايير منطقية ومدروسة، وتركيز على تحليل الوضع الحالي وتحديد العقبات المستقبلية، مع ربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية ووضع قائمة محددة من الأهداف التي يمكن قياسها بشكل فعال، والتركيز على هدف مشترك يوحد جهود جميع أفراد المدرسة نحو تحقيق النجاح والتميز التعليمي.

ومن ثم تم التركيز على أداء القيادات المدرسية من حيث: الاعتماد على أهداف قابلة للقياس، والفهم الواضح لاحتياجات المؤسسة، ومشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية، ودعم عملية صنع القرار، والتركيز على الوضع الحالي والمستقبلي وربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية، وبناء استراتيجية قوية وتنفيذها، ووضع قائمة محددة من الأهداف، والتركيز على هدف مشترك

فيما يلي قام الباحث ربط المبادئ المنهجية لـ هوشين كانري بأداء القيادات في المدارس الثانوية الفنية على النحو التالي:

الاعتماد على أهداف قابلة للقياس: قادة المدارس الثانوية الفنية يجب أن يحددوا أهدافاً قابلة للقياس تسهم في تحسين الأداء التعليمي والتربوي. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بوضوح وقابلة للتقييم لقياس تقدم المدرسة وتحسينها على المدى الطويل.

الفهم الواضح لاحتياجات المؤسسة: يجب أن يفهم قادة المدارس احتياجات ومتطلبات المدرسة والطلاب والمعلمين. ينبغي أن تتماشى الأولويات والتوجهات الإدارية مع الاستراتيجية العامة للمدرسة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

مشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية: يمكن لقادة المدارس أن يشجعوا على مشاركة المعلمين والموظفين في عملية وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف. هذا يساعد على إشراك الفريق وزيادة الالتزام والانتماء إلى الأهداف المحددة.

دعم عملية صنع القرار: من خلال الاعتماد على هوشين كانري تستطيع القيادات توجيه عملية اتخاذ القرارات بطريقة مدروسة ومنطقية. يمكن للقادة استخدام هذه الأسس لتحسين عملية صنع القرار على المستوى المدرسي.

التركيز على الوضع الحالي والمستقبلي: يجب على القيادات تحليل الوضع الحالي وتحديد العقبات والتحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة. هذا يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

ربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية: من خلال الاعتماد على هوشين كانري، يقوم القيادات بتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات المعلمين والموظفين بما يتناسب مع رؤية وأهداف المدرسة. هذا يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.

بناء استراتيجية قوية وتنفيذها: تقوم القيادات بوضع استراتيجيات فعالة وتنفيذها بكفاءة لتحقيق الأهداف المدرسية. يضمن ذلك تحقيق التنافسية والنجاح في بيئة التعليم المتنافسة.

وضع قائمة محددة من الأهداف: تشجع القيادات على وضع أهداف محددة وملموسة يمكن قياس تحقيقها بشكل فعال. يمكن لقادة المدارس استخدام هذه الأهداف لتوجيه الجهود وتحقيق النتائج المرغوبة.

التركيز على هدف مشترك: من خلال الاعتماد على هوشين كانري، تقوم القيادات بتحديد هدف مشترك يوحد جهود جميع أفراد المدرسة نحو تحقيق النجاح. يعزز هذا التركيز التفاعل والتعاون بين القادة والعاملين لتحقيق الرؤية والأهداف المدرسية.

في هذا السياق، تم تناول مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها في تحسين الأداء المدرسي. تم التطرق إلى المهارات التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة المدرسية، لتمكينها من القيام بدورها بفعالية. كما تم استعراض الأبعاد الرئيسية لأداء القيادة المدرسية على ضوء مدخل هوشين كانري، وهو المدخل الإداري الياباني القائم على التحسين المستمر.

المحور الثالث: واقع قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر (دراسة وثائقية)

يتم تناول هذا المحور من خلال عدد من العناصر، وهي:

أولاً: معايير اختيار قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر،
ثانياً: الوصف العام لوظيفة مدير المدرسة، ثالثاً: واجبات ومسؤوليات القيادات المدرسية.

أولاً: معايير اختيار قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر:

يتم اختيار قيادات المدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر وفقاً للمادة (١١) من قانون كادر المعلمين رقم ١٥٥ التي تنص على أن يتم اختيار مدير المدرسة من بين معلمين أول (أ) على الأقل، ويتم اختيار وكيل المدرسة من بين معلمين أول. ويتم الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، شريطة الحصول على مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة، أو إجازة التأهيل التربوي. كما يجب اجتياز برنامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية وفقاً للمعايير التي تحددها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

تتولى مديريات التربية والتعليم في المحافظات، بعد موافقة السلطة المختصة، الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها في مسابقة عامة في نطاق المحافظة من خلال الإعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار. وتختص اللجنة المنصوص عليها في المادة العاشرة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحصول على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير، والمهارات، والقدرات المنصوص عليها في ذات المادة. وترعى اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات؛ نوع الوظيفة المعلن عنها، وبطاقة وصفها.

شروط شغل الوظيفة:

الحصول على مؤهل عالٍ تربوي مناسب، أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة، أو إجازة التأهيل التربوي.

تشغل بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل لمدة سنتين قابلة للتجديد طبقاً لإجراءات، وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية

- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.
- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير مدرسة .

استيفاء برنامج التنمية المهنية فى مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين (٧٣)

عدد	
١	مدير مدرسة
٣	وكيل مدرسة
١	مدير مدرسة
٢	وكيل مدرسة
١	مدير مدرسة
١	وكيل مدرسة
١	مدير مدرسة
١	وكيل لكل مرحلة (الابتدائية/الإعدادية/الثانوية)

شكل (٢) أنصبة المدارس من القيادات المدرسية حسب القانون ١٥٥ لكادر المعلمين.

74

ثانياً: الوصف العام لوظيفة مدير المدرسة:

صدر القرار الوزاري رقم ١٦٤ لتحديد الوصف العام لوظيفة مدير المدرسة وفقاً للتالي: يتمتع مدير المدرسة بالدرجة المالية الأولى/ مدير عام/ العلية. يتم تطبيق هذا الوصف العام للوظيفة على النحو التالي:

يعمل مدير المدرسة في المدارس التي تحتوي على ٢٠ فصلاً، أو أكثر.

يعمل مدير المدرسة في المدارس التي تحتوي على أقل من ٢٠ فصلاً.

٧٣ - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، قرار وزارى رقم (١٦٤)، بتاريخ (٢٠١٦/٥/٣١) بشأن اعتماد بطاقات وصف اعضاء هيئة التعليم

74 - القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ كادر المعلمين جريدة الوقائع المصرية العدد ٩٧ (تابع) في ٢٧ ابريل سنة ٢٠١٣

يعمل مدير المدرسة في المدارس متعددة المراحل.

يجب على شاغل الوظيفة العمل وفقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية المذكورة في اللائحة التنفيذية. يمكن أن يتقدم لهذه الوظيفة في المدارس التعليمية من المستويات المختلفة، وتحديدًا المستوى "أ" (٤٠ فصلاً فأكثر)، والمستوى "ب" وفقاً للباب السابع من قانون التعليم. يتم تحديد توقعات الأداء اللازمة لهذه الوظيفة وفقاً للمعايير القومية للتعليم.

ثالثاً: واجبات ومسئوليات القيادات المدرسية (مدير المدرسة):

يطلع شاغل الوظيفة بالواجبات، والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي، وقواعد تنظيم العمل، والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على جميع العاملين بالمدرسة. يقوم شاغل الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستنداً إلى المعايير القومية، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة، ويشمل ذلك :

تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة .

- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة .
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم، والإدارة .
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.

يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافةً، تحقيقاً للإصلاح المتمركز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.

يعمل شاغل هذه الوظيفة على ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة، ومجلس الأمناء، والآباء، والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها، وييسر له متابعة سير العملية التعليمية.

ويقوم بالإشراف المباشر على المهام التالية: إعداد الخطة الدراسية، وأمن، وسلامة المدرسة، وأعمال الامتحانات، وأعمال الحكومة الإلكترونية، وأعمال المدرسة المنتجة، والشؤون المالية، والمخزنية، وشؤون العاملين، وشؤون الطلاب، والتقويم والمتابعة (٧٥) .

رابعاً: مهام وتكليفات وكيل المدرسة:

شروط شغل وظيفة وكيل مدرسة:

- ١- الحصول ع مؤهل عال تربوى أو مؤهل عال + شهادة تأهيل تربوي
- ٢- يكون بالمستوى الوظيفى معلم أول على الأقل.
- ٣- الحصول ع شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.
- ٤- الحصول ع تقرير تقويم أداء استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لأكاديمية المعلمين بمرتبة فوق متوسط ع الأقل آخر سنتين.

مدة شغل وظيفة وكيل مدرسة :

تشغل لمدة سنتين قابلة للتجديد

مهام واختصاص وكيل المدرس

- ١- يتولى وكيل المدرسة مهمة إدارة المدرسة في حالة تأخر أو غياب مدير المدرسة.
- ٢- يتولى وكيل المدرسة مهام متابعة دخول الأساتذة إلى الحصص الصفية.
- ٣- يتولى وكيل المدرسة مهمة إدارة المدرسة في حالة تأخر أو غياب مدير المدرسة.
- ٤- يتولى وكيل المدرسة مهمة تسجيل الطلاب المستجدين والمحولين إلى المدرسة.
- ٥- يتولى وكيل المدرسة مهمة الإشراف على انتظام الطلاب في الطابور الصباحي.

٧٥ - وزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى، قرار وزارى رقم (١٦٤)، بتاريخ (٢٠١٦/٥/٣١) بشأن اعتماد بطاقات وصف اعضاء هيئة التعليم

٦- يتولى وكيل المدرسة مهمة العمل على تنفيذ توجيهات مدير المدرسة.

المحور الرابع: المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية في مصر على ضوء مدخل هوشين كانري للجودة الشاملة.

تم تناول المتطلبات المقترحة لتحسين أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية الصناعية المعمارية من خلال خمسة أبعاد أساسية:

الأول: متطلبات ذات صلة بالرؤية والتوجيه.

الثاني: متطلبات ذات صلة ببناء الثقة وإقامة العلاقات.

الثالث: متطلبات ذات صلة بالتنظيم والتخطيط.

الرابع: متطلبات ذات صلة بالتطوير المهني، والخامس: التقييم والتحسين المستمر.

البعد الأول: متطلبات ذات صلة بالرؤية والتوجيه:

ترجمة معايير الجودة الشاملة لتطوير الأداء الإداري: ضرورة تحويل معايير الجودة إلى إجراءات فعلية يمكن تطبيقها على أرض الواقع، مع متابعة مستمرة للتأكد من تحقيقها.

التمسك بمعايير الجودة الشاملة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر: ضرورة الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لضمان التحسين المستمر وتطوير الأداء الإداري.

تحويل العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة: العمل على تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية باستخدام أحدث التقنيات لتسهيل العمل وتحسين الكفاءة.

استخدام الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات كعناصر أساسية في الإدارة: ضرورة تبني أساليب الإدارة الحديثة وتقنيات المعلومات كأدوات أساسية لتحسين الأداء الإداري.

البعد الثاني: متطلبات ذات صلة ببناء الثقة وإقامة العلاقات:

احترام ثقافات المجتمع المدرسي وبرامج للتبادل المعرفي مع الهيئات والشركات: ضرورة احترام وتقدير ثقافات المجتمع المدرسي وتنظيم برامج تبادل معرفي مع الهيئات والشركات لتحسين الأداء التعليمي.

الشراكة المجتمعية مع المصانع والهيئات الداعمة: العمل على إقامة شراكات فعالة مع المصانع والهيئات الداعمة لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

التواصل مع أصحاب المصلحة وإرسال خطط المدرسة لتحسينها ورفع معدلات الأداء: العمل على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم في خطط المدرسة لضمان التحسين المستمر ورفع معدلات الأداء.

البعد الثالث: متطلبات ذات صلة بالتنظيم والتخطيط:

وضع خطط استراتيجية واضحة: إعداد خطط استراتيجية طويلة وقصيرة الأمد لتحقيق أهداف المدرسة وتوجيه الجهود نحو تطوير التعليم الفني.

استخدام أدوات التخطيط الحديثة: تبني أدوات التخطيط الحديثة مثل التخطيط بالسيناريو وإدارة المشاريع لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ.

إدارة الوقت بفعالية: تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت لضمان إنجاز المهام في الوقت المحدد وتحقيق الأهداف بكفاءة.

تخصيص الموارد بكفاءة: التأكد من أن الموارد المالية والبشرية والمادية تُخصص وتُستخدم بكفاءة لدعم الخطط والأهداف المدرسية.

التنظيم الإداري المرن: تطوير هيكل تنظيمي مرن يمكنه التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم وسوق العمل.

تحليل البيانات لاتخاذ القرار: استخدام البيانات والإحصاءات بشكل فعال لتحليل الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة تدعم التطوير المستمر.

البعد الرابع: متطلبات ذات صلة بالتطوير المهني:

التدريب المستمر للمديرين على المهارات الجديدة والتحديث المستمر للمعرفة: ضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة للمديرين لتزويدهم بالمهارات الجديدة وضمان تحديث معرفتهم بانتظام.

برامج إعداد المديرين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة التعليمية: ضرورة تنظيم برامج إعداد وتحسين أداء المديرين لضمان تميزهم في أداء مهامهم داخل المؤسسة التعليمية.

تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة: وضع نظام دوري لتقييم أداء المديرين وتقديم تغذية راجعة بناءة تساعدهم على تحسين أدائهم.

تنمية المهارات القيادية: تطوير برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات القيادية والإدارية لتعزيز قدرة المديرين على قيادة فرق العمل بفعالية.

تشجيع البحث والتطوير: تحفيز المديرين على الانخراط في أنشطة البحث والتطوير لاستكشاف وتبني أفضل الممارسات والابتكارات في مجال التعليم.

التوجيه والإرشاد: إنشاء برامج توجيه وإرشاد تدعم المديرين الجدد وتساعدهم على التأقلم مع بيئة العمل وتطوير مهاراتهم القيادية.

البعد الخامس: التقييم والتحسين المستمر:

إنشاء نظام تقييم شامل: تطوير نظام تقييم شامل يغطي جميع جوانب الأداء المدرسي من الإدارة إلى التدريس والتعلم، مع التركيز على معايير الجودة الشاملة.

استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) تحديد واستخدام مؤشرات أداء رئيسية لقياس تقدم الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

تقييم الأداء بانتظام: إجراء تقييمات دورية للأداء تتضمن مراجعات نصف سنوية وسنوية لضمان التقدم المستمر وتحقيق التحسينات المطلوبة.

الاستفادة من التكنولوجيا في التقييم: استخدام أدوات وبرامج تقييم متقدمة تعتمد على التكنولوجيا لتسهيل جمع وتحليل البيانات وتقديم تقارير دقيقة.

التغذية الراجعة الفورية: توفير نظام للتغذية الراجعة الفورية من خلال الاجتماعات الدورية وجلسات النقاش لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة.

إشراك جميع الأطراف في عملية التقييم: تضمين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية التقييم لجمع رؤى متعددة وتحسين الشفافية.

تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة: استخدام البيانات التي تم جمعها من عمليات التقييم لتحليل الأداء واتخاذ قرارات تستند إلى حقائق وأدلة ملموسة.

مراجعة وتحديث الخطط بشكل مستمر: مراجعة وتحديث الخطط والاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم لضمان التكيف مع التغيرات وتلبية الاحتياجات المستجدة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٣) : التخطيط الاستراتيجي لأداء متميز في مؤسسات التعليم العالي المؤتمر الدولي الأول لمركز تطوير التعليم الجامعي، التميز في الأداء الجامعي " فلسفته - آلياته - معايير " فى الفترة من ١٠ - ١١/٢/٢٠١٣م، جامعة بورسعيد.
- ٢- إبراهيم عباس الزهيري، اشرف أحمد ,رجب عطا (٢٠١٩) : " معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليه مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي ص ص.
- ٣- أحمد نكى بدوى ١٩٨٠معجم مصطلحات التربية والتعليم (القاهرة: دار الفكر العربي).
- ٤- ابتسام حسني أحمد عبدالجواد (٢٠١٥): " دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للبنات بجمهورية مصر العربية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الفيوم كلية التربية.
- ٥- أمل عبدالعزيز العريان (٢٠٠٤) : " تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في ضوء معايير الجودة الشاملة " مجلة كلية التربية - جامعة حلوان.
- ٦- إيمان رجب حمدي زهران (٢٠١٧) : " دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد" المجلة العلمية المجلد ٣٣ العدد ٧ .
- ٧- إيمان محمود محمد عبد المنعم، ٢٠٢١ آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثاني عشر ديسمبر ، المجلد ٢٢ ص ص ٢٦ ٢٧
- ٨- القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ كادر المعلمين جريدة الوقائع المصرية العدد ٩٧ (تابع) قى ٢٧ ابريل سنة ٢٠١٣م.

٩- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٦) : "تطوير التعليم الفني لنظام الثلاث سنوات في ضوء احتياج سوق العمل " القاهرة.

١٠- حسام الدين السيد محمد إبراهيم وأحمد بن سعيد بن عبد الله المرزوقي ٢٠٢١: تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء بعض الدول العربية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، عدد ٧٢ ص ٧٦ ص ٧٧

١١- حسنية حسين عبدالرحمن (٢٠٠٨) : " تطوير التعليم لفنى الصناعي وربطه بسوق العمل في جمهوريه مصر العربية (دراسة مقارنة) " رسالة ماجستير غير منشور جامعة الفيوم كلية التربية ص ص.

١٢- خالد صلاح حنفي محمود (٢٠١٨) : تطوير التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية العدد ١٣ ص ٣٤ ٣٥

١٣- خالد محمد الحياصات (٢٠٠٦) : معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال المجلد ٢ العدد ٤.

١٤- درية البنا (٢٠٠٣) : "تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة في محافظة دمياط " مجلة دراسات تربوية واجتماعية مج (٩) ع(٤) تصدر عن كلية التربية جامعة دمياط. ص ص

١٥- رندا صالح زيدان (٢٠١٦): دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية العدد السادس الجزء الثانى.ص ٣٩

١٦- زيد بن ناصر آل سليمان - ٢٠١٧ متطلبات تطوير اداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل العدد ٣٥ ص ١٨٦ ١٨٧

- ١٧- عبد الحفيظ مقدم ١٩٩٣: أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير، مجلة البحوث، السنة ٦ العدد ٦، الجزائر ص ص ٨٨ ٨٩
- ١٨- عبد الغنى عبود وحامد عمارة ١٩٩٥: إدارة التعليم فى الوطن العربى، دار الفكر العربى، القاهرة. ص ص ٣ ١٤ ١٤٤
- ١٩- عبير أحمد محمد على (٢٠٠٩): "توظيف تكنولوجيا المعلومات في ادارة التعليم الثانوي الفني في مصر علي ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة " رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الفيوم كلية التربية. متطلبات تطوير اداء القيادات المدرسية فضوء معايير جودة القيادة المدرسية
- ٢٠- على محمد جبران : ٢٠١٣ القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة النجاز التربوي , مجلة كلية التربية, جامعة اليرموك : الأردن ص ص ٥ ٦
- ٢١- سميحة على محمد ٢٠١٠ التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحقيق متطلبات سوق العمل بمحافظه الفيوم عالم التربية - مصر س ١٠، عدد ٣٠، ص ص ١٣٤-١٩٨.
- ٢٢- سليمان عبد الرحمن الحقييل (١٤١٧ هـ) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل. .
- ٢٣- عائض بن عويض بن منيع الله السلمى ٢٠١٧: تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة فى ضوء منهجية كاينز، مجلة البحوث فى مجلات التربية النوعية، العدد الخامس، ص ص ٦ ٧
- ٢٤- وزارة التربية والتعليم والتعلیم الفنى، قرار وزارى رقم (١٦٤)، بتاريخ (٢٠١٦/٥/٣١) بشأن اعتماد بطاقات وصف اعضاء هيئة التعليم.
- ٢٥- فوزى حبيش ٢٠١٨: الإدارة العامة والتنظيم الإدارى، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص ٩٤ ٩٥
- ٢٦- طارق طه ٢٠٠٨، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- ٢٧- قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة (١٩٧٠) رقم ٩٣٩ بشأن بروتوكول التعاون بين الجمهورية العربية المتحدة وجمهورية إيطاليا الجريدة الرسمية العدد ٤٣.

٢٨- محمد حسن رسمي, عبد الحميد عبد الفتاح شعلان , احمد عطية السيد
٢٠١٩ "الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية مجلة كلية التربية ببنها العدد
(١١٩) ج ١ ص ص

٢٩- محمد كامل بن محمد داغستاني ٢٠٠٧ القيادة التربوية للمدرسة في ضوء
مفاهيم الجودة الشاملة الجزء الأول ورقة عمل مقدمة في اللقاء ١٢ للإشراف
التربوي.

٣٠- محمد سعد الهاجري ٢٠١٧: إطار مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في
ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ٩٩،
العدد ١. ص ص ٣٧٨ ٣٧٩

٣١- محمد منير مرسى (١٩٩٣): الأتجاهات المعاصرة فى التربية المقارنة -
عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ص ١٣

٣٢- محمود زكريا المصري: " ٢٠٠٥ تصور مقترح لإدارة المدرسة الثانوية الفنية
المنتجة في جمهورية مصر العربية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طنطا
كلية التربية.

٣٣- محمود داود الربيعي ومازن عبد الهادي أحمد ٢٠٠٣ إعداد المعلم بالوطن
العربي مجلة مركز البحوث التربوية الجودة الشاملة دار الكتب العلمية. ص
ص ٢١ ٢٢

٣٤- مدحت أبو النصر ٢٠٠٩، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر،
ص ٩.

٣٥- منذر واصف المصري ٢٠٠٤: "تحديات التعليم الفني والتدريب المهني
ومتطلبات سوق العمل والتشغيل" مجلة العمل العربي العدد ٧٨ ص ص

٣٦- مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٨٧ مشروع تطوير القيادة الادارية في
التربية: القيادة الادارية في التربية واسس تطويرها مجلد ٧ العدد ٢٢ .

٣٧- ميشيل بيشتل ١٩٩٦ سر الادارة اليابانية - خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال اصدار الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع) القاهرة السنة الرابعة العدد الثامن ابريل ص ٢.

٣٨- مؤمن شرف الدين ٢٠١١/٢٠١٢- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير جامعه فرحات عباس للعام الجامعي ص ص

٣٩- منار محمد جابر (٢٠١٩): آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري للجامعات المصرية مجلة العلوم التربوية. ع(٤).مصر: جامعة جنوب الوادي كلية التربية بالغرقة ص ص ٢٣٨ ٢٩٢

٤٠- نبيل سعد خليل ومنال رشاد عبد الفتاح ٢٠٢٢، تطوير أداء الجامعات الخاصة في مصر على ضوء اهتمامات منهجية هوشين كانري، (دراسة تحليلية)،مجلة شباب الباحثين- كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٣ ص ص ٢٧٤ ٢٨١

٤١- وزارة التربية والتعليم ١٩٨٨م : قانون التعليم رقم (١٣٩) والمعد بالقانون رقم (٢٣٣) لسنة المذكرة الايضاحية بمادة ٣٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andrea Chiarini (٢٠١٦):Corporate Social Resporate social responsibility strategies using the TQM- Hoshin Kanri as an alternative system to the balanced scorecard the Tqm Journal.Vol.(٢٨).NO. (٣)
- Andrei Octavity (٢٠١٨) PARASCHIVESCU):Hoshin Kanri and Total Quality Management.Economy Transdisciplinarity Cognition Vol ٢١ issue
- Akao ،Y.(١٩٩١).Hoshin Kanri –Policy Depoiment for Successful TQM Portland: Productivity
- Ahmed H.O .K.(٢٠١٦).AProposed Systemework for Applying Hoshin Kanei Strategic Planning Methodology in Educational Institutions.European Scientific Journal١٢،((١٦
- Barry J . Witcher (٢٠١٤): Hoshin Kanri through the Eyes of English Langue Texts OP.cit
- Boisvert ،L.(١٠١٢).Strategic Planning Using Hoshin Kanri. Exeacutive White Paper Series.
- Beecroft،G.D.(١٩٩٩) ،The role of quality in strategic management ، Management Decision Vol. ٣٧No..٦
- Carlos Fernando Martins and Others (٢٠١٧): Implementatation of Hoshin Kanri: Fonus alignment and synergy in the deployment of goals of an Operating Unit of SESI Santa Catarina. Journal of leastems VOL (٢).No (٤ .)
- David Sohonal Sournal of Education No Competency and Training of- ٤Principals in Technical Sournal of Education No-١

-
- Douli Souad –Cherifi Messaouda – Karima Maazouzi ٢٠١٧ Planning using Hoshin Kanri International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences vol ٦ No ٤ IssN ٣٦٢٤-٢٢٢٦
- Drucker ،P.F.(١٩٥٤). The Practice of Management (Reissue edition ed.).New York: Harper Business.
- Ekrem SUZEN (٢٠٢٠): Hoshin Kanri and Balanced Scorecard Applications in Terms of Strategic Ard Applications in Terms of Strategic Performance Evaluation in civil Aviation .Paiarchs Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. Vol. (١٧).No.(٧). Egypt.p..١٢٧٤٨
- Giorgino (٢٠١٧): Practicing Lean Strategy Hoshin Kanri and X–Matrix in a healthcare–centered simulation the TOM Journal Vol. (٢٩).No.(٤).Emerald Publishing .April.
- Hanaa Ouda Khadri Ahmed،(٢٠١٦)،AProposed Systematic Framework For Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions ،European Scientific Journal June vol vol ..١٢No.. ١٦ISSN: ٧٨٨١-١٨٥٧(Print ،(
- Jim Donievy :٢٠٠٤ Teachers Technology and Traning Prepaing Future Educational leader Trchnology standards for school .Administrators
- K.(٢٠٠٨) ،Hoshin Kanri and Hoshin process survey ،Total Quality Management and Business Excellene،VOI. ١٩No ٣pp٣٢-٢٩٥s. a review and literatu
- Lee ،R.G.and Dale B.G. (١٩٩٨) ،Policy deployment: an examination of the theory،Interational Journal of Quality and Relability Management VOL. ١٥NO.٥

-
- Moses N..Stephen O: Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya:extent of Practice ،Quality Assurance in Education ، Vol.،١٤NO.٤،٢٠٠٦
 - Marek Cwiklicki and Hubert obora (٢٠١١):Hoshin Kanri policy Management in Japanese subsidiaries Based in Poland.Business.Managment AND EDUCATION.Vilniaus Gediminas Technical University (VGTU) VOL.(٩).No.(٢)
 - Matthias Thurer and Others (٢٠١٩):On the integration of manufacturing Strategy:Deconstructing Hoshin Kanri. Management Research Review.VOI. (٤٢).No .
 - Mohammed Hamed Ahmed (٢٠١٦):Hoshin Kanri –How Toyota Createsa Cul Ture of Contnous Improvement To Achievte Lean Goals . Charleston SC USA.December
 - Paraschivescu ،A.O. (٢٠١٨) ،Hoshin Kanri and total quality management ،Economy Transdisciplinarity Cognition Vol ٢١No. 1
 - Peter Chemweno and others (٢٠١٤): Hoshin Kanri Strategic approach to maintenance Performance Management .Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM) Conference ٢٠١٤.٤& ٥September. VOL. No. (١) Portugal: Coimbra. Coimbra University Press
 - Press..and Butterworth.R.(١٩٩٩)،Hoshin Kanri: how X erox manages Lange Planning ،VOL. . ٢٣
 - Remondimi J ، ٢٠٠٩Leadership styls and school climate: A comparison between Hispanic and non–Hiapanic Women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International–AVOI.. ٦٢

-
- Rui Manuel Ferreira Dias and Alexandra Tenera (٢٠٢٠): INTEGRATING BALANCED SCORECARD AND HOSHIN KANRI A REVIEW OF Approaches. OP. Cit
 - Svensson ،M ،& Klefsjo ،B: TQM- based self – assessment in education sector Experiences form a Swedish upper secondary school Project ،Quality Assurance in Education ،Vol ، ١٤
 - Tennant and Roberts (٢٠٠١) a Hoshin Kanri a tool for strategic policy Knowledge dissemination and operations ٨((٤
 - term and Roberts ٢٠٠١b) Hoshin Kanri Implementing the Catch ball Process long- Tem Planning
 - Watson (٢٠١٥). Designing and Implementing a Business Strategy Collaborative
 - Witcher ،B.J.&Rosie Butterworth (١٩٩٧) Hoshin Kanri :a preliminary overview TotalQuality Management Vol ٨.NO.٣
 - Witcher ،.B. J. & Rosie Butterworth (١٩٩٩):Hoshin Kanri ،How Xerox Manages Long Range Planning .Vol.،٣٢No .٣
 - Wood ،G.R. and Munshi ،K.F.(١٩٩١) Hoshin Kanri systematic approach to break through improvement ،Total Quality Management ،Vol ٢No.