

## التسويق الإداري وأثره على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت

علي محمد الأنصاري<sup>1</sup>، فجر عبدالسلام البسام<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت، دكتوراة في الإدارة التربوية الخاصة.

. Orcid No: 0000-0002-2517-3536 [dr.ali\\_alansari@hotmail.com](mailto:dr.ali_alansari@hotmail.com)

<sup>2\*</sup> طالبة دراسات عليا، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت، رئيسة قسم في مدارس التربية

الخاصة، وزارة التربية. [fajer.albassam@ku.edu.kw](mailto:fajer.albassam@ku.edu.kw)

Orcid No: 0009-0003-0170-6400

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (20,504) معلماً في العام الدراسي (2025/2024)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (479) معلماً ومعلمة بنسبة بلغت نحو (2.33%) من المجتمع الأصلي. وُظفت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واشتملت على محورين رئيسين: المقياس العربي للتسويق الإداري (عبد الخالق والدغيم، 2011)، ومحور جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن بأبعادها الثلاثة: التحسين المستمر، وكفاءة التنفيذ وتقليل الهدر، والمشاركة والرقابة. أظهرت النتائج أن مستوى التسويق الإداري جاء ضعيفاً مما يعكس تدني مستوى ممارسات التسويق الإداري، في المقابل، بلغ متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن (3.49)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق تلك المنهجية، كما كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية في التسويق الإداري تبعاً لمتغيري الجنس (الصالح الذكور) وسنوات الخدمة (الصالح الأقل من خمس سنوات)، وكذلك في جودة تنفيذ الخطط تبعاً للجنس (الصالح الإناث) وسنوات الخدمة (الصالح أصحاب الخدمة المتوسطة والطويلة). أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة سلبية دالة بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية ( $r = -0.491$ )، مما يعني أن زيادة التسويق تؤدي إلى انخفاض الجودة. كما بين تحليل الانحدار أن التسويق الإداري يفسر نحو 24.1% من التباين في جودة التنفيذ. وفي ضوء هذه النتائج، قدم البحث مقترحات تستهدف تأهيل القيادات المدرسية في مجالات التخطيط والتنفيذ، وتبني منهجية كايزن بصورة منهجية للحد من مظاهر التسويق الإداري وتعزيز الكفاءة المؤسسية في مدارس الدمج.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإداري، الخطط التشغيلية، منهجية كايزن، مدارس الدمج، القيادة المدرسية.

تاريخ الإيداع: 2025/7/24

تاريخ القبول: 2024/10/24



حقوق النشر: جامعة دمشق - سورية،

يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب

الترخيص

CC BY-NC-SA 04

## Administrative Procrastination and Its Impact on the Quality of Operational Plan Implementation According to the Kaizen Methodology in Inclusive Schools in the State of Kuwait

Ali Mohammad Al-Ansari<sup>1</sup>, Fajer Abdulsalam Al-Bassam\*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor Administration & Educational Planning Dept., Kuwait University, College of Education, Ph.D., in Special Education Administration.

[dr.ali\\_alansari@hotmail.com](mailto:dr.ali_alansari@hotmail.com). Orcid No: 0000-0002-2517-3536

<sup>2</sup>\*Graduate Student Administration & Educational Planning Dept., Kuwait University. College of Education, Head of Department at Special Education Schools, Ministry of Education. [fajer.albassam@ku.edu.kw](mailto:fajer.albassam@ku.edu.kw). Orcid No: 0009-0003-0170-6400

### Abstract:

The study aimed to investigate the relationship between administrative procrastination and the quality of operational plan implementation according to the Kaizen methodology in inclusion schools in the State of Kuwait. The descriptive correlational method was employed, with the study population consisting of (20,504) teachers during the academic year (2024/2025). The study sample included 479 teachers selected through stratified random sampling, representing 2.33% of the total population. The main tool for data collection was a questionnaire that included two main sections: the Arabic scale of administrative procrastination (Abdel-Khaleq & Al-Dughaym, 2011), and the scale of the quality of operational plan implementation based on Kaizen methodology with its three dimensions: continuous improvement, efficiency of implementation and waste reduction, and participation and monitoring. The results revealed that the level of administrative procrastination was low, reflecting a decline in procrastination practices. In contrast, the mean score of the participants' estimates of the quality of operational plan implementation according to Kaizen methodology was (3.49), indicating a moderate level of application. The results also showed statistically significant differences in administrative procrastination based on gender (in favor of males) and years of service (in favor of those with less than five years), as well as in the quality of implementation based on gender (in favor of females) and years of service (in favor of those with medium and long service). Correlation analysis indicated a significant negative relationship between administrative procrastination and the quality of operational plan implementation ( $r = -0.491$ ), meaning that higher procrastination leads to lower quality. Regression analysis further revealed that administrative procrastination accounted for about 24.1% of the variance in implementation quality. In light of these findings, the study presented recommendations targeting the training of school leaders in planning and implementation, and adopting Kaizen methodology systematically to reduce manifestations of administrative procrastination and enhance institutional efficiency in inclusion schools.

**Key words:** Administrative procrastination, operational plans, Kaizen methodology, inclusive schools, school leadership.

Received: 24/7/2025

Accepted: 24/10/2025



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under

a CC BY- NC-SA

## المقدمة (Introduction):

تُعد المؤسسات التربوية الركيزة الأساس في بناء المجتمعات الحديثة، إذ تضطلع بأدوار محورية في إعداد الإنسان وتنمية قدراته بما يمكنه من الإسهام الفعّال في مختلف مجالات الحياة. ومع اتساع نطاق وظائفها التعليمية والتربوية وتشابكها، باتت هذه المؤسسات مطالبة برؤى استراتيجية طويلة المدى، وبقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة المعاصرة (الزهراني، 2018). وتأتي الإدارة المدرسية في هذا السياق كعامل حاسم في ضمان نجاح المؤسسة التعليمية، كونها الرابط بين وضع السياسات وتنفيذها، في ظل تحديات تنظيمية متزايدة تتعلق بتعدد المهام وتنوع حاجات الطلبة والتغير المستمر في السياسات. (Asio, 2021).

غير أن فاعلية الإدارة المدرسية لا تتوقف عند إصدار القرارات، بل ترتبط بقدرتها على التنفيذ بكفاءة وفي أطر زمنية محددة. وهنا يبرز أحد التحديات الشائعة، وهو التسويق الإداري، الذي يتمثل في تأجيل اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام بصورة غير مبررة. وقد بينت الأدبيات أن هذا السلوك يضعف إنتاجية العمل ويحد من كفاءة القيادة، مما ينعكس سلبيًا على تحقيق الأهداف التشغيلية (Srivastava & Singh، 2024؛ Bahrami، 2024). (2024).

وتشير بعض الملاحظات الميدانية في المدارس بدولة الكويت إلى أن مظاهر التسويق الإداري باتت ملموسة في تأخر المتابعة أو تراكم بعض المهام، وهو ما يجعل انعكاساته أكثر خطورة في مدارس الدمج، حيث يتطلب نجاح العملية التعليمية للطلبة ذوي الإعاقة استجابات إدارية دقيقة وسريعة. إذ إن أي تأخير في اتخاذ القرار أو تنفيذه قد يؤدي إلى تداعيات مباشرة على تحصيلهم ودعمهم النفسي والتربوي (المهنا والعمود، 2021؛ الأصقه، 2019). من هنا تبرز الحاجة إلى تبني مداخل إدارية بديلة أكثر مرونة وفاعلية، ومن أبرزها "منهجية كايزن" القائمة على التحسين المستمر من خلال إشراك جميع عناصر المؤسسة في التطوير وتقليل الهدر الزمني والإداري. وقد أكدت بعض الدراسات أن توظيف كايزن في البيئة التعليمية يسهم في تبسيط الإجراءات، ويعزز الاستجابة السريعة للتحديات (Alenezi, 2022).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت، بما يقدم إطاراً علمياً يمكن أن يدعم كفاءة الأداء الإداري ويرتقي بممارسات التخطيط والتنفيذ في البيئة التعليمية الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

في ظل تعدد المهام وتزايد الأعباء اليومية على عاتق القيادات المدرسية، تُعد كفاءة الأداء الإداري عنصراً محورياً لضمان فاعلية تنفيذ الخطط التشغيلية واستمرارية العمل المؤسسي بجودة عالية. إلا أن بروز بعض السلوكيات الإدارية السلبية، وعلى رأسها التسويق الإداري، بات يشكل تحدياً حقيقياً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات التعليمية. ويُلاحظ في هذا السياق لجوء بعض القيادات إلى تأجيل غير مبرر في إنجاز المهام أو اتخاذ القرارات، رغم إدراكهم لأهميتها وتوفر الإمكانيات اللازمة لذلك (الطويان والشايح، 2023). وتتضاعف خطورة هذا السلوك التنظيمي في البيئات التعليمية الحساسة، كمدارس الدمج، التي تتطلب استجابات سريعة وإجراءات دقيقة لتلبية احتياجات الطلبة من ذوي الإعاقة. إذ إن أي تأخر في اتخاذ القرار أو تراخٍ في تنفيذ الخطط قد يؤدي إلى اضطراب في سير العمل، وتراجع في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتأخير في تحقيق أهداف الدمج (الأصقه، 2019).

ورغم أهمية الموضوع وارتباطه المباشر بجودة التخطيط والتنفيذ داخل المدرسة، إلا أن الدراسات التي تناولت التسويق الإداري في السياق المدرسي الكويتي لا تزال محدودة، خاصة في بيئات مدارس الدمج. فقد ركزت معظم البحوث السابقة على التسويق بوصفه سلوكاً فردياً ناتجاً عن سمات المدير الشخصية أو المناخ المؤسسي المحيط، دون التطرق إلى انعكاساته على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية (الصرايرة والدلماني، 2021). وعلى الرغم من بروز بعض الدراسات التي أُجريت في السياق الكويتي، مثل دراسة العازمي (2022) التي تناولت العلاقة بين التسويق الإداري وفاعلية اتخاذ القرار في أثناء جائحة فيروس كورونا، وكشفت عن مستوى متوسط من التسويق لدى مديري المدارس، مع وجود فروق دالة تعزى للجنس وسنوات الخبرة، إلا أن تلك الدراسة ركزت

على ظرف استثنائي مؤقت، ولم تتناول العلاقة بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط، ولا سيما في مدارس الدمج، التي تتطلب استجابة إدارية مختلفة وأكثر حساسية. وفي السياق العالمي، أكدت عدة دراسات أن التسويق الإداري يُعد من أبرز السلوكيات المؤثرة سلبيًا على كفاءة المؤسسات التعليمية والإدارية. فقد بين (Bahrami, 2024) أن التسويق يؤدي إلى إضعاف كفاءة القيادة ويحول دون تحقيق الأهداف التشغيلية. كما أوضح Srivastava و Singh (2024) أن تراكم القرارات المؤجلة يُسهم في تدهور جودة الأداء المؤسسي، فيما أشار Dönmez و Cömert (2019) إلى أن غياب التنظيم الفعال في المدارس يعزز من مظاهر التسويق ويضعف وتيرة المتابعة اليومية. وفي المقابل، أشارت بعض البحوث إلى دور مداخل التحسين المستمر مثل كايزن في مواجهة هذه التحديات من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز سرعة الاستجابة (Alshamary & Ramzi, 2024؛ Alenezi, 2022).

وبناءً على ما سبق، تتضح الحاجة إلى تناول ظاهرة التسويق الإداري في سياق مدارس الدمج بدولة الكويت، لما تقرضه هذه البيئة التعليمية من متطلبات خاصة تستدعي سرعة في الإنجاز ودقة في التنفيذ. ومن هنا، تبرز الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية في هذا السياق، الأمر الذي يوضح ضرورة معالجتها بدراسة علمية متخصصة. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تأثير التسويق

الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية في مدارس الدمج بدولة الكويت؟

**أسئلة الدراسة:** تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الإجرائية الآتية:

1. ما درجة التسويق الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدارس الدمج بدولة الكويت؟
2. ما درجة جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتصورات العينة بالتسويق الإداري في مدارس الدمج تعزى

لمتغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتصورات العينة على درجة جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت؟
6. ما درجة تأثير التسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة التسويق الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدارس الدمج بدولة الكويت.
2. تحديد درجة جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) في تصورات أفراد العينة حول التسويق الإداري في مدارس الدمج تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) في تصورات أفراد العينة حول جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
5. استكشاف العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت.
6. تحليل درجة تأثير التسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت.

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوكية التي تتناول ظاهرة التسويق داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الربط بين بعدين بحثيين ذوي صلة مباشرة بجودة الأداء المؤسسي، وهما: التسويق الإداري ومنهجية كايزن في التحسين المستمر. وتُعد هذه المقاربة النظرية من الإضافات المهمة في الأدب التربوي، خصوصاً في ظل الندرة النسبية للدراسات التي دمجت بين هذين البعدين في بيئة تعليمية خاصة كمدارس الدمج. وبذلك تقدم الدراسة معالجة علمية جديدة لظاهرة إدارية متكررة ومعقدة، وتفتح المجال أمام باحثين آخرين للتوسع في دراسة أنماط الأداء المدرسي من منظور مقارن وتطويري يعتمد على مفاهيم الإدارة التعليمية الحديثة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من سعيها إلى استكشاف العلاقة بين مظاهر التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية داخل مدارس الدمج، بما قد يسهم في توضيح العوامل المرتبطة بتعثر الأداء المؤسسي في هذه البيئة التعليمية الحساسة. ويمكن لصنّاع القرار في وزارة التربية وقيادات التعليم الاستفادة من النتائج المتوقعة في بناء برامج تدريب مهني تستهدف القادة التربويين، وتطوير نماذج إدارية مرنة تتناسب مع خصوصية التعليم الدامج، الذي يتطلب استجابات سريعة وتنسيقاً فعالاً بين الأطراف المعنية.

## مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية والتي تم تحديدها نظرياً وإجرائياً بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه:

**التسويق الإداري**: يعرف بأنه نزعة سلوكية نحو تأجيل المهام أو القرارات دون مبرر تنظيمي واضح، رغم القدرة على إنجازها في وقتها المحدد، ويتسم هذا السلوك بالتجنب وتقديم أعذار أو الانشغال بأنشطة أقل أولوية (عبد الخالق والدغيم، 2021؛ العازمي، 2022). ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه السلوك التنظيمي الذي يُمارسه مديرو مدارس الدمج بدولة الكويت، ويتجلى في تأجيل غير مبرر للمهام أو القرارات التشغيلية، على الرغم من توفر الموارد والمعرفة اللازمة لإنجازها في الوقت المحدد.

**جودة تنفيذ الخطط التشغيلية:** عرّفها Fatoni وآخرون (2024) و عداوي والبطينة (2019) بأنها قدرة الإدارة المدرسية على تنفيذ المهام والأنشطة الواردة في الخطة التشغيلية بكفاءة تنظيمية، وضمن الأطر الزمنية المحددة، بما يُسهم في تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز فاعلية البيئة المدرسية ويُقصد بها اجرائيا بأنها درجة تقييم المعلمين والإداريين في مدارس الدمج بدولة الكويت لمدى التزام الإدارة المدرسية بتنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن.

**منهجية كايزن:** وفقاً لـ Ichdan (2024) و مخامرة وسمير وأبو خيران (2025) انها فلسفة إدارية يابانية تقوم على التحسين المستمر للأداء، عبر إدخال تحسينات صغيرة ومنتظمة في العمليات والإجراءات التنظيمية، بهدف تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الانضباط الذاتي، من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة . وتعرف اجرائيا بأنها مستوى التزام مديري مدارس الدمج في دولة الكويت بتطبيق ممارسات التحسين المستمر في العمليات الإدارية والتنفيذية .

**مدارس الدمج:** هي مؤسسات تعليمية تُعنى بدمج الطلاب ذوي الإعاقة في البيئة التعليمية العامة، من خلال تهيئة البنية المدرسية والمناهج والأنشطة، وتوفير الدعم التربوي والخدمات المساندة لتحقيق فرص تعلم متكافئة (المهنا والعمود، 2021؛ الأصقّه، 2019). ويُقصد بها في هذه الدراسة المدارس الحكومية في دولة الكويت التي تستقبل طلاباً من ذوي الإعاقات المختلفة ضمن الفصول الدراسية العامة، وتُطبّق فيها برامج التعليم الدامج.

## الإطار النظري:

### أولاً: التسويق الإداري:

يُعد التسويق الإداري سلوكاً تنظيمياً يقوم على تأجيل المهام أو القرارات الإدارية رغم إدراك أهميتها وتوافر الإمكانيات، وهو غالباً غير مبرر منطقياً أو تنظيمياً، مما يجعله سلوكاً سلبياً يضعف الانضباط المؤسسي وكفاءة الأداء (Topal, 2020). ويُصنّف كشكل من القصور الذاتي الناجم عن تداخل العوامل النفسية للفرد مع البيئة المؤسسية التي يعمل بها (الطويان والشايح، 2023)، وفي السياق المدرسي، لا يُنظر إلى التسويق كمجرد تأخير في أداء الأعمال الإدارية، بل بوصفه عاملاً مباشراً يؤثر في جودة

البرامج التعليمية، ورضا العاملين، وفعالية التنفيذ. وقد أكد عداوي والبطاينة (2019) أن مظاهر المماثلة الإدارية في المدارس تُسهم في تعطيل سلسلة من الإجراءات الضرورية، وتنعكس سلباً على البيئة التعليمية والتربوية ككل. وتزداد حساسية هذا السلوك في مدارس الدمج تحديداً، لما تتطلبه من سرعة استجابة وقرارات دقيقة تتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة. فالتأخر في اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يلحق ضرراً مباشراً بفرص التعلم المتكافئة والدعم المطلوب للطلبة من ذوي الإعاقة.

وهذا السلوك لا يعود عادة إلى عوائق موضوعية، بل ينبع من دوافع داخلية ترتبط إما بضعف الحافز، أو التردد، أو الخوف من المسؤولية (القحطاني، 2013). ويأخذ التسويق الإداري طابعاً مزمنياً لدى بعض القادة، حيث يتحول من استثناء إلى نمط مكرر يعيق تدفق العمليات الإدارية ويؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة. ويمثل هذا السلوك تعبيراً عن اختلال في التنظيم الذاتي الإداري، ويُعد في كثير من الأحيان مظهرًا من مظاهر عدم النضج المهني أو غياب الفاعلية في اتخاذ القرار (العازمي، 2022).

من حيث الدوافع، يصنف الباحثون مثل Van Earde (2015) التسويق إلى نمطين رئيسيين: التسويق السلبي والتسويق النشط. فالتسويق السلبي هو النمط الأكثر شيوعاً، وينشأ من نقص الإرادة أو اضطراب في الأولويات، ما يؤدي إلى تراجع الكفاءة وضغوط العمل. أما التسويق النشط، فيمارسه البعض باعتقاد أن العمل تحت الضغط الزمني يعزز الإنجاز، لكن هذا النمط قد لا يتناسب مع بيئات العمل المؤسسي التي تعتمد على التنسيق المسبق وتقسيم المهام (Singh & Srivastava, 2024).

وعلى المستوى الشخصي، يُعد الخوف من الفشل أحد المحركات النفسية الأساسية للتسويق (Cömert & Dönmez, 2019)، إذ يتردد بعض القادة في إنجاز المهام خشية الوقوع في الأخطاء أو التعرض للنقد، خاصة في بيئات لا تشجع على التعلم من الخطأ. كما أن ضعف الدافعية الذاتية وغياب الإحساس بالجدوى من المهمة الموكلة إليه، يؤدي إلى تراخٍ في المبادرة، ويؤجل القرار أو التنفيذ إلى وقت غير معلوم، فيتحوّل التأجيل إلى نمط متكرر في السلوك المهني (Nazir et al., 2023).

أما على الصعيد التنظيمي، فإن غموض الأدوار الوظيفية وعدم وضوح التوقعات المرتبطة بكل مهمة يُسهمان في تعزيز سلوك التسويق (الطويان والشابع، 2023)، حيث يتجنب القادة المهام التي لا يعرفون حدود مسؤوليتهم تجاهها. كما يؤدي ضعف أنظمة

الحوكمة الإدارية وغياب آليات الرقابة الداخلية إلى ضعف في المتابعة، مما يخلق مناخًا إداريًا متراخيًا وغير حاسم. ويُضاف إلى ذلك النقص في أنظمة التحفيز سواء المادي أو المعنوي، حيث يقل الحافز للإنجاز حين يشعر القائد أن أداءه لن يُقابل بالتقدير، أو أن النتائج متشابهة بغض النظر عن جودة التنفيذ أو توقيتها (الصريرة والدلماني، 2021).

ومن جهة ثالثة، تضيف Fatoni وزملاؤها (2024) ان العوامل الثقافية والبيئية داخل المؤسسة تلعب دورًا لا يقل أهمية، إذ يؤدي طغيان النمط البيروقراطي والروتين الإداري اليومي إلى خمول إداري يجعل من التأجيل سلوكًا مألوفًا وغير مثير للقلق. كما أن ضعف ثقافة الإنجاز داخل المدرسة، وغياب التقدير للإنجازات الفردية، يُفرغ العمل من قيمته المعنوية، ويدفع الأفراد إلى تأجيل المهام باعتبارها غير ذات أولوية (عداوي والبطاينة، 2019). وتُفاقم هذه الثقافة من خطورة التسويق الإداري عندما لا تُقابل حالات التأخير أو التراخي بأي نوع من المحاسبة أو التصحيح، مما يرسخ الظاهرة ويمتد أثرها السلبي على جودة تنفيذ الخطط والبرامج. وتتجلى مظاهر التسويق الإداري في المؤسسات التعليمية في ثلاثة أنماط رئيسية؛ يتمثل الأول في تسويق اتخاذ القرار، حيث يتردد القادة أو يؤجلون البت في القضايا ذات الأولوية رغم وضوح المعطيات وتوفر الصلاحيات، غالبًا بسبب الخوف من الخطأ أو الرغبة في تجنب المسؤولية (العازمي، 2022). أما النمط الثاني فهو تسويق تنفيذ القرارات، إذ يُتخذ القرار في وقته المناسب لكن يتأخر تطبيقه نتيجة ضعف التنظيم أو غياب الجدولة التنفيذية (العازمي، 2022). ويظهر النمط الثالث في تسويق المتابعة والتقييم، حيث تُنفذ المهام دون تتبع فعلي أو تحليل للنتائج (Cömert & Dönmez, 2019).

وتنعكس ممارسات التسويق الإداري مباشرة على الأداء المؤسسي في البيئة التعليمية من خلال إضعاف جودة العمل الإداري والتربوي؛ إذ يؤدي تأجيل القرارات أو التباطؤ في الإجراءات إلى فقدان الانسيابية التنظيمية وتراكم المهام وتشوش التسلسل الإداري، مما يحد من قدرة المدرسة على الاستجابة الفعالة للآزمات (عداوي والبطاينة، 2019). كما أن تأخر تنفيذ المشاريع والخطط التشغيلية يفقد المبادرات المدرسية توقيتها الفعال، ويؤدي إلى ضياع الموارد وتعطيل الأهداف المرورية، وهو أثر يتفاقم في مدارس الدمج التي تتطلب استجابة دقيقة ومرنة للمتغيرات (Topal, 2020)؛ الأصقه، 2019. (إضافة إلى ذلك، يسهم التسويق في خفض الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين نتيجة غياب المتابعة أو تأخر القرارات، مما يخلق شعورًا بالإحباط وفقدان الحافز ويعمق الفجوة بين الإدارة والفريق التربوي. (Asio, 2021).

في ضوء ما سبق عرضه يتضح أن التسويق الإداري في البيئة التعليمية لا يقتصر على كونه سلوكًا فرديًا عابرًا، بل يمثل خللاً بنيويًا يهدد كفاءة الأداء وفاعلية المؤسسة التربوية، ويستلزم التصدي لهذه الظاهرة تبني ممارسات إدارية قائمة على التحسين المستمر والانضباط المؤسسي، وهو ما توفره منهجية كايزن بوصفها فلسفة إدارية تقوم على التطوير التدريجي والمشاركة الجماعية، بما يعزز جودة التنفيذ ويعالج مظاهر القصور الناجمة عن التسويق (إبراهيم، 2018). وتبرز أهمية هذه المنهجية بشكل خاص في مدارس الدمج، حيث تضمن بناء نماذج إدارية قائمة على التحسين المستمر والانضباط التنفيذي في مختلف مراحل الخطة التشغيلية.

**ثانياً: جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن:** تمثل منهجية كايزن أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري، وقد نشأت هذه الفلسفة في البيئة الصناعية اليابانية عقب الحرب العالمية الثانية، ضمن سعي المؤسسات اليابانية إلى تعافي اقتصادي وإنتاجي من خلال الاعتماد على تحسينات صغيرة ومتواصلة بدلاً من التحولات الكبرى المفاجئة (Alshamary & Ramzi, 2024). وتعني كلمة "كايزن" في اللغة اليابانية "التحسين المستمر"، حيث تُشتق من مقطعين هما: "كاي" ويعني التغيير، و"زن" ويعني الخير أو الأفضل (رحمة، 2019). وتقوم هذه المنهجية على عدد من المبادئ الجوهرية، من أبرزها: التحسين التدريجي الذي يُفضّل التغيير التراكمي المستمر على القفزات الجذرية، ومشاركة الجميع بحيث يصبح كل موظف شريكًا في التغيير، وليس مجرد منفذ للأوامر. كما تؤكد كايزن على التركيز على العمليات بدلاً من التركيز على النتائج فقط، إذ يُعد فهم وتحسين خطوات العمل اليومية شرطاً أساسياً لجودة المخرجات (فلمبان والشريف، 2021). رغم أن جذور كايزن تعود إلى النظم الصناعية، فإن مرونته المفاهيمية وقابليته للتكيف جعلت منه نموذجًا قابلاً للتطبيق في المؤسسات التربوية، بما في ذلك المدارس بمختلف أنماطها. ففي السياق التعليمي، تتجلى فعالية كايزن من خلال تبني ثقافة التحسين المستمر في الإدارة المدرسية، حيث لا يُنظر إلى التطوير كمشروع موسمي أو قرار فوقي، بل كعملية تشاركية يومية تشمل التخطيط والتنفيذ والمراجعة بصفة دائمة (الرواحية وآخرون، 2024). وتسمح هذه الفلسفة بتحسين بيئة العمل المدرسي على نحو تدريجي، انطلاقاً من تعديل آليات العمل، إلى تطوير طرق المتابعة،

وصولاً إلى تحسين جودة الخدمات التربوية والإدارية على حد سواء. تُترجم كايزن في المجال التربوي عبر ممارسات إدارية بسيطة ومتراكمة مثل الاجتماعات اليومية المصغرة لمراجعة سير العمل، وتشجيع المعلمين على تقديم مقترحات تطويرية قابلة للتطبيق، واستخدام أدوات لقياس الأداء وضبطه وفق بيانات واقعية، بما يعزز المساءلة الذاتية والانضباط الجماعي (سمير ومخامرة، 2025). ويبرز تميزها مقارنة بالممارسات التقليدية التي تقتصر على التحسين المرحلي المرتبط بتقويم سنوي أو تقارير فصلية، إذ تقدم كايزن نموذجاً للتحسين المستمر واليومي بما يرفع كفاءة الأداء ويقلل فجوات التنفيذ الإداري (المساعد والشرفات، 2022). كما تتسم بانخفاض تكلفتها وسهولة دمجها في العمل المدرسي اليومي دون تغييرات جذرية، مما يجعلها مناسبة للمدارس ذات الموارد المحدودة أو البيئات التعليمية الخاصة مثل مدارس الدمج (مخامرة، 2025).

ويبرز إسهام كايزن في رفع كفاءة التنفيذ من خلال تشجيع التفاعل الأفقي بين جميع العاملين، بحيث يصبح تنفيذ الخطط مسؤولية جماعية، لا تقع على عاتق الإدارة فقط (Alenezi, 2022). هذا التفاعل يُسهم في تقليص الفجوة بين واضعي الخطط ومُنفيها، ويمنح العاملين الشعور بالانتماء والمساهمة، وهو ما يعزز من جودة الأداء في كل مرحلة من مراحل التنفيذ. كما تعزز كايزن من ثقافة التقييم اللحظي، حيث يتم رصد الممارسات وتحسينها أولاً بأول، ما يُجَنّب المؤسسة الوقوع في مشكلات تنظيمية متأخرة يصعب علاجها (Khayum, 2015).

ورغم ما تطرحه منهجية كايزن من مزايا واعدة في تحسين جودة الأداء وتنفيذ الخطط التشغيلية، إلا أن تطبيقها في البيئة التعليمية، لا يخلو من تحديات ومعوقات متعددة قد تُعيق تحقق نتائجها المرجوة (Caraan, 2024). فتقافة العمل في بعض المؤسسات التربوية لا تزال تعاني من الجمود الإداري، وغياب الحافز للتحسين المستمر، إضافة إلى ضعف ثقافة التقييم الذاتي والمساءلة الجماعية. وتُعد هذه العوامل الثقافية من أبرز العقبات التي تقف في وجه تحويل كايزن من مجرد شعار تنظيمي إلى ممارسة واقعية (Attar, 2021). أما على المستوى التنظيمي، فإن غياب آليات متابعة مرنة، وضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح مؤشرات الأداء، كلها تمثل بيئة غير مهيأة لاستيعاب فلسفة تعتمد على التعديل المستمر والاستجابة السريعة (الشمري، 2021).

كما أن البروقراطية الإدارية قد تُفرغ كايزن من محتواها العملي، حين تتحول إلى ممارسات شكلية لا تلامس جوهر العملية التحسينية. وعلى الصعيد البشري، فإن ضعف الوعي بمنهجية كايزن لدى العاملين، أو مقاومة التغيير من قبل بعض القادة أو الكوادر التعليمية، قد يؤدي إلى تقويض روح المشاركة، ويُضعف فاعلية تطبيق التحسينات المتدرجة (Alshamary & Ramzi, 2024). كما أن التفاوت في مستوى الكفاءة الإدارية والقيادية داخل المدارس يُؤثر على توحيد رؤية التحسين ويقلل من استدامته. وتُعد مرونة كايزن التنظيمية عاملاً مساعداً في التغلب على مظاهر التسويق الإداري، حيث تستبدل ثقافة الانتظار ورد الفعل بثقافة المبادرة والتحسين. فعندما يُصبح التحسين قيمة يومية ضمن الممارسات الإدارية، ينخفض الميل إلى تأجيل الإجراءات أو ترحيل القرارات، ويحل محله التفاعل الفوري مع المشكلات والفرص على حد سواء (Attar, 2021). وبهذا تُمكن كايزن المؤسسة من تحقيق تنفيذ تشغيلي أكثر التزاماً بالوقت، أكثر دقة في الإجراءات، وأعلى جودة في النتائج. علاوة على ذلك، يشير (السلمي، 2016) ان تكامل كايزن مع نظم المتابعة والمساءلة يمنحها قوة مضاعفة في رفع كفاءة التنفيذ؛ إذ تعتمد المنهجية على مبدأ "افعل - راقب - صحّح"، والذي يشكّل دائرة مغلقة من المراجعة والتحسين الدائم. وبهذا، تتحول خطط المتابعة من تقارير دورية إلى ممارسات يومية، وتُصبح المساءلة وسيلة تطوير لا أداة عقاب، وهو ما يساهم في رفع وعي العاملين بأثر سلوكياتهم، وتقوية الالتزام بالنتائج التشغيلية المستهدفة.

**ثالثاً: العلاقة بين التسويق الإداري وتطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التربوية:** يمثل تطبيق كايزن في المؤسسات التربوية مدخلاً يمكن أن يحد من مظاهر التسويق الإداري، حيث تعتمد هذه المنهجية على التحسين المستمر والمتابعة اليومية، وهو ما يقلل من فرص تأجيل القرارات أو تراكم المهام. فوجود آليات واضحة للتطوير ومراجعة العمل بشكل دوري يُتوقع أن يدفع القادة إلى الالتزام بالإنجاز الفوري بدلاً من التراخي في اتخاذ الإجراءات (Alenezi, 2022)؛ الرواحية وآخرون، 2024). ومن جانب آخر، يمكن أن يساهم كايزن في تحويل طبيعة العمل المدرسي من الاعتماد على القرارات المتأخرة إلى مبادرات صغيرة ومتواصلة. فالتسويق الإداري يقوم غالباً على الانتظار حتى تتفاقم المشكلات، بينما التحسين التدريجي في كايزن يركز على إيجاد حلول

مرحلية وسريعة، مما يقلل من الفاقد الزمني ويرفع من كفاءة التنفيذ. كما أن أحد الآثار المتوقعة لتطبيق كايزن هو تعزيز المشاركة الأفقية بين القادة والمعلمين، حيث يصبح الإنجاز مسؤولية جماعية وليست فردية. هذا التوجه يقلل من التردد في اتخاذ القرار أو المماطلة، لأن التأخير في التنفيذ سيُنظر إليه على أنه إخلال بالمسؤولية المشتركة، لا مجرد قرار شخصي. وبذلك يمكن أن تتراجع مظاهر التسويق داخل المدرسة مع الوقت (القحطاني، 2013؛ Alshamary & Ramzi, 2024). وفي البيئات التعليمية الحساسة مثل مدارس الدمج، قد يوفر الدمج بين كايزن والإدارة المدرسية إطارًا يساعد في مواجهة أثر التسويق. فالاستجابة السريعة للمهام ومتابعة التنفيذ بشكل مستمر تسهم في تقليل التأخير الذي قد يضر بخدمات الطلبة ذوي الإعاقة، وتساعد على تحسين جودة الدعم المقدم لهم بصورة أكثر مرونة ودقة.

**الدراسات السابقة:** تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين متكاملين: يعرض القسم الأول الدراسات التي تناولت التسويق الإداري، في حين يستعرض القسم الثاني الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية كايزن والخطط التشغيلية، لارتباطها بممارسات التحسين المستمر وكفاءة الإدارة. وقد رُتبت الدراسات في كلا القسمين زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بمجال التسويق الإداري:

قام Nazir وزملاءه (2023)، بدراسة هدفت تحديد العوامل الشخصية التي تسهم في سلوكيات التسويق لدى مديري المدارس، مثل القلق، احترام الذات، واللامسؤولية، وتأثير هذه العوامل على مستوى التسويق الإداري في المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبيان مبني على ثلاثة مقاييس مأخوذة من دراسات سابقة لقياس هذه المحددات وسلوكيات التسويق. وقد طُبقت الأداة على عينة مكونة من 233 مديراً ومديرة (137 ذكور، 96 إناث) من المدارس الثانوية والعليا. أظهرت النتائج أن السمات الشخصية، وبالأخص اللامسؤولية والقلق، تؤثر بشكل كبير على التسويق الإداري، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعض أبعاد التسويق.

كما هدفت دراسة الطويان والشايح (2023)، إلى التعرف على مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة القصيم. والكشف عن الفروق في هذا السلوك تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، وطبيعة العمل، إلى جانب الوقوف على أبرز أسبابه، وتقديم مقترحات للحد منه. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغ حجم العينة 1,104 مشاركاً، توزعت بين 277 مديراً ومديرة و 827 معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مستوى التسويق الإداري كان منخفضاً لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم، إلا أن هناك فروقاً دالة إحصائية تُعزى إلى الجنس لصالح الذكور، حيث لوحظ أن الذكور يمارسون التسويق الإداري بدرجة أكبر من الإناث. بينما لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى سنوات الخبرة. أما بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، فقد كانت الفروق لصالح المعلمين، الذين رأوا أن التسويق الإداري يمارس بدرجة أكبر. أما الأسباب المؤدية للتسويق الإداري، فقد توزعت حسب الأهمية على النحو الآتي: الأسباب الإدارية أولاً، تلتها أسباب تتعلق بطبيعة المهمة، ثم الأسباب الشخصية.

وقامت العازمي (2022)، بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين التسويق الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد بدولة الكويت، اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت لتقيس بعدين أساسيين: الأول يتعلق بدرجة ممارسة التسويق الإداري، والثاني يتعلق بفاعلية اتخاذ القرار المدرسي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت كان بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ممارسات إدارية غير فعالة جزئياً خلال فترة الجائحة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الإداري تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات فأقل. أما بالنسبة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، فقد كانت مرتفعة بحسب تقييم المعلمين، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، مما يعني أن زيادة التسويق تضعف من فاعلية القرارات المتخذة في أوقات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19.

وأجرى Asio (2021)، دراسة على 70 عضو هيئة تدريس بإحدى مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، بهدف تحليل العلاقة بين التسويق الأكاديمي وإنتاجية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، معتمداً على استبيان مكون من مقياسين سابقين: مقياس (2011) McCloskey لمقياس التسويق، ومقياس (2015) Buuri لمقياس الإنتاجية، وبيّنت النتائج أن المشاركين غالباً ما يمارسون التسويق رغم تقييمهم لأنفسهم بأنهم منتجون. كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التسويق والإنتاجية تعزى إلى الجنس، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، حيث أظهرت النساء مستويات تسويق أعلى مقارنة بالرجال، وبيّنت النتائج أن غير المتزوجين يمارسون التسويق أكثر من المتزوجين.

وفي دراسة نفذها الصرايرة و الدلماني (2021)، هدفت التعرف على درجة توافر الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت، وعلاقته بسلوك المماثلة من وجهة نظر المعلمين. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة مكونة من أداتين: الأولى تقيس الذكاء الأخلاقي من خلال 30 فقرة موزعة على خمس مجالات، والثانية تقيس سلوك المماثلة عبر 30 فقرة موزعة على أربع مجالات. وتم تطبيق الأداة على عينة بلغ قوامها 340 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الكويتي. أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الأخلاقي متوفر بدرجة مرتفعة لدى مديري المدارس، بينما جاء سلوك المماثلة لديهم بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي وسلوك المماثلة، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الذكاء الأخلاقي يُسهم في خفض مستويات سلوك المماثلة لدى المديرين في مختلف مجالاته.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بمجال جودة الخطط التشغيلية وفق منهج كايزن

قامت المخامرة وسمير (2025) بدراسة هدفت تحديد درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمنهجية كايزن في تطوير أدائهم من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من 51 بنداً موزعة على أربع مجالات رئيسية هي: استراتيجية ديمنج، معالجة الهدر، الخطوات الخمسة، واستراتيجية جيمبا. وبلغ حجم عينة الدراسة 190 مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كشفت النتائج أن درجة تطبيق منهجية كايزن جاءت مرتفعة في مجملها، مما يشير إلى إدراك جيد لمفاهيم التحسين المستمر. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطبيق تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، أو المديرية، وهو ما يعكس اتساقاً في مستوى التطبيق عبر فئات العينة المختلفة.

وفي السياق ذاته قامت الباحثتان المخامرة وسمير (2025) بدراسة هدفت التعرف على واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة يطا في فلسطين. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض. تكونت عينة الدراسة من 79 مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق منهجية كايزن كانت مرتفعة من وجهة نظر المديرين، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة أو المرحلة التعليمية.

وأجريت دراسة العنزي (2022)، بهدف تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال تطبيق منهجية كايزن، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك القيادات الأكاديمية لمبادئ التحسين المستمر وتفعيلها في بيئة العمل الجامعي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 160 فرداً من القيادات الأكاديمية، شملت عمداء ونواب عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، وذلك في أربع جامعات ضمن منطقة الشرق الأوسط وشمال

إفريقيا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ضعف نسبي في ثقافة تطبيق منهجية كايزن داخل القيادات الجامعية، في حين أجمعت غالبية المشاركين على أهمية هذه المنهجية في تحسين الأداء القيادي الأكاديمي.

كما أجرى المساعيد والشرفات (2022)، دراسة هدفت التعرف على درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. شملت عينة الدراسة 117 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق استراتيجية كايزن جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية في جميع مجالات التطبيق.

وفي دراسة نفذتها شحار (2020) استهدفت تقييم واقع تطبيق ممارسات استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة جازان. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مكونة من 39 بنداً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: التخطيط، والتنفيذ، والفحص. شملت العينة 464 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج أن متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان حول أداء القيادات الأكاديمية في ضوء استراتيجية كايزن جاءت بدرجة مرتفعة، ما يدل على وجود وعي وممارسة فعلية لمبادئ كايزن داخل الجامعة. كما كشفت الدراسة وجود فروق وفقاً للرتبة العلمية، حيث كانت تقديرات الأساتذة أعلى من الأساتذة المشاركين والمساعدين، مما يشير إلى أن الخبرة والكفاءة الأكاديمية تؤثر في تقييم ممارسات القيادة وفق استراتيجية كايزن. في المجمل، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن له أثر إيجابي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية، وأوصت الباحثة بتبني هذه الاستراتيجية بشكل رسمي ومستدام، مع تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مفاهيم الجودة والتحسين المستمر على كافة المستويات الأكاديمية والإدارية.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

**حدود الدراسة:** تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** تُعنى الدراسة بقياس درجة انتشار مظاهر التسويق الإداري لدى مديري مدارس الدمج في دولة الكويت، وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة للتسويق الإداري (تأجيل المهام، ضعف إدارة الوقت، التردد في اتخاذ القرار)، إلى جانب عناصر التحسين المرتبطة بمنهجية كايزن مثل: التحسين المستمر، كفاءة التنفيذ، تقليل الهدر، المشاركة، والرقابة في العمليات التشغيلية.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس الدمج في المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

**الحدود المكانية:** تشمل الدراسة مدارس الدمج في المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت.

**الحدود الزمانية:** طُبقت أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024 / 2025م.

## منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف التعرف على مستوى التسويق الإداري وأثره على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت، وذلك في ضوء عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية) والمتغيرات التابعة (التسويق الإداري، تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن). وقد تم استخدام هذا المنهج لجمع البيانات وتحليلها واستنتاج أبرز النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن المرحلة الثانوية بمدارس الدمج التابعة للتعليم العام في دولة الكويت.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الدمج بالمرحلة الثانوية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2024 / 2025م.

## عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بهدف تمثيل فئات المجتمع البحثي تمثيلاً عادلاً وفق متغيرات الجنس والمنطقة التعليمية. وقد بلغ حجم العينة (479) معلماً ومعلمة، استجابوا للاستبانة الإلكترونية بنسبة (2.33%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (20504) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس الدمج التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت للعام الدراسي 2025/2024، وفقاً لإحصائية إدارة التخطيط بالوزارة. وقد روعي في اختيار العينة تمثيل جميع المناطق التعليمية، حيث تم تحديد المدارس عشوائياً من مدارس الدمج في كل محافظة، على أن تشمل العينة معلمين ومعلمات من مدارس البنين والبنات على حد سواء. ويعرض الجدول (1) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة

المتغير	الفئات	ت	%
الجنس	ذكر	117	24.4
	أنثى	362	75.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	440	91.9
	دراسات عليا	39	8.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	201	42.0
	من 5 إلى 10 سنوات	112	23.4
	أكثر من 10 سنوات	166	34.7
المنطقة التعليمية	العاصمة	86	18.0
	حولي	72	15.0
	الفروانية	93	19.4
	الجهراء	70	14.6
	الأحمدي	93	19.4
	مبارك الكبير	65	13.6
	العدد الاجمالي	479	100.0

الجدول (2): توزيع مدارس الدمج ومعلميها حسب المحافظة والجنس

المحافظة	مدارس الدمج للبنين	مدارس الدمج للبنات	عدد المعلمين	عدد المعلمات	% للمعلمين	% للمعلمات
العاصمة	2	2	21	65	4.40%	13.60%
حولي	2	3	15	57	3.10%	11.90%
الفروانية	2	3	17	76	3.60%	15.90%
الأحمدي	2	2	19	74	4.00%	15.50%
الجهراء	2	2	20	50	4.20%	10.40%
مبارك الكبير	1	1	25	40	5.20%	8.30%
الإجمالي	11	13	117	362	24.40%	75.60%

## تحليل توزيع العينة:

يُلاحظ من الجدولين (1) و(2) أن نسبة الإناث (75.6%) تفوق نسبة الذكور (24.4%)، ويرجع ذلك إلى ارتفاع عدد المعلمات العاملات في مدارس الدمج مقارنة بالمعلمين، وهو ما يتسق مع الواقع الميداني في وزارة التربية الكويتية. كما أن التوزيع الجغرافي يُظهر تمثيلاً متوازناً لجميع المحافظات الست، مما يعزز من مصداقية العينة ويجعلها معبرة عن مجتمع الدراسة الفعلي.

## أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الأداتين الآتيتين:

1. المقياس العربي للتسويق الإداري (عبد الخالق والدغيم، 2011).

2. مقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن صممه الباحثان ليتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية، ويقاس جودة التنفيذ استناداً إلى عناصر التحسين المستمر ومبادئ كايزن التنظيمية، وقد بُني باستخدام سلم ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

ولأغراض التحليل، تم تحديد مستويات التقدير وفق المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- ضعيفة جداً من (1.00 – 1.80).
- ضعيفة من (1.81 – 2.60).
- متوسطة من (2.61 – 3.40).
- مرتفعة من (3.41 – 4.20).
- مرتفعة جداً من (4.21 – 5.00).

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** قام الباحثان بعرض الأداة على خمسة محكمين متخصصين من قسم الإدارة التربوية، من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وقد قدّم المحكمون ملاحظاتهم فيما يتعلق بصياغة الفقرات ومدى ملاءمتها للبيئة التعليمية في دولة الكويت. وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات الشكلية والمضمونية وتضمينها في النسخة النهائية من الأداة المعتمدة للتطبيق.

**صدق الاتساق الداخلي:** تحقق الباحثان من صدق الاتساق الداخلي لكل من مقياس التسويق الإداري ومقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية، وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، على عينة استطلاعية مكونة من (45) معلمًا ومعلمة من مدارس الدمج. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل مقياس، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس التابع (ن=45)

مقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية		المقياس العربي للتسويق	
درجة الارتباط	الفقرة	درجة الارتباط	الفقرة
.666**	1	.694**	1
.650**	2	.794**	2
.769**	3	.735**	3
.789**	4	.824**	4
.834**	5	.553**	5
.808**	6	.608**	6
.826**	7	.783**	7
.830**	8	.805**	8
.836**	9	.820**	9
.760**	10	.799**	10
.736**	11	.783**	11
.804**	12	.800**	12
.856**	13	.829**	13
.839**	14	.784**	14
.791**	15	.747**	15

- \*\*دال عند 0.01

## ب. ثبات أدوات الدراسة:

تم التحقق من ثبات أدوات الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (45) فردًا من مجتمع الدراسة نفسه، ثم حساب معامل الثبات الكلي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

## وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- بلغ معامل الثبات لأداة المحور الأول (المقياس العربي للتسويق الإداري) قيمة قدرها (0.945).
  - وبلغ معامل الثبات لأداة المحور الثاني (مقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن) قيمة قدرها (0.955).
- وتُعد هذه القيم مرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لكلا المقياسين. وبناءً عليه، اعتُبرت أداة الدراسة مناسبة وصالحة لجمع البيانات بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. (انظر جدول 4).

الجدول (4): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ن = 45

المقاييس	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
المقياس العربي للتسويق	15	0.945
البعد الأول : التحسين المستمر	5	0.873
البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	5	0.913
البعد الثالث : المشاركة والرقابة	5	0.920
مقياس الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن	15	0.955

## المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة بعد إدخال بيانات الدراسة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الثلاثون، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الكشف عن اتجاهاتهم العامة نحو محوري الدراسة.

2. استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، للكشف عن الفروق بين المتوسطات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، مع الاستعانة باختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Enter) لتحديد أثر التسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية.
4. احتساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن.
5. استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن درجة تأثير التسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت.

### النتائج ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة التسويق الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدارس الدمج بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بعرض قيم الإحصاءات الوصفية لمقياس التسويق الإداري، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لمغير التسويق الإداري مرتباً ترتيباً تنازلياً (ن = 479)

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	1.30	2.77	5 - تتسبب تأخيرات المدير في بعض المشكلات الإدارية في المدرسة
ضعيفة	1.14	2.36	3 - يتردد مدير المدرسة بعض القرارات الإدارية حتى اللحظة الأخيرة
ضعيفة	1.14	2.35	15 - يعتقد مدير المدرسة أن التأجيل أفضل من اتخاذ قرار سريع
ضعيفة	1.12	2.24	9 - ينشغل مدير المدرسة بمهام غير هامة على حساب الأولويات
ضعيفة	1.04	2.20	8 - يصعب على مدير المدرسة ترتيب أولوياته بشكل مناسب
ضعيفة	1.05	2.19	11 - يفضل مدير المدرسة تأجيل المهام الصعبة بدلاً من التعامل معها فوراً
ضعيفة	1.04	2.18	14 - يفوت مدير المدرسة فرص تطويرية مهمة بسبب تأخره في اتخاذ القرار
ضعيفة	1.04	2.14	7 - يواجه مدير المدرسة صعوبة في تنظيم وقته بشكل فعال
ضعيفة	1.00	2.13	10 - يتأخر مدير المدرسة في الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام
ضعيفة	1.00	2.09	4 - يتأخر مدير المدرسة في إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية
ضعيفة	0.99	2.08	1 - يُؤجل مدير المدرسة المهام الإدارية الموكلة إليه عن الوقت المحدد
ضعيفة	1.06	2.06	13 - يفشل مدير المدرسة في تنظيم الوقت وإدارته بكفاءة
ضعيفة	1.05	2.04	6 - يحضر مدير المدرسة الاجتماعات أو المواعيد الرسمية متأخراً
ضعيفة	1.00	2.03	12 - يُكرر مدير المدرسة عبارات مثل "سأنجز لاحقاً" أو "سأخذ القرار لاحقاً"
ضعيفة	0.97	2.02	2 - يتأخر مدير المدرسة في تنفيذ القرارات الإدارية.
ضعيفة	0.87	2.19	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (5) أن نتائج الوصف الإحصائي لمقياس التسويق الإداري تقدم تصوراً دقيقاً عن طبيعة الممارسات

الإدارية في مدارس الدمج بدولة الكويت. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية (2.19)، وهو ما يندرج ضمن مستوى

التقدير "الضعيف" وفق معايير الدراسة، مما يشير إلى انخفاض مستوى التسويق الإداري بين مديري هذه المدارس. وقد حصلت

الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي (2.77)، وتشير إلى أن تأخيرات المدير تتسبب أحياناً في بعض المشكلات الإدارية داخل المدرسة بدرجة تقدير متوسطة، في حين جاءت بقية الفقرات بتقديرات ضعيفة، وكان أدناها الفقرة رقم (2) التي تنص على أن "مدير المدرسة يتأخر في تنفيذ القرارات الإدارية"، بمتوسط (2.02). وتُظهر هذه النتائج أن مديري مدارس الدمج في دولة الكويت يميلون إلى مستويات منخفضة من التسويق الإداري، وهو ما يعكس التزاماً إدارياً مقبولاً في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل ترتبط بطبيعة البيئة التعليمية الكويتية. فمن الناحية التربوية والإدارية، تُولي وزارة التربية في الكويت اهتماماً كبيراً بانضباط العمل المدرسي وتفعيل الرقابة الإدارية من خلال المشرفين والمناطق التعليمية، مما يقلل من احتمالية تأجيل القرارات أو تراكم المهام. كما أن مديري مدارس الدمج يخضعون عادة لمتابعة دقيقة نظراً لحساسية الفئة المستهدفة من الطلبة ذوي الإعاقة، وهو ما يفرض عليهم سرعة الاستجابة ودقة التنفيذ لنقادي أي آثار تربوية أو نفسية سلبية على هؤلاء الطلبة.

أما من الناحية الاجتماعية والثقافية، فإن المدرسة الكويتية تمثل مؤسسة ذات مكانة مجتمعية معتبرة، ويُنظر إلى المدير بوصفه قائداً مسؤولاً أمام المجتمع وأولياء الأمور. هذه النظرة المجتمعية تسهم في رفع مستوى الوعي المهني والانضباط لدى الإدارات المدرسية، وتخلق دافعية أخلاقية ومهنية للالتزام الزمني وتجنّب التسويف، خاصة في مدارس الدمج التي تتطلب تعاوناً وثيقاً بين المعلمين والأخصائيين وأولياء الأمور. كما أن البيئة المدرسية الكويتية تتميز بثقافة التعاون الجماعي بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يعزز من روح الالتزام الجماعي ويحد من السلوكيات التنظيمية السلبية مثل التأجيل والمماطلة.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه Cömert و Dönmez (2019) من أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة إشرافية مرنة وتخضع لمساءلة دورية تُظهر مستويات منخفضة من التسويق الإداري، في حين تختلف عن ما توصلت إليه العازمي (2022) التي رصدت مستوى متوسطاً من التسويق خلال جائحة كورونا، وهو ما يمكن تفسيره بخصوصية تلك المرحلة التي شهدت ضغوطاً استثنائية وإجراءات طارئة. وبناءً على ذلك، تُظهر نتائج هذه الدراسة أن البيئة الإدارية في مدارس الدمج بدولة الكويت تتسم بدرجة

جيدة من التنظيم والانضباط الزمني، مدفوعة بعوامل تربوية ومجتمعية تشجع على سرعة الإنجاز ودقة التنفيذ، بما يتسق مع فلسفة التعليم الدامج التي تتطلب استجابة إدارية فورية وتعاونًا تكامليًا لضمان تحقيق أهداف التعليم الشامل بفاعلية.

**نتائج السؤال الثاني: ما درجة جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بعرض قيم الإحصاءات الوصفية لمقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن وجاءت النتائج كالتالي:

**الجدول (6): الإحصاء الوصفي لأبعاد الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن (ن = 479)**

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد	التسلسل
3	مرتفعة	0.86	3.55	البعد الأول : التحسين المستمر	5 - 1
2	مرتفعة	0.90	3.56	البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	10 - 6
1	مرتفعة	0.89	3.58	البعد الثالث : المشاركة والرقابة	15 - 11
	مرتفعة	0.82	3.56	الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن	

**الجدول (7): الإحصاء الوصفي لفقرات ابعاد الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن (ن = 479)**

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	البعد
مرتفعة	1.02	3.63	12 - تعقد اجتماعات دورية لمتابعة تقدم تنفيذ الخطة التشغيلية	البعد الثالث : المشاركة والرقابة
مرتفعة	1.07	3.58	11 - يتم إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة (المعلمين، الفنيين، الإداريين) في تنفيذ الخطة التشغيلية	
مرتفعة	1.03	3.58	15 - تُعدل الخطة التشغيلية بناءً على نتائج المتابعة والتقييم المستمر	
مرتفعة	1.01	3.56	14 - توفر تغذية راجعة منتظمة ودقيقة حول مدى التقدم في تنفيذ الخطة	
مرتفعة	1.04	3.56	13 - تُستخدم مؤشرات أداء واضحة وملموسة لتقييم مدى تحقق بنود الخطة	البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر
مرتفعة	1.01	3.62	9 - تُؤخذ الأولويات التربوية بعين الاعتبار عند تحديد الأنشطة التنفيذية	
مرتفعة	1.06	3.62	6 - تُنفذ المهام الواردة في الخطة التشغيلية ضمن الجدول الزمني المحدد	
مرتفعة	1.07	3.59	8 - تُستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال ومناسب خلال تنفيذ الخطة	
مرتفعة	1.07	3.53	7 - تُوزع المهام في الخطة بشكل فعال على الفرق المعنية دون تكرار أو ازدواجية	البعد الأول : التحسين المستمر
مرتفعة	1.04	3.43	10 - تُتجنب الأنشطة غير الفعالة أو التي لا تساهم في تحقيق أهداف الخطة التشغيلية	
مرتفعة	1.06	3.69	3 - يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات فعالة لتحسين آليات التنفيذ	
مرتفعة	1.08	3.61	5 - تتضمن الخطة التشغيلية آلية واضحة لمتابعة التطوير المستمر طوال العام الدراسي	
مرتفعة	1.02	3.54	4 - تُدخل تحسينات تدريجية ومستدامة على إجراءات تنفيذ الخطة التشغيلية	
مرتفعة	1.11	3.47	1 - تتم مراجعة الخطة التشغيلية في المدرسة بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين	
مرتفعة	1.05	3.42	2 - تُستخدم نتائج الأداء السابق بشكل منهجي لتعديل بنود الخطة التشغيلية	

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة حول جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن بلغ (3.56)، وهو ما يُشير إلى مستوى تقدير "مرتفع". كما تُظهر النتائج أن هذا المستوى المرتفع يتكرر عبر جميع الأبعاد الثلاثة، حيث جاء البعد الثالث (المشاركة والرقابة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58)، يليه البعد الثاني (كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56)، ثم البعد الأول (التحسين المستمر) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55). ويُستفاد من ذلك أن تطبيق مبادئ كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت يتم بدرجة جيدة تميل إلى الإيجابية، إلا أن هذا التطبيق لا يزال دون المستوى المنشود، خاصة في مجالات التحسين المستمر وتقليل الهدر وتعزيز المشاركة الفعّالة، مما يدل على وجود بعض الفجوات في تفعيل الخطط التشغيلية على نحو متكامل ومستدام. وبالانتقال إلى نتائج الجدول رقم (7)، الذي يعرض المتوسطات الحسابية لفقرات كل بُعد على حدة، يتبين أن فقرات البعد الثالث (المشاركة والرقابة) جاءت جميعها بدرجة تقدير مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (12) "تعقد اجتماعات دورية لمتابعة تقدم تنفيذ الخطة التشغيلية" على أعلى متوسط بلغ (3.63)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بالمتابعة الدورية داخل المدارس، بينما جاءت الفقرة (13) "تُستخدم مؤشرات أداء واضحة وملموسة لتقييم مدى تحقق بنود الخطة" بأدنى متوسط (3.59)، وهو ما قد يشير إلى حاجة المدارس إلى تطوير أدوات تقييم أكثر دقة لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط.

أما في البعد الثاني (كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر)، فقد حصلت الفقرة (9) "تُؤخذ الأولويات التربوية بعين الاعتبار عند تحديد الأنشطة التنفيذية" على أعلى متوسط (3.62)، مما يدل على وعي إداري بأهمية ربط الأنشطة بالأولويات التعليمية، في حين حصلت الفقرة (10) "تُتجنب الأنشطة غير الفعّالة أو التي لا تساهم في تحقيق أهداف الخطة التشغيلية" على أدنى متوسط (3.43)، مما قد يعكس حاجة بعض المدارس إلى تعزيز كفاءة التخطيط التنفيذي لتجنب الأنشطة ذات الأثر المحدود. وفيما يخص البعد الأول (التحسين المستمر)، أظهرت النتائج أن الفقرة (3) "يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات فعّالة لتحسين آليات التنفيذ" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.69)، مما يشير إلى وجود ثقافة داعمة للمبادرات التطويرية، في حين حصلت

الفقرة (2) "تُستخدم نتائج الأداء السابق بشكل منهجي لتعديل بنود الخطة التشغيلية" على أدنى متوسط (3.42)، وهو ما يكشف عن ضعف نسبي في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الخطة التشغيلية بصورة منهجية.

وقد تتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه المساعيد والشرفات (2022)، الذي أشار إلى أن تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية يتطلب بيئة تنظيمية مرنة وثقافة إدارية تشاركية، وهي عوامل قد لا تكون متوفرة بشكل كافٍ في جميع مدارس الدمج. كما تدعم هذه النتيجة ما ذكره عداوي والبطاينة (2019)، من أن نجاح الخطط التشغيلية مرهون بجودة التنفيذ لا بمجرد التخطيط، وهو ما قد يُفسر انخفاض التقديرات المرتبطة بمستوى التنفيذ رغم توفر الخطط ذاتها. وتدل هذه النتيجة على أهمية تبني منهجيات تدريب وتأهيل إداري فعالة تُعزز من قدرة القيادات المدرسية على تطبيق ممارسات كايزن في التنفيذ الفعلي، لضمان مواءمة الخطط مع الواقع العملي، ورفع كفاءة الأداء في بيئات التعليم الدامج.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتصورات العينة بالتسويق الإداري في مدارس الدمج تعزى لمتغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. واختبار ANOVA (f) تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية وجاءت النتائج كما يلي:

#### أولاً: دلالة الفروق وفق متغير الجنس:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودالاتها لمتغير الجنس (ن = 479)

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المقياس
.001	3.19	477	0.74	2.39	117	ذكر	المقياس العربي للتسويق
			0.78	3.13	362	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات التسويق الإداري بين الذكور والإناث، لصالح الذكور. ويشير ذلك إلى أن المعلمين الذكور عبّروا عن إدراك أعلى لمظاهر التسويق الإداري مقارنة بالمعلمات. ويُحتمل أن يعود ذلك إلى طبيعة أدوارهم الإشرافية التي تُتيح لهم ملاحظة أوسع لمسار تنفيذ القرارات والإجراءات، دون أن يعني ذلك أنهم أكثر

ممارسة للتسويق، بل أكثر ملاحظة له في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العازمي (2022) و الطويان والشايح (2023)، التي كشفت عن وجود فروق دالة في التسويق الإداري تُعزى للجنس لصالح الذكور، وهو ما يدعم الطرح القائل بأن الذكور العاملين في المؤسسات التعليمية أكثر ملاحظةً أو إدراكًا لمظاهر التأخير الإداري، سواء بحكم طبيعة أدوارهم أو مستوى احتكاكهم بالإجراءات التنظيمية.

### ثانياً: دلالة الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودلالاتها لمتغير المؤهل العلمي (ن=479)

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
المقياس العربي للتسويق	بكالوريوس	440	2.18	.744	477	1.16	.252
	دراسات عليا	39	2.38	1.102			

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التسويق الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتشير هذه النتيجة إلى تقارب مستوى إدراك مظاهر التسويق بين المشاركين من حملة البكالوريوس والدراسات العليا. ويُعزى ذلك إلى تشابه الخبرات الإدارية اليومية والتحديات التنظيمية التي يواجهها العاملون، بغض النظر عن مستواهم الأكاديمي، مما يدل على أن التسويق الإداري يمثل سلوكًا عامًا لا يتأثر بدرجة المؤهل العلمي. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Singh & Srivastava (2024)، من أن مظاهر التسويق ترتبط في كثير من الأحيان بعوامل إدارية وسياقية أكثر من ارتباطها بالخصائص الفردية كالمؤهل العلمي، مما يعزز من أهمية دراسة البيئة التنظيمية بحد ذاتها كمحفز أو مثبط لهذا السلوك.

### ثالثاً: دلالة الفروق وفق متغير سنوات الخدمة:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية للتسويق ق وفقاً لمتغير لسنوات الخدمة (ن=479)

فئات سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	201	2.27	0.77
من 5 إلى 10 سنوات	112	2.24	0.83
أكثر من 10 سنوات	166	2.06	0.74

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً لمتغير لسنوات الخدمة (ن = 479)

المقياس	فئات الخدمة	المتوسط	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المقياس العربي للتسويق	أقل من 5 سنوات	34.08	989.50	2	494.752	3.654	.027
	من 5 إلى 10 سنوات	33.64	64452.41	476	135.404		
	أكثر من 10 سنوات	30.93	65441.91	478			

تشير نتائج جدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة حول التسويق الإداري في مدارس الدمج تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وقد كشفت نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) عن وجود فروق بين فئة ذوي الخدمة الأقل من (5 سنوات) وفئة من لديهم أكثر من (10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح أصحاب الخدمة الأقل، مما يعني أن تقديراتهم لدرجة التسويق الإداري كانت أعلى مقارنة بأصحاب الخدمة الطويلة. ويُحتمل أن يُعزى هذا الفارق إلى أن المعلمين الجدد أو قليلي الخبرة غالباً ما يكونون أكثر حساسية لسير الإجراءات الإدارية، وأكثر تطلعاً للانضباط التنظيمي، فيلاحظون أي تأخير أو ملاحظة بشكل أكثر وضوحاً. كما قد يعود إلى محدودية التكيف مع الروتين الإداري أو ضعف الفهم لسياقات العمل الداخلية، ما يجعل مظاهر التسويق أكثر بروزاً لديهم. (أنظر جدول 12).

الجدول (12): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) (ن = 479)

المقياس	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
التسويق الإداري	أقل من 5 سنوات	2.27	أكثر من 10 سنوات	2.06	.210*	.010

رابعاً: دلالة الفروق وفق متغير المنطقة التعليمية:

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية (ن = 479)

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المقياس العربي للتسويق	بين المجموعات	3.91	5	0.78	1.29	.268
	داخل المجموعات	286.95	473	0.61		
	المجموع	290.85	478			

يتضح من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة حول التسويق الإداري في مدارس الدمج تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، وذلك في الدرجة الكلية للمقياس. وتشير هذه النتيجة إلى أن مظاهر التسويق الإداري تميل إلى أن تكون ظاهرة عامة نسبياً لا تختلف باختلاف المناطق التعليمية، ما قد يعكس تشابه الأنماط الإدارية والإجراءات التنظيمية المعتمدة في مختلف المدارس ضمن النظام التعليمي في دولة الكويت.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتصورات العينة على درجة جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. واختبار ANOVA (f) تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: دلالة الفروق وفق متغير الجنس:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودلالاتها لمتغير الجنس (ن = 479)

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
البعد الأول : التحسين المستمر	ذكر	117	17.46	4.27	477	.820	.413
	أنثى	362	17.84	4.32			
البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	ذكر	117	17.26	4.53	477	1.481	.139
	أنثى	362	17.96	4.48			
البعد الثالث : المشاركة والرقابة	ذكر	117	17.05	4.87	477	2.438	.015
	أنثى	362	18.20	4.29			
الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن	ذكر	117	51.77	12.65	477	1.715	.087
	أنثى	362	54.00	12.11			

يتضح من الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في بعد "المشاركة والرقابة" من مقياس جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن، تعزى لمتغير الجنس، وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمات أظهرن وعياً أكبر أو مشاركة أعلى في أنشطة الرقابة والمتابعة المرتبطة بتطبيق كايزن، مما قد يعكس انخراطاً عملياً أوسع أو التزاماً تنظيمياً أكثر وضوحاً لديهن في هذا الجانب تحديداً، دون أن تمتد هذه الفروق لتشمل بقية جوانب المقياس. مما يشير إلى أن المعلمات أكثر انخراطاً في المتابعة اليومية وتنفيذ الإجراءات التنظيمية. وقد يعكس ذلك مستوى أعلى من الالتزام أو الدقة في المتابعة، في حين يحتفظ الذكور بدرجة أعلى من الوعي أو الملاحظة العامة لمسار العمل. ويُعزز هذا التوجه ما أشار إليه القصير (2024) بأن فعالية كايزن تعتمد بدرجة كبيرة على تعزيز ثقافة المشاركة والانضباط الجماعي، وهي سمات قد تكون أكثر بروزاً في الإدارات التي تشغل فيها النساء مواقع إشرافية مباشرة في المدارس. أما اختفاء الفروق في باقي الأبعاد والدرجة الكلية، فيشير إلى وجود تقارب عام في تقييم جودة تنفيذ الخطط التشغيلية بين الجنسين، مع تميز نسبي للإناث في بُعد محدد يتعلق بالمتابعة والمشاركة، دون أن يمتد ذلك إلى مستوى الأداء الكلي.

## ثانياً: دلالة الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودلالاتها لمتغير المؤهل العلمي (ن=479)

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
.848	0.19	477	.841	3.55	440	بكالوريوس	البعد الأول : التحسين المستمر
			1.070	3.52	39	دراسات عليا	
.802	0.25	477	.870	3.56	440	بكالوريوس	البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر
			1.197	3.51	39	دراسات عليا	
.115	1.61	477	.864	3.61	440	بكالوريوس	البعد الثالث : المشاركة والرقابة
			1.140	3.31	39	دراسات عليا	
.485	0.71	477	.788	3.57	440	بكالوريوس	الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن
			1.110	3.45	39	دراسات عليا	

يتضح من الجدول رقم (15) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة حول جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / دراسات عليا)، سواء على مستوى الأبعاد الثلاثة (التحسين المستمر، كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر، المشاركة والرقابة) أو الدرجة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل جوهري في تقييم جودة تنفيذ الخطط التشغيلية، وهو ما قد يُعزى إلى تقارب الخبرات العملية أو اشتراك جميع المعلمين في بيئة تنظيمية واحدة تفرض عليهم تحديات إدارية متشابهة بغض النظر عن خلفيتهم الأكاديمية. وتُشير هذه النتيجة إلى أن تقييم جودة تنفيذ الخطط التشغيلية لا يتأثر باختلاف المؤهل الأكاديمي للعاملين في مدارس الدمج، مما يدل على وجود فهم أو إدراك مشترك لواقع الممارسة التنفيذية بغض النظر عن المستوى التعليمي. وقد يُعزى ذلك إلى أن معايير المتابعة والتفاعل مع الخطة التشغيلية في البيئة المدرسية تعتمد بدرجة أكبر على الخبرة الوظيفية والتجربة الميدانية، لا على الدرجة العلمية فقط. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Fatoni وآخرون (2024)، بأن جودة تنفيذ الخطط تعتمد على تكامل الجهود والتزام الفريق المدرسي، وليس بالضرورة على المستوى الأكاديمي للفرد. وهذا يعكس أن ثقافة العمل الجماعي وتنظيم العمليات تلعب دوراً حاسماً في فاعلية كايزن أكثر من التأهيل العلمي الفردي.

## ثالثاً: دلالة الفروق وفق متغير سنوات الخدمة:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية لمنهجية كايزن وفقاً لمتغير لسنوات الخدمة (ن = 479)

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	البعد
.884	3.33	201	أقل من 5 سنوات	البعد الأول : التحسين المستمر
.780	3.64	112	من 5 الى 10 سنوات	
.828	3.76	166	أكثر من 10 سنوات	
.958	3.33	201	أقل من 5 سنوات	البعد الثاني : كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر
.867	3.60	112	من 5 الى 10 سنوات	
.773	3.81	166	أكثر من 10 سنوات	
.949	3.40	201	أقل من 5 سنوات	البعد الثالث : المشاركة والرقابة
.890	3.59	112	من 5 الى 10 سنوات	
.771	3.80	166	أكثر من 10 سنوات	
.853	3.35	201	أقل من 5 سنوات	الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن
.802	3.61	112	من 5 الى 10 سنوات	
.719	3.79	166	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً لمتغير لسنوات الخدمة (ن = 479)

المقياس	فئات الخدمة	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة ف
البعد الأول: التحسين المستمر	أقل من 5 سنوات	16.65	438.12	2	219.06	0.00	12.38
	من 5 الى 10 سنوات	18.18	8420.80	476	17.69		
	أكثر من 10 سنوات	18.78	8858.93	478			
البعد الثاني: كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	أقل من 5 سنوات	16.64	530.89	2	265.44	0.00	13.82
	من 5 الى 10 سنوات	18.02	9140.23	476	19.20		
	أكثر من 10 سنوات	19.04	9671.12	478			
البعد الثالث: المشاركة والرقابة	أقل من 5 سنوات	17.02	356.50	2	178.25	0.00	9.27
	من 5 الى 10 سنوات	17.94	9152.48	476	19.23		
	أكثر من 10 سنوات	19.00	9508.99	478			
الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن	أقل من 5 سنوات	50.31	3913.80	2	1956.90	0.00	13.69
	من 5 الى 10 سنوات	54.13	68049.08	476	142.96		
	أكثر من 10 سنوات	56.81	71962.87	478			

تضح من الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة حول جودة تنفيذ

الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وأظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن الفروق

جاءت لصالح ذوي الخبرة الأعلى (أكثر من 10 سنوات) مقارنةً بذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات والمتوسطة (5-10 سنوات)، عند

مستوى دلالة أقل من (0.05).

وتعكس هذه النتيجة أن المعلمين والإداريين الذين يمتلكون خدمة مهنية تتجاوز خمس سنوات أكثر إدراكًا لجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن، وربما أكثر قدرة على تقدير الجوانب التطبيقية الدقيقة المرتبطة بالتحسين المستمر، وضبط العمليات، والمشاركة في التقييم والرقابة. بينما قد يفتقر أصحاب الخدمة الأقل إلى هذا العمق الإدراكي الناتج عن الممارسة العملية والتراكم المهني. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الشمري (2021)، بأن فهم منهجية كايزن وتطبيقها بشكل فعال يتطلب تراكمًا في الخبرة الميدانية وتدريبًا متدرجًا على مفاهيم الجودة. كما يدعمها ما ذكره الزهراني (2018) بأن فعالية التخطيط التنفيذي في المؤسسات التعليمية ترتبط بمدى نضج القائمين على التنفيذ إداريًا ومهنيًا.

الجدول (18): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) (ن = 479)

الأبعاد	سنوات الخبرة	المتوسط	سنوات الخبرة	المتوسط	الفرق	الدلالة
1- التحسين المستمر	من 5 إلى 10 سنوات	3.64	أقل من 5 سنوات	3.33	.305*	0.006
	أكثر من 10 سنوات	3.76	أقل من 5 سنوات	3.33	.425*	0.000
2- كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	من 5 إلى 10 سنوات	3.6	أقل من 5 سنوات	3.33	.276*	0.021
	أكثر من 10 سنوات	3.81	أقل من 5 سنوات	3.33	.480*	0.000
3- المشاركة والرقابة	أكثر من 10 سنوات	3.8	أقل من 5 سنوات	3.4	.396*	0.000
	من 5 إلى 10 سنوات	3.61	أقل من 5 سنوات	3.35	.255*	0.019
الدرجة الكلية	أكثر من 10 سنوات	3.79	أقل من 5 سنوات	3.35	.434*	0.000

رابعاً: دلالة الفروق وفق متغير المنطقة التعليمية:

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية (ن = 479)

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول: التحسين المستمر	بين المجموعات	214.21	5	42.84	0.24	0.872
	داخل المجموعات	8644.72	473	18.28		
	المجموع	8858.93	478			
البعد الثاني: كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر	بين المجموعات	342.43	5	68.49	0.42	0.742
	داخل المجموعات	9328.69	473	19.72		
	المجموع	9671.12	478			
البعد الثالث: المشاركة والرقابة	بين المجموعات	114.37	5	22.87	1.15	0.332
	داخل المجموعات	9394.62	473	19.86		
	المجموع	9508.99	478			
الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن	بين المجموعات	1805.05	5	361.01	0.51	0.631
	داخل المجموعات	70157.82	473	148.33		
	المجموع	71962.87	478			

يتضح من الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد العينة حول جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك على مستوى الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى تقارب مستويات الإدراك لدى العاملين في مدارس الدمج بمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، مما يدل على أن تطبيق ممارسات كايزن لا يتأثر بالعوامل الجغرافية، بل يخضع لعوامل تنظيمية موحدة. ويُعزى ذلك إلى اعتماد سياسات مركزية في وزارة التربية تنظم عمل مدارس الدمج بشكل متقارب عبر جميع المناطق. وتدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه كل من المخامرة وسمير وأبو خيران (2025)، بأن نجاح تطبيق مفاهيم التحسين المستمر يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية راسخة وسياسات إدارية موحدة أكثر من ارتباطه بالظروف المحلية أو التوزيع الجغرافي للمؤسسة.

**نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن؟**

للإجابة عن هذا السؤال، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن بمدارس الدمج، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

الجدول (20): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن بمدارس الدمج (ن=479)

المقياس العربي للتسويق	المقارنة	أبعاد الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن
-405**	درجة الارتباط	البعد الأول: التحسين المستمر
.000	مستوى الدلالة	
-487**	درجة الارتباط	البعد الثاني: كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر
.000	مستوى الدلالة	
-468**	درجة الارتباط	البعد الثالث: المشاركة والرقابة
.000	مستوى الدلالة	
-491**	درجة الارتباط	الدرجة الكلية
.000	مستوى الدلالة	

\*\*دال عند 0.01.

يتضح من نتائج جدول (20) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين التسويق الإداري وجودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج، وذلك على مستوى الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ( $r = -0.491$ ) بدلالة ( $p < 0.01$ )، مما يشير إلى أنه كلما زادت مظاهر التسويق الإداري انخفض مستوى جودة تنفيذ الخطط التشغيلية، والعكس صحيح.

وتُعزى هذه النتائج فرضية الدراسة التي تؤكد أن التسويق الإداري يمثل أحد المعوقات الرئيسية أمام تطبيق فعال لفلسفة كايزن في البيئة المدرسية، حيث يؤثر سلباً على التحسين المستمر، وكفاءة التنفيذ، والمشاركة في الرقابة. وتعكس هذه العلاقة طبيعة التأثير المتبادل بين الأداء الإداري والانضباط التنظيمي، وتُبرز أهمية معالجة السلوكيات المسوّفة من أجل رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق أهداف التطوير المؤسسي في مدارس الدمج.

#### نتائج السؤال السادس: ما درجة تأثير التسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج؟

سعى هذا السؤال إلى الكشف عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت. ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Enter) لتحديد نسبة التباين في جودة التنفيذ التي يمكن تفسيرها من خلال متغير التسويق الإداري.

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن (ن = 479)

.491 <sup>a</sup>					معامل التحديد ( $R^2$ )
0.241					معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
0.239					معامل الارتباط المتعدد (R)
151.27					قيمة (F)
.000 <sup>b</sup>					مستوى دلالة (Sig.) F
الدلالة	t	Beta	الخطأ المعياري	B	المقياس
0.000	48.199		1.46	70.379	الثابت
0.000	-12.3	-0.491	0.042	-0.515	التسويق الإداري

يتضح من جدول (21) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتسويق الإداري على جودة تنفيذ الخطط التشغيلية وفق منهجية كايزن في مدارس الدمج بدولة الكويت، وذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط. حيث بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) قيمة (0.241)، مما يدل على أن التسويق الإداري يفسر ما نسبته 24.1% من التباين في جودة تنفيذ الخطط التشغيلية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة. كما تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري ( $B = 0.515$ ) جاء سالبًا ودالًا إحصائيًا عند مستوى ( $p < 0.01$ )، مما يؤكد العلاقة العكسية بين المتغيرين، حيث كلما ارتفعت درجة التسويق الإداري انخفضت جودة تنفيذ الخطط التشغيلية. وقد بلغت قيمة Beta المعياري (-0.491)، مما يدل على أن التسويق الإداري يُعد من أبرز العوامل المؤثرة سلبًا على كفاءة تطبيق الخطط التشغيلية في بيئة مدارس الدمج. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Bahrami (2014) من أن التسويق الإداري يمثل معوفاً جوهرياً في تفعيل الخطط التنظيمية، إذ يؤدي إلى إبطاء الإنجاز، وتقليل فاعلية التنفيذ، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على مبادئ الجودة والتحسين المستمر، وهو ما يدعم فرضية الدراسة حول الأثر السلبي للتسويق الإداري في البيئة التعليمية.

**المقترحات:** في ضوء النتائج المتحصّل عليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. إعداد برامج تدريبية متخصصة تستهدف قادة المدارس، تركز على تعزيز مهارات إدارة الوقت، والتخطيط الفعّال، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، بما يساهم في الحد من مظاهر التسويق الإداري..
2. تضمين معايير "الاستجابة الزمنية" والالتزام التنفيذي ضمن أدوات تقويم الأداء الإداري في مدارس الدمج، لضمان المتابعة الدقيقة لمستوى الالتزام بالخطط التشغيلية.
3. إدراج مؤشرات قياس أداء مرتبطة بزمن الإنجاز ضمن النظام الإلكتروني لوزارة التربية، بحيث تظهر نسب الالتزام الزمني بتنفيذ المهام ضمن لوحة بيانات (Dashboard) لقادة المناطق التعليمية.
4. ربط الحوافز الإدارية والتكريم المدرسي بمؤشرات الإنجاز الفعلي للخطط التشغيلية، وليس فقط الإنجاز الورقي، لضمان تحفيز حقيقي على التنفيذ لا التسويق.
5. إنشاء منصة داخلية رقمية (Intranet) في مدارس الدمج لمتابعة مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية وتحديثها أولاً بأول، مع تفعيل خاصية التنبيهات التلقائية للمهام غير المنجزة في موعدها.
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العوامل الأخرى التي قد تؤثر في جودة تنفيذ الخطط التشغيلية، مثل نمط القيادة، أو وضوح الأهداف، أو مستوى الدعم المؤسسي، لاستكمال الصورة التحليلية المتكاملة.

## المراجع:

1. علي، زينب عبدالمجيد حسن، دياب، عبدالباسط محمد، و محمود، حنان عبدالستار. (2021). كيفية تطبيق مدخل جيمبا كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان. مجلة كلية التربية، ع36، 515-541.  
<http://search.mandumah.com/Record/1369457>
2. إبراهيم، رماز حمدي محمد. (2018). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع6، 153-184.  
<http://search.mandumah.com/Record/941981>
3. الأصقعه، عبير سليمان. (2019). الصعوبات التي تواجه الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس الدمج بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع6، 105-140 .  
<http://search.mandumah.com/Record/938684>
4. حنان موسى محمد سمير، & نسرین وحید محمد مخامرة. (2025). درجة تطبيق منهجية كايزن(Kaizen) لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع9(47)، 159-190.  
<https://doi.org/10.21608/jasep.2025.418592>
5. د. وسيم حسن القصير. (2024). متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ع40(2).  
<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/edu/article/view/8938>
6. رحمة، عزة يوسف سلامة، محمود، نادية يوسف كمال، و بيبرس، أحلام الدمرداش عبد الرزاق. (2019). تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عين شمس، القاهرة.  
<http://search.mandumah.com/Record/1438602> مسترجع من

7. الرواحية، طيبة بنت سيف ، البلوشي، فاطمة بنت موسى، الصباحية، أمل بنت علي، الذهلي، ربيع بن المر، و القصابي، خليفة بن أحمد. (2024). الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، ع32، 231-262 مسترجع من :

<http://search.mandumah.com/Record/1482859>

8. الزهراني، على عبدان سعيد. (2018). درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 34(5) ، 334-346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/912089>

9. السلمي، عائض بن عويض بن منيع الله. (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ع5، 1-70. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/901891>

10. شحار، زهراء أبكر محمد، و التل، وائل بن عبد الرحمن. (2020). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة جازان في ضوء استراتيجية كايزن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان، جازان. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1324098>

11. الشمري، أسماء محمد نزال، و الدوسري، رفعة أحمد محمد. (2021). درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حفر الباطن، حفر الباطن. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1196746>

12. الصرايرة، خالد أحمد سلامة، و الدلماني، فيصل منيف عسويد. (2021). النكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بسلوك المماثلة لديهم. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق، 470 494 - مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1270937>

13. الطويان، فتون بنت محمد ، و الشابع، علي بن صالح. (2023). التسويق الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع10، 103-121. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1407976>

14. العازمي، مزنة سعد خالد، و الخميس، هند أحمد. (2022). التسويق الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد بدولة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48 (186)، 335-380. مسترجع

من: <http://search.mandumah.com/Record/1318912>

15. عبد الخالق، أ.، و الدغيم، م. (2011). المقياس العربي للتسويق: إعداداه وخصائصه السيكموترية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات، 30، 200-225.

16. عداوي، عائشة حسن علي، و البطاينة، سناء محمد محمود. (2019). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس صيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. المجلة التربوية، 60، 141-170. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/948760>

17. فلمبان، عهد بنت طارق و الشريف، رجا بنت يحيى. (2020). دور استراتيجية كايزن "الأنموذج الياباني" في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4

(5)، 151-168. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1102942>

18. القحطاني، عبد المحسن عايض محسن. (2013). درجة نزعة التسويق وكفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 25(3)، 803-824. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/491996>

19. الكسر، شريفة بنت عوض. (2022). تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(3)، 401-430. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1264864>

20. مبارك، سماح عبد المنعم، ناصف، محمد أحمد، و عمر، سارة حمدي. (2024). جيمبا كايزن مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، 273، 175-220. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1479304>

21. مخامرة، نسرین وحید ، سمیر، حنان موسی ، وأبو خیران، أشرف محمد. (2025). واقع تطبيق منهجية كايزن لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 16(46) ، 126-142. مسترجع من:  
<http://search.mandumah.com/Record/1555367>
22. المساعد ل.، و الشرفات م. (2022). درجة تطبيق استراتيجية كايزن لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. سلسلة العلوم التربوية والنفسية، 1(1)، 245-271. استرجع في من:  
<https://journals.aabu.edu.jo/index.php/Edu/article/view/31>
23. المهنا، نهى عبد العزيز ، و العمود، مها صالح. (2021). واقع الممارسات الإدارية في مدارس دمج المعاقين بصريا بمنطقة الرياض ومعوقاتها من منظور مبادئ الحوكمة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 10(1) ، 19 - 39. مسترجع من:  
<http://search.mandumah.com/Record/1267101>
24. Alenezi, O. Y. (2022). University leadership styles using the Kaizen approach. Revista Amazonia Investiga, 11(50), 109–121. <https://doi.org/10.34069/ai/2022.50.02.11>
25. Alshamary, M. H., & Ramzi, Dr. A. (2024). Kaizen as a Form of Lean Management to Improve Human Performance in the Organization. South Asian Research Journal of Business and Management, 6(05), 294–304. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2024.v06i05.006>
26. Arsyad, A., Nur, N. A., Nurhikmah, & Azhar, S. (2021). The educational value of Kaizen quality management. Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, 24(1), 131–143. <https://doi.org/10.24252/lp.2021v24n1i13>
27. Asio, J.M. (2021) Procrastination and Work Productivity of Academic Staff: Implications to the Institution. Shanlax International Journal of Arts, Science and Humanities, 9, (1), 46-53. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED613586.pdf>
28. Attar, M. (2021). Implementation of Lean-Kaizen in Saudi Arabian Higher Education Sector. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 10(11), 118-126. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K9517.09101121>
29. Bahrami, A. W. (2024). A study of procrastination and its impact on performance, work engagement, and leadership effectiveness. International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science, 4(8), 793–798. <https://www.doi.org/10.58257/IJPREMS35792>

30. Caraan, H. S., & Caraan, L. G. (2024). Understanding Kaizen in basic educational institutions in Metro Manila, Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(2), 239–250.
31. Cömert, M. & Dönmez, B. (2019). A Qualitative Study on the Perceptions of Administrators and Teachers on Procrastination Behavior and Workload of School Administrators. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 129–136. <https://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/3881/4127>
32. Fatoni, M, Fatimah, M., Santoso, B., & Syarifuddin, H. (2024). The role of school administration in improving operational effectiveness and quality of education. *International Journal of Educatio Elementaria and Psychologia*, 1(6), 335–345. <https://doi.org/10.70177/ijeep.v1i6.1400>.
33. Franken, M., Dun, van, & Celeste. (2024). Kaizen Event process factors for operational performance improvement: an archival study. *Production Planning & Control*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2358402>
34. Ichdan, D. A. (2024). Analysis of employee performance through productivity: The role of kaizen culture, motivation, and work discipline in the manufacturing industry. *Annals of Human Resource Management Research*, 4(1), 13–28. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v4i1.2158>
35. Khayum, H. M. (2015). Kaizen: Potentiality in utilization of human prospects to achieve continuous improvement in the quality of higher education. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 3(Nov/Dec), 1223–1229. <http://ijmcr.com>
36. Nazir, N., Shaheen, M., & Shamas, W. (2023). Personal Determinants Based Analysis of Workplace Procrastination among School Heads in Azad Jammu and Kashmir. *Human Nature Journal of Social Sciences* 4(4), 194–207. <https://doi.org/10.71016/hnjss/gcxa2h69>
37. Singh, K., & Srivastava, A. (2024). Self-efficacy and procrastination: A correlation study. *International Journal of Indian Psychology*, 12(2), 2373–2379. <https://doi.org/10.25215/1202.204>
38. Todorovic, M., Cupic, M., & Jovanovic, D. (2024). Managers' attitudes as a critical success factor of kaizen. *E&M Economics and Management*, 27(2), 69–86. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-2-005>
39. Topal, İ.H. (2020). Procrastination in the spotlight: A comprehensive catalog for academic and administrative personnel. *Interdisciplinary Language and Literature Studies* .299-316. [https://tinyto.me/Y\\_7q\\_Hv](https://tinyto.me/Y_7q_Hv)
40. Van Eerde, W. (2015). Time management and procrastination, *The psychology of planning in organizations: research and applications*. 312-333. <https://hdl.handle.net/11245/1.465674>
41. Zhang, J., Zhang, S., Liu, F., & Chen, W. (2022). Make Time for Employees to Be Sustainable: The Roles of Temporal Leadership, Employee Procrastination, and Organizational Time Norms. *Sustainability*, 14(14), 8778. <https://doi.org/10.3390/su14148778>