

رؤية مقترحة لتأصيل منهجية جيمبا كايزن  
GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية

إعداد

د/ شامي جابر شامي عسيري

مشرف تربوي- وزارة التعليم- المملكة العربية السعودية  
دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة أم القرى



## رؤية مقترحة لتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية

د/ شامي جابر شامي عسيري<sup>١</sup>

### المخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة الإطار الفكري لمفهوم التأصيل للإدارة التربوية وأهميته، ووضع تصور مقترح لتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية، واستخدمت المنهج الاستنباطي. وتناولت الدراسة مفهوم التأصيل للإدارة التربوية وأهميته وأهدافه ومنهجية في الإدارة التربوية، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك منهجية مقترحة للاهتمام بتأصيل موضوعات الإدارة التربوية، وتم تطبيق ذلك بالوصول لرؤية مقترحة لتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية، وتوصي الدراسة بالاستفادة من الرؤية المقترحة في الميدان التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** التأصيل، الإدارة، منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN، الرؤية المقترحة.

### Abstract:

The study aimed to find out the intellectual framework of the concept of rooting for educational management and its importance, and to develop a proposed conception to root the GEMBA KAIZEN methodology in educational administration, and it used the deductive approach. The study dealt with the concept of rooting for educational administration and its importance, objectives and methodology in educational administration, and the results of the study showed that there is a proposed methodology to take care of rooting educational administration issues, and this was applied to reach a proposed vision for rooting the GEMBA KAIZEN methodology in educational administration, and the study recommends taking advantage of the proposed vision in educational field.

**Keywords:** rooting, management, GEMBA KAIZEN methodology, the proposed vision.

<sup>١</sup> د/ شامي جابر شامي عسيري: مشرف تربوي، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

دكتوراه قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

## المقدمة:

الدعوة إلى تأصيل المفاهيم والمصطلحات وربطها بأصولها وقيمتها ومركزاتها الإسلامية أصبح ضرورة ملحة للحفاظ على شخصية الأمة وتميزها الفكري والحضاري؛ لا سيما في زمن العولمة والانفتاح الثقافي على المجتمعات الغربية الذي تعددت آلياته ووسائله. الأمر الذي شكل تحدياً ثقافياً جديداً أمام الأمة الإسلامية في مجالات عدة منها: مجال عولمة المصطلحات والمفاهيم، وهو أمر في غاية الخطورة؛ لتأثيره في توجيه السلوك في مختلف المجالات.

ولا يخفى على المتأمل ما تعانیه الأمة الإسلامية في الوقت المعاصر من معركة حاسمة في ميدان الفكر والثقافة؛ حيث تستعمل في هذه المعركة كل أنواع الأسلحة الفتاكة، التي تهدف إلى بلبلة الأفكار، وإشاعة الفوضى والانحلال، والانسلاخ من العقيدة والتراث والتاريخ، والإتيان على بنیان هذه الأمة من القواعد، ومن أخطر هذه الأسلحة سلاح عولمة المصطلحات والمفاهيم وما تحمله من قيم غريبة، ومحاولة تدويلها في العالم الإسلامي، ولم يمض وقت كبير، حتى شاعت هذه المصطلحات والمفاهيم وذاعت بعد أن رددتها وسائل الإعلام، وتداولها بعض الكتاب في الصحف والمجلات والمؤتمرات والاتفاقيات والمواثيق الدولية، وتأتي خطورة هذه المصطلحات والشعارات، من أن كل مصطلح أو شعار مرتبط ارتباطاً وثيقاً بشجرته الفكرية التي يمثلها، ويتغذى منها، ويعيش عليها، وبالتالي فهو حينما يطرح للتداول في مجتمع جديد، لا بد أن يحمل معه رصيده وفلسفته وتاريخه، ولا بد أن يلقي بظلاله وإيحاءاته وقيمه في هذا المجتمع المراد غزوه فتتفنى خصوصيته الحضارية وتمحو ذاكرتها التاريخ. (عاشور وحلس، ٢٠٠٧م)، وفي ذلك يقول أسامة (١٤٢٤هـ): "ولئن شهد التاريخ عبر حقبه المتعاقبة من قام بمحاولة تشويه الدين وتحريف نصوصه ومعانيه إلا أن أشرس تلك المحاولات وأعتاها هي تلك التي شهدها القرن الميلادي العشرون ولا تزال قائمة حتى الآن... . الغزو الثقافي لنشر وإشاعة وتثبيت مفاهيم وقيم غريبة ليحلوها محل الإسلام". وفي ظل هذا الواقع العولمي تحظى المفاهيم الغربية بالهيمنة الثقافية، مدعومة في ذلك بحالة التقدم العلمي والتقني التي حققها الغرب، الأمر الذي أوجد احتفاءً بها لدى نخبة كبيرة من بعض مفكري العالم الإسلامي وأصبحوا أسرى لتلك المفاهيم المعولمة وأصبحت جزءاً كبيراً في ثقافتهم وكتاباتهم (الصاعدي، ١٤٣٥هـ).

وتعد الإدارة كممارسة موجودة منذ بدء الخليقة ومنذ بدء نشوء الجماعات والمجتمعات ومنذ بدء تكوين الحضارات السابقة، ألا أنه من المعلوم أن الإدارة كعلم مستقل نشأت في ظل

الحضارة الغربية وفي بيئة غربية تحكمها مبادئ وقوانين وقيم غربية هدفها الأساسي تكوين الثروات وإشباع الشهوات والملذات وتفصل الدين عن العلم والدين عن الدولة (المطيري، ١٤١٢هـ، ٣٨-٣٩)، وبالتالي اكتسبت أخلاقيات الممارسين للإدارة من تلك القيم والمبادئ، فالهدف والغاية تبرر الوسيلة لديهم ومع ضعف النفس البشرية وطغيان حب المادة عم وانتشر الفساد في المجتمعات الغربية بشتى صورة المختلفة كالرشوة والتزوير والتدليس وتغليب المصلحة الخاصة على العامة والاختلاس، وما لبث أن بدء الغربيين الانتباه لذلك فتم وضع المبادئ والقيم والأنظمة والقوانين التي تنظم عملهم وتحكم تصرفاتهم وأصدرت اللوائح والنشريات الخاصة بالعمل والممارسين له على مختلف المستويات، ولكن يضل التصيير والنقص يعترى تلك التشريعات فبطبيعتها قاصرة، لأنها أحكام وقوانين وضعه وضعها أشخاص وفق أهداف محده وحاجات معينة لزمان ومكان معين.

وباستعراض مراحل تطور علم الإدارة يلاحظ أنها ترعرعت، ومرت باجتهادات إنسانية متعددة يمكن إيجازها بثلاثة مراحل، الأولى الفترة العلمية للإدارة وركزت على بعد العملية وتطوير المهارات الفنية والأداء دون الاهتمام بأثر العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد، ثم يليها المرحلة الثانية والتي اهتمت بالبعد الإنساني وتكيفه مع النظام، ثم أخيراً أتت المرحلة الثالثة السلوكية وفيها تم التعامل بنظرة شمولية للمنظمة، وما تتضمنه المنظمة من وظائف ومكونات وشبكة من العلاقات تنظم عبرها مكونات المنظمة وأي تغيير في أي منها يؤثر فيها جميعاً (المنيف، ١٩٩٩م).

وانتقل علم الإدارة إلى مجال التربية من المؤسسات الصناعية والتجارية وتعد كعلم مستقل منذ ١٩٦٤م وهي عندما بدأت مؤسسة كلوج تهتم بها وتدرس وتطور علم الإدارة في التربية، وينظر للإدارة بأنها: "عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية." (العجمي، ٢٠١٠م، ٢٩-٣٢)

ولقد بدأ فايول وجوليك بمعالجة موضوع الإدارة من منظور إدارة الأعمال والإدارة الصناعية بينما نجد أن سيرز وجريج عالجاها من منظور الإدارة التربوية ونجد أن هناك عددا من العناصر والمكونات المشتركة بينهم جميعاً مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتقييم. (الطويل، ٢٠٠٦، ٨)

وتعرف الإدارة التربوية بأنها (( نشاط أنساني علمي ومنظم يعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بقصد تحقيق الأهداف التربوية التعليمية)) وهي بالتالي تتعاون مع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المجتمع. (دهيش وآخرون، ١٤٢٧)

وعلم الإدارة التربوية من أهم العلوم وذلك لارتباطه بالإنسان، كما تعد مخرجات النظم التربوية هي مدخلات أساسية في جميع النظم لأي مجتمع، ولأهمية الإدارة التربوية وأهمية دراستها والاستفادة من نظرياتها الحديثة وخصوصية المجتمعات الإسلامية وأن ما يصلح في مجتمعات أخرى ليس بالضرورة يمكن تطبيقه في المجتمع المسلم، ولذلك تأتي هذه الرؤية والتي تسعى للاستفادة من علم الإدارة التربوية وتأصيله بإعادة بناءه وفق المنهج الإسلامي وهو ما ذكره يالجن (٢٠١٤م: ١٧) من أن تأصيل الإدارة التربوية من أهم ميادين التأصيل.

وإذ مارس المسلمون الإدارة على مر العصور التي سادت فيها حضارتهم، فإن تلك الممارسة كانت غالباً ما تستمد شرعيتها من أصول الشريعة الإسلامية، فكانت النتائج موفقة بتوفيق الله، ثم إخلاص العاملين، وخلال تلك الممارسات الإدارية لم تكن الكايزن مدخلاً يعرفونه ولا فلسفة يدرسونها، لكنها كانت سمة تسري في جميع نشاطاتهم الإنتاجية، لأن توجيهات الإسلام تقودهم إلى مراعاة التحسين المستمر في جميع شؤونهم الدينية والدنيوية، وتحثهم على التحسين والإتقان في أعمالهم.

ويندرج تحت مفهوم الكايزن عدد من المفاهيم منها الجيما كايزن وهي المكان الحقيقي للمنظمة حيث تحدث الأمور والمشاكل والعيوب، وكذلك التغيير والتحسين ويهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية وترجمت الكلمتين إلى (الكايزن، الجيما) إلى الإدارة من موقع الحدث (إيماي ٢٠١٢م: ١١).

مما سبق يتضح أن الكايزن هي إدارة الزمان، بينما جيما كايزن GEMBA KAIZEN إدارة المكان، مما دعا بالباحث محاولة تأصيل منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN تأصيلاً إسلامياً ومعرفة ما إذا كانت أصولها إسلامية أو توجيهها توجيهاً إسلامياً وفق منهجية علمية.

ويسعى الباحث لتأصيل منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN لتمارس في مجال الإدارة التربوية بما يتناسب مع خصوصية المجتمع والنظم التربوية الإسلامية والمحاولة لتحقيق ما تطمح إليه المجتمعات الإسلامية بالوصول للهدف المنشود من التأصيل وهي المنهجية الإسلامية للإدارة التربوية، وتوافقها مع الأصول الثابتة، وتتعايش مع الواقع المعاصر، وتحقق النهضة للأمة في شتى المجالات.

### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة ضرورة اجتماعية لتقدم الشعوب وتنظيم علاقات الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة، وتواجه الدول الإسلامية مشكلات إدارية كان لها أثر كبير في عدم تحقيق أنظمتها

لأهدافها المنشودة، وقد سعت هذه الدول لأن تستفيد من علم الإدارة والنظريات الإدارية الحديثة ولكن كانت هذه النظريات تطبق في مجتمعات إسلامية مما يجعل تطبيق هذه النظريات لا تتم بالصورة السليمة. ويشير السلطان (١٤٢٣هـ) أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود الانسجام بين المفاهيم الإدارية الغربية من ناحية وبين المفاهيم والعقائد الاجتماعية السائدة في المجتمعات الإسلامية وربما يعود السبب نتيجة للنظرة الجزئية لتلك الأساليب الإدارية بمعزل عن بيئتها الاجتماعية.

وهذا يقودنا لأن نحرص الإدارات في المجتمعات الإسلامية أن تسعى لتأصيل علم الإدارة بما يتوافق مع العقيدة الإسلامية والثقافة الدينية لكي يتم الاستفادة من علم الإدارة والنظريات الغربية بصورة صحيحة.

ولأن الدين الإسلامي يحض على التعلم والاستفادة من شتى العلوم لدى الأمم الأخرى بما لا يتعارض مع شريعتنا وثقافتنا الإسلامية، ولما تمثله الإدارة التربوية من أهمية كبرى وارتباطها بالإداري المسلم والذي يمثل الإسلام منهجه وأسس الشريعة والمقاصد الإسلامية محددات لسلوكه وعمله، فكانت فكرة هذه الدراسة في تأصيل منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN لتطبيقها في الإدارة التربوية.

### أسئلة الدراسة:

• السؤال الرئيس: ما الرؤية المقترحة للتأصيل الإسلامي لمنهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية؟

ومن خلال السؤال الرئيس تتدرج عدة أسئلة فرعية:

- ما مفهوم التأصيل الإسلامي؟
- ما مفهوم التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية؟
- ما أهمية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية؟
- ما أهداف التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية؟
- ما منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية؟
- ما الأسس المقترحة لتأصيل وتوجيه منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN مع التطبيق وفق المنظور الإسلامي؟
- ما هي الرؤية الذاتية للاهتمام بتأصيل الإدارة التربوية؟

### أهداف الدراسة:

- تعرف مفهوم التأصيل الإسلامي.
- تعرف مفهوم التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية.

- تعرف أهمية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية.
- تعرف أهداف التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية.
- تعرف منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية.
- تعرف الأسس المقترحة لتأصيل وتوجيه منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN وفق المنظور الإسلامي.
- تأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN وفق المنظور الإسلامي.
- تعرف الرؤية الذاتية للاهتمام بتأصيل الإدارة التربوية ووضع آليات لتنفيذها.

### أهمية الدراسة:

- تعد الإدارة التربوية ضرورة ومطلب لجميع المجتمعات وإعادة بنائها وتأصيلها وفق الشريعة الإسلامية لتناسب وتتسجم مع ثقافة المجتمعات الإسلامية هي ضرورة وذات أهمية بالغة.
- الاستفادة من المصادر الإسلامية والقيم الإسلامية والقواعد والمقاصد الشرعية لإعادة بناء النظريات والأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في منظمات المجتمع الإسلامي لتلاصق ثقافة وقيم الإداري المسلم وتعالج سلبيات العمل بمنهج إسلامي يتناسب مع طبيعة المجتمع المسلم وثقافته.
- وضع رؤية يمكن أن تساهم في الاستفادة من الاهتمام بتأصيل الإدارة التربوية.
- وضع رؤية مقترحة لتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN وفق منظور إسلامي.

منهج الدراسة: استخدمت المنهج الاستنباطي الذي يعرف بأنه: "الطريقة التي يبذل الباحث فيها أقصى جهد نفسي وعقلي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعومة بالأدلة الواضحة" (فودة وعبد الله، ١٩٨٣م، ٤٢).

### الدراسات السابقة:

- دراسة (حلواني، ٢٠٠٨م) هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم وأسس ومبادئ التأصيل والتوجيه الإسلامي وتوضيح ضوابط ومعايير التأصيل للإدارة التربوية واقتراح خطوات للتأصيل أو التوجيه الإسلامي للإدارة التربوية وأبرز النتائج أن المقصود بتأصيل الإدارة التربوية هو إعادة صياغة مفاهيم الإدارة التربوية بما يوافق الشريعة كما وضع خطوات للتأصيل وهي ثلاث مراحل.

- **دراسة (الشمراني، ٢٠١١م)** وهدفت هذه الدراسة لتعرف مفاهيم القيادة في الإسلام وصلاحيه القيادة وأنماطها ومقومات القيادة الإسلامية ومعاييرها وأركان القيادة وصفات القائد المسلم ونماذج من نظريات القيادة وموقف الإسلام منها وأهم نتائج هذه الدراسة أن القيادة في الإسلام لها أساس عقدي وأساس أخلاقي وأن القيادة في الإسلام لها دور كبير في الرفع من مستوى الإدارة التربوية العليا والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.
- **دراسة (حمرون، ٢٠١٢م)** وهدفت إلى صياغة مفهوم التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة واستخلاص مفهوم صحيح وبناء تصور مقترح لخطوات عملية لتوجيه مقررات علم الإدارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية وفق أسس الشريعة ومقاصدها السمحة، وأبرز النتائج هو وضع التصور المقترح.
- **دراسة إيماي (Imai، 2012)** وهدفت إلى تعرف أهمية نموذج منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة وتحسين الجودة في سويتزرلاند. اعتمد الباحث المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن نموذج منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين، وأن العديد من مشاكل الجودة يمكن حلها من خلال إشراك جميع الموظفين في المكان، وأنه لا ينبغي أن تترك مسؤولية مختصي الجودة وحدهم.
- **دراسة الحربي (٢٠١٧)** هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيما كايزن، والتعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به لتحسينها. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج الاختلاف حول تحديد وصف معين للجيما كايزن وحددت الدراسة متطلبات لتحسين اساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيماكايزن ومنها ترسيخ ثقافة التحسين المستمر واعتماد النماذج الحديثة للتخطيط والتحسين والقيادة الميدانية بدلا من الإدارة المكتبية كما أظهرت النتائج أن القيادة من موقع الحدث والتقليل من الهدر والالتزام بمبدأ التحسين وتبني الأفكار الإبداعية إجراءات رئيسية لتحسين أساليب القيادة.
- **دراسة الأهدل (١٤٣٦هـ)** هدفت توضيح المنهج الشرعي في توجيه المصطلحات الفكرية الحادثة المعاصرة، وبيان دور التربية الإسلامية في توجيهها. واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النقدي، ومن النتائج التي توصلت إليها: في نصوص الشريعة ما يغني؛ لاستنباط منهج متكامل في توجيه المصطلحات الفكرية الحادثة وهذا دلالة على صلاحية الإسلام لكل زمان ومكان، تلتقي المصطلحات الفكرية الوافدة في الأسس التي ترتكز عليها؛ وذلك لتقارب أصولها ومنشئها، وأن تفعيل المؤسسات التربوية

للدور التربوي في توجيه المصطلحات الفكرية الحادثة، قد يسهم بفعالية في تجلية دلالات المصطلحات الفكرية.

باستعراض الدراسات السابقة نجد أن بعضاً منها هدف لتأصيل موضوعات إدارية تربوية وبعضاً منها ناقش منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN ولم تؤصل تأصيلاً إسلامياً.

### الخلفية النظرية للدراسة:

يتناول هذا الجزء إطار نظري للإجابة على أسئلة الدراسة الخاصة بمفهوم التأصيل ومفهوم التأصيل للإدارة التربوية وأهمية وأهداف التأصيل ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية.

### مفهوم التأصيل الإسلامي:

مفهوم التأصيل الإسلامي كما نقله يالجن (٢٠١٤م، ٣٩) عن اللجنة الدائمة للتأصيل في عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام عام ١٤١٣هـ وهو كما يلي: (إبراز الأسس الإسلامية التي تقوم عليها هذه العلوم من خلال جمعها أو استنباطها من مصادر الشريعة وقواعدها الكلية وضوابطها العامة ودراسة موضوعات هذه العلوم دراسة تقوم على الأسس السابقة وتستفيد مما توصل إليه العلماء المسلمون وغيرهم من نتائج ونظريات وآراء لا تتعارض مع تلك الأسس).

وعرف الصنيع (١٤١٦هـ، ١٩) التأصيل الإسلامي بأنه: "إبراز الأسس الإسلامية التي تقوم عليها العلوم من خلال جمعها، أو استنباطها من مصادر الشريعة وقواعدها الكلية وضوابطها العامة ودراسة هذه العلوم من حيث موضوعاتها ومناهجها، دراسة تقوم على هذه الأسس وتستفيد مما توصل إليه العلماء المسلمون وغيرهم فيما لا يتعارض مع تلك الأسس".

يتبين أن التأصيل الإسلامي للمفاهيم ولعلوم لا يقصد به مجرد الرجوع إلى إسهامات علماء المسلمين الأوائل للاستفادة منها، أو الاعتماد على المصادر الشرعية وحدها في التوصل إلى السنن والقوانين الجزئية، وإنما الأمر يتطلب فوق هذا وذلك إيجاد "تكامل حقيقي بين ما تمدنا به تلك الإسهامات والمصادر من تصور إسلامي للإنسان والمجتمع والكون، وبين نتائج تلك العلوم الحديثة بعد غربلتها وتنقيتها، مما يوصلنا إلى فهم أفضل للظواهر الإنسانية يعيننا على حسن التعامل مع الإنسان ومشكلاته بطريقة فعالة وواقعية (رجب، ٢٠٠٠، ٤٥).

وفي ضوء ما سبق يتبين ما يلي (رجب، ٢٠٠٠، ٤٦، ٤٧):

- أن التأصيل الإسلامي للعلوم "عملية" مستمرة تتطلب القيام بإجراءات منهجية منظمة للوصول إلى نتائج معينة، حيث تتراكم تلك النتائج باضطراد بشكل يقربنا من الهدف

المتمثل في إعادة صياغة بعض المفاهيم والمعارف بشكل لا يجوز القول فقط بأنه "يتمشى" مع التصور الإسلامي، ولكن نقول أنه "ينطلق" من هذا التصور ويهتدي بهداه بشكل أساسي.

- أن عملية التأصيل الإسلامي للعلوم ستتطلب في البداية بذل جهود نشطة ومكثفة وواسعة النطاق تتمكن من خلالها من بلورة ذلك التصور الإسلامي واستكشاف أبعاده والتعرف على حدوده، لكي نقوم في ضوء ذلك من إسقاط هذا التصور على نظرية الممارسة الحالية واستبعاد ما لا يتوافق معه، ثم البناء على قواعد هذا التصور وعلى ما يصمد من الأطر التصورية التفصيلية المستمدة من المشاهدات المحققة ومن خبرات الممارسة، حتى يبلغ الأمر غايته بظهور نظرية الممارسة المنطلقة من التصور الإسلامي (المواكب لمستوى المعرفة العلمية المتاحة عند تلك النقطة من الزمن)، حتى إذا انتهينا إلى مرحلة الاستواء - التي يصبح فيها هذا التوجه هو التوجه السائد The paradigm - فإن إيقاع النشاط العلمي يعود إلى معدله الطبيعي المعتاد الذي لا تحده إلا حدود الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، والذي يحده فضل الله سبحانه وتعالى وما قدره الناس من رزق "معرفي" يبالغ حكمته ورحمته.

- إن من الطبيعي أن يقدم التعريف مهمة "بلورة التصور الإسلامي" على غيرها من المهام، باعتبارها تمثل "البعد الغائب" في التصورات التقليدية للمفاهيم على الوجه الذي وصلتنا به من الغرب، وليست قضية التوجيه الإسلامي اليوم - كما يظن بعض المتعجلين للنتائج - هي قضية ترجيح أي من هذه المنطلقات النظرية على الآخر بزعم أنها أقرب للتصور الإسلامي، ولكن قضيتنا الأساسية هي أولاً وقبل كل شيء هي قضية تحديد أبعاد "التأصيل الإسلامي" الذي يمكننا في ضوءه الحكم على تلك المنطلقات أو الإضافة إليها.

#### ومفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة التربوية:

ويعرف التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ويقصد به (بناء الإدارة التربوية على نهج الإسلام) (بالجن، ٢٠١٤م، ٤١)

ويعرف الحلواني (٢٠٠٨م، ٥٣) مفهوم التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة التربوية وهو (جعل الإدارة التربوية كلها منبثقة من أصول الإسلام ومفاهيمه العقدية - المستلهمة من المصادر الشرعية - وغير مخالفة لها، والاستفادة من جهود العلماء فيما لا يتعارض مع تلك الأصول).

### أهمية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية:

مع التطور السريع أصبح من الضروري الاهتمام بتغيير المفاهيم والاستفادة من المعرفة و(الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها) (الترمذي، وابن ماجه).

ذكر الحلواني (٢٠٠٨م، ٥٩) تأكيد الماوردي لأهمية عملية التأصيل بالرجوع إلى الأصول والجذور، وعدم الاكتفاء بما هو معروف في البيئة المعاصرة، ليتم البناء المنهجي للعلم على أسس صحيحة راسخة بقوله: " واعلم أن للعلوم أوائل تؤدي إلى أواخرها، ومداخل تقضي إلى حقائقها، فليبتدئ طالب العلم بأوائلها؛ لينتهي إلى أواخرها، وبمداخلها ليفضي إلى حقائقها، ولا يطلب الآخر قبل الأول ولا الحقيقة قبل المدخل، فلا يدرك الآخر، ولا يعرف الحقيقة، لأن البناء على غير أسس لا يبني، والثمر من غير غرس لا يجنى".

ومع هذا الانفتاح ينبغي الحرص على تصحيح المفاهيم وتحديد رؤية واضحة تعرف الأمة من خلاله الطريق الصحيح لتحقيق أداها وتطورها المنشود.

وتكمن أهمية التأصيل الإسلامي من أهمية الإدارة التربوية في العصر الحديث، ودخولها في كل مجال، فكل مجتمع يحتاج إلى إدارة، في شتى المجالات وما تقدم علينا الغرب إلا بسبب اهتمامهم بالإدارة الجيدة والتخطيط المتميز بل الواجب أن نتعرف عليه ونستفيد منه وتأصيل المفاهيم والنظريات الحديثة في الإدارة التربوية، ومعرفة ما يتوافق منها مع ديننا، وإيراد ما يؤديها من الآثار الشرعية: يولد قناعة قوية لدى أهل الإدارة التربوية، ويزيد ثقافتهم بأنفسهم، وبإمكانية حدوث التغيير في أوضاع مجتمعاتهم، ويفتح آفاقهم، ويعطيهم دافعية كبيرة لأخذ الحكمة والمعرفة من الآخرين، وعدم الانغلاق والتفوق على الذات.

فالأصل هو التأصيل والمطلوب أن تكون كل الأمور على منهاج الله، وطالما أن التأصيل غير حاضر بفعالية في واقع الإدارة التربوية؛ فإنه يبقى مطلباً ملحاً وله أهمية كبيرة لارتباط الإدارة بكافة مناحي الحياة للإنسان، ويربط الإدارة بالأخذ بالنظريات الحديثة وتأصيلها بما يجعلها تعود بالفائدة للمجتمع التربوي الإسلامي.

**ويمكن تلخيص دواعي التأصيل الإسلامي للمفاهيم في الآتي (العمرو، ٢٠١٣م):**

أن مصدر المفاهيم الإسلامية نابع من العقيدة الإسلامية، وأن الأمة الإسلامية ينبغي أن تستمد فكرها التربوي ومفاهيمها التربوية من عقيدتها الإسلامية التي تضمن لها أصالتها وعدم ذوبانها في فكر وثقافة ومفاهيم غيرها، كما أن التبعية الفكرية والثقافية التي سادت الأمة الإسلامية في الوقت الحاضر أدت إلى تخلف الأمة الإسلامية في كل جوانبها، إضافة إلى أن المناهج والفلسفات الغربية المادية لا يمكن أن تقدم للعالم العربي والإسلامي مفاهيم متجردة

عن سياقاتها الفكرية والقيمية المادية، مع ضرورة العمل على تخريج مثقفين ومربين معترزين بعقيدهم وثقافتهم وحضارتهم الإسلامية ومفاهيمهم الإسلامية، وتربية المناعة لديهم وتحصينهم من الانحراف الفكري والزيغ في المفاهيم والمبادئ والسلوك، لذلك لابد من تضافر الجهود بين الباحثين والمتخصصين لدعم اتجاه التأصيل الإسلامي للعلوم والمفاهيم التربوية، ومحاربة التبعية الثقافية للفكر الوافد.

وقد اهتم العديد من الباحثين والمفكرين المسلمين على مر العصور الإسلامية على أصالة المفاهيم والمصطلحات وضبطها وفق التصور الإسلامي؛ باعتبارها من أعظم مقومات الفكر الإسلامي، والتي تحكم منظومته المعرفية والقيمية والسلوكية، وتشكل دورا محوريا وحيويا في بنائه العقدي والمعرفي والأخلاقي، ومن هنا جاءت عناية الإسلام باستقامة المفاهيم وضبطها؛ كون ذلك يمثل مطلباً تستلزمه صحة المعتقد، وسلامة التصور لدى المسلم، وصحة قيمه وأخلاقه، وتقوم عليه مترتبات سلوكه وممارساته في مختلف مجالات الحياة (الصاعدي، ١٤٣٥هـ)، فقد أكد الدسوقي (١٤١٢هـ) على ضرورة التزام الباحث المسلم بعدم استخدام المفاهيم الغربية الواردة من الغرب في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية؛ باعتبارها تحمل معايير نابعة من العقيدة المادية الإلحادية الغربية التي أسس علماء الغرب ومفكروه دراساتهم عليها، ومن ثم يجب أن تكون الأسماء والمفاهيم والمصطلحات إسلامية خالصة.

### أهداف التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية:

لعل من أبرز الأهداف التي يسعى لتحقيقها اتجاه التأصيل الإسلامي البدء بمحاولة تأصيل المفاهيم، لما تحمله هذه المفاهيم من مدلولات وأهداف ومضامين لها صلة وثيقة بالإطار الثقافي الذي نشأت فيه، فهي تحمل دلالات عميقة أخلاقية وثقافية واجتماعية محددة يسعى من أطلاقها ونشرها في المجتمعات الغربية إلى فرضها على المجتمعات الإسلامية، ومما يدلنا على أهمية تحديد المفاهيم وفق التصور الإسلامي، واختيار الألفاظ المستعملة ما ورد في القرآن الكريم من النهي عن استعمال كلمة دون أخرى، واختيار لفظ مكان لفظ آخر وهذا ما أكدته الآية الكريمة: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقُولُوا رَاعِنَا وَقُولُوا انظُرْنَا وَاسْمَعُوا ۗ وَلِلْكَافِرِينَ عَذَابٌ أَلِيمٌ) (سورة البقرة: ١٠٤) (العمرو، ٢٠١٣م؛ الأهدل، ١٤٣٦هـ)، فقد حثت الآية على استبدال كلمة (راعنا) بكلمة تماثلها في المعنى، وتختلف في اللفظ وهي (انظرنا) وذلك لاختلاف الوظيفة الدلالية التي استعملت فيها كل من الكلمتين فقد كان اليهود يقولون للنبي صلى الله عليه وسلم إذا ألقى عليهم شيئا من العلم: راعنا سمعك، أي اسمع لنا ما نريد أن نسألك عنه، ونرجعك القول لنفهم عنك، يقصدون بذلك السب والشتم، فهى الله تعالى المؤمنين عن هذه الكلمة، وأمرهم بكلمة (انظرنا) (الزحيلي، ١٤٢١هـ).

والهدف النهائي من التأصيل الوصول لمنهجية إسلامية للإدارة التربوية، لا تخرج عن الأصول الثابتة، وتتوافق مع الواقع المعاصر، وتحقق النهضة للأمة في شتى المجالات.

### الأهداف الرئيسية للإدارة التربوية الإسلامية:

ذكر النحوي (١٤٢٠هـ) أنها:

- بناء الإنسان المؤمن، الذي يحمل رسالة خيرة في الحياة، وبناء الجيل المؤمن، وبناء الأمة المسلمة الواحدة.
- حماية فطرة الإنسان من التشويه والتخريب.
- التفكير، والتفكير، والسياسة في ملكوت الكون.
- بناء الأخوة في الله، والروابط الإيمانية.
- النهوض إلى تحقيق الأهداف الربانية الثابتة.
- رعاية الحوافز الإيمانية، والمواهب والطاقات والقدرات.
- معالجة الأخطاء والمشكلات المختلفة.
- التعلم الذاتي، ومجاهدة النفس، وحل المشكلات؛ بثقة وشجاعة. ص ٢٢
- وباعتبار ما تقدم فإننا يمكن أن نستخلص الأهداف التالية لتأصيل علم الإدارة التربوية:
- تركيز تفكير باحثي التأصيل على الحقائق الرئيسية المهمة، والقضايا الجوهرية.
- التعرف على الأفكار والنظريات والمبادئ، ومدى العمق فيها، وإمكانية إثباتها بالدليل القاطع، وتمييزها عن الآراء المجردة، والتميز بين الحقائق الإسلامية الثابتة ومجرد الآراء.
- التعرف على الممارسات الخاطئة خلال التطبيق العملي للإدارة التربوية، وتوجيه النظر إلى الأخطاء في التصورات والأفكار والمبادئ الحديثة للإدارة التربوية.
- استكمال النقص الحاصل في مفاهيم ونظريات الإدارة التربوية وأساليب تطبيقها.
- التعاون وبذل الجهد الجماعي في تطوير الأفكار التأصيلية؛ للحصول على نتائج ضخمة، ما كان بالإمكان الحصول عليها من خلال الجهود الفردية المتفرقة.
- التعرف على التكيف الممكن إدخاله على النظرية، لتتناسب مع ثوابت المجتمع الإسلامي والأصول الشرعية.
- حسن الاستفادة من الرصيد الإنساني الضخم في مجال الإدارة التربوية، وتوظيفه بالشكل الصحيح، فيما يعود بالنفع على المسلمين قاطبة.
- الخروج من التبعية والانهازامية، والتقليد المقيت، والتطبيق الحرفي دون وعي وفهم صحيح لما نسمعه ويصل إلينا من علوم ومعارف وخبرات.

- المقارنة ما بين المعاني العميقة والجزئيات التفصيلية للأفكار والنظريات والممارسات الحديثة للإدارة التربوية مع الأصول الإسلامية.
- تجميع أشتات الأفكار والنظريات الحديثة مع بعضها، ومع النتائج التي يخرج بها باحثو التأصيل في المجالات المختلفة، وجمع الممارسة العملية التطبيقية للإدارة التربوية مع الأصول الإسلامية، وجمع علم الإدارة مع علم التربية مع أصول الشريعة الإسلامية، والربط بين المصادر التشريعية وجزئيات الإدارة التربوية؛ للخروج لمنهجية إسلامية شاملة متكاملة للإدارة التربوية. (الطواني، ٢٠٠٨، ٦٦)

### منهجية التأصيل للإدارة التربوية:

ذكر (الطواني، ٢٠٠٨) في أطروحته بأن المنهجية المستخدمة في التأصيل للإدارة التربوية هي دراسة نظريات ومبادئ الإدارة التربوية وإشباعها بحثاً مكتيباً، وتمحيص العلاقة بين جزئياتها ومكوناتها، وكذلك بحثها ميدانياً إن احتاج الأمر، وعرض هذه المفاهيم على الأصول الشرعية الإسلامية لدى أهل الخبرة بهذا الجانب، ومن ثم نقر المفاهيم الصحيحة، ويعمل بها بما يتوافق مع البيئة المحلية، وتعديل وتصحح المفاهيم الخاطئة، وتوجه المفاهيم المحتاجة إلى التعديل بما يتوافق مع الأصول الشرعية ويمكن الاعتماد على وسائل جمع المعلومات كالأستبانة والملاحظة وغيرها، للتعرف على مواطن الخلل من خلال جمهور المتعاملين مع المفهوم أو النظرية المراد تأصيلها. (٧١)

كما ذكر الطواني (٢٠٠٨م، ٧٣) عدة أمور أساسية مهمة يعتمد عليها التأصيل هي:

- إخلاص الوجهة لله في عملية التأصيل والتجرد من حظوظ النفس وأهوائها.
- أن يقرأ الباحث ويستمع ويتفاعل مع المصادر، وفي نيته الفهم العميق والتطبيق.
- التأصيل يجب أن يكون كلياً لا جزئياً، انطلاقاً من مفهوم شمولية الإسلام، وحاكميته لكافة مجالات الحياة.
- فهم النظرية والمفهوم الذي يراد تأصيله بعمق وشمول وإحاطة لكافة جوانب النظرية.
- الاطلاع على المفهوم المراد تأصيله من أكثر من مرجع.
- تحليل المفهوم إلى جزئياته المختلفة والتعرف على الروابط ما بين الأجزاء.
- التأني والتدبر والتمهل والتأكد قبل توجيه النقد إلى النظرية أو المفهوم.
- توفر الخلفية الشرعية لدى المؤصل لابد من سؤال أهل العلم.
- المراجعة المستمرة لنوي البصيرة والعلم خلال مراحل المختلفة لعملية التأصيل.
- التدرب على مهارات التفكير اللازمة لعملية التأصيل.

- العمل الجماعي، وتبادل الأفكار، والتعاون فيما بين فريق البحث أو الباحثين من أصحاب تخصص الإدارة التربوية، وفيما بين باحثي الإدارة التربوية وغيرهم من التخصصات الأخرى، كأصحاب التخصصات الشرعية على سبيل المثال.
- توظيف النفس على أخذ الحق من أي مصدر كان.

### منهجية جيمبا كايزن (GEMBA KAIZEN) (GEMBA KAIZEN)

ظهرت منهجية الكايزن (Kaizen) للوجود عام ١٩٨٤م على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي الذي قال: "استراتيجية كايزن هي أحد المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية، ومفتاح نجاح المنافسة اليابانية، وتهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة والمديرين والعاملين" (Dysko، 2012، 4).

والكايزن (Kaizen) كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، وتتكون من كلمتين يابانية الشق الأول هو (KAI) تعني التغيير، و(ZEN) تعني المستمر، عرف عند تطبيقه واعتماده من قبل شركة (Toshiba) عام ١٩٦٤م وشركة (Toyota) عام ١٩٥١م حيث ولدت وتطورت هذه الفلسفة نتيجة الحاجة الماسة والضرورية التي شعر بها اليابانيين للتفوق والتميز في الأسواق العالمية، وتشير هذه الفلسفة إلى السعي المستمر نحو التحسين التدريجي وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء (المنيف، ١٩٨٩).



- وتتلخص الكايزن Kaizen في إجراء التحسينات في كل المجالات وفي جميع الأوقات وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة من أهمها:
- التركيز على العمل.
  - الروح التعاون وعمل الفريق.
  - التوقيت المطلوب
  - حلقات الجودة.
  - علاقات الإدارة مع العاملين.
  - استخدام التكنولوجيا في العمل (جودة، ٢٠٠٤، ١٩١).

ولا يمكن التركيز على عنصر دون الآخر من العناصر السابقة. إذ تتفاعل مع بعضها بعض وكل عنصر يرتكز على العنصر السابق له، فالكايزن Kaizen تركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر " (المنيف، ١٩٩٨، ٢١٦) وقد قام Masaaki بالتعبير عن فكرة كايزن Kaizen من خلال المظلة التي في الشكل التالي:



مظلة (Kaizen)

### خصائص منهجية Kaizen

الأثر الذي يحدثه التغيير	طويل وعلى الأمد غير مفاجئ
التقدم	بخطوات صغيرة ولكن منخفضة
الإطار الزمني	تزايد مستمر
التغيير	متواصل وتدرجي
المدخل	جهود أساسها الفرد والجماعة
أسلوب العمل	المحافظة على ما أنجز، وتحسين ما يمكن تحسينه
متطلبات العمل	استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه
الفائدة	عمل مدروس في ظل اقتصاد ذو نمو بطيء

(كاظم، ٢٠٠١، ١٥٤)

فمن خلال ما سبق، نجد أن العنصر الأساسي في الكايزن Kaizen هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل.

جدول (١) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بمنهجية الكايزن

الإدارة بمنهجية الكايزن	الإدارة التقليدية
العمليات هي المشكلة يتعاون الجميع لانجاز العمل كل شخص يعرف كيف يتناسب عمله مع إجراءات العمل	الموظفون هم المشكلة كل شخص يقوم بعمله كل شخص يفهم عمله
تركز على قياس الأداء بشكل عام	تركز على قياس أداء الأفراد
تعمل على تغيير العمليات	تعمل على تغيير الأشخاص
تعمل على تقليل الأخطاء	تعمل على تصحيح الأخطاء
تهتم بالذي سمح بحدوث الأخطاء	تهتم بمن ارتكب الخطأ

ويندرج تحت مفهوم الكايزن (Kaizen) عدد من المفاهيم منها جيمبا كايزن (GEMBA KAIZEN) وهي المكان الحقيقي في المنظمة حيث تحدث الأمور والمشاكل والعيوب، وكذلك التغيير والتحسين، ويهدف إلى إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية ويمكن ترجمة الكلمتين إلى "الإدارة من موقع الحدث" (Imai:2012، 11).

ومما سبق يتضح أن الكايزن (Kaizen) هي إدارة الزمان، بينما جيمبا كايزن (GEMBA KAIZEN) إدارة المكان.

### مفهوم منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN

أسلوب إداري ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان "جيمبا كايزن" (Gemba Kaizen) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير، وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية (عيدروس، ومحمد، ٢٠١١: ٢٩٥).

### استراتيجيات منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN :

تعد منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع، ولا يمكن أن تتوفر الشفافية

المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي: (إبراهيم، يحيى عبد الحميد؛ الطحلاوي، محمد رجائي، وحسن، نبيلة توفيق: ٢٠٠٤)

### الاستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل Strategy Rules Work

يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد لتصبح أكثر فعالية وبساطة مما هي عليه، بحيث نستمر في هذا التطوير حتى نتخلص من أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد، ونحصل على أعلى جودة ممكنة.

وذكر (إيماي، ١٩٩٧) أنه تتميز قواعد التشغيل الفعالة بالخصائص الآتية:

- أنها أفضل وأسهل طريقة لإنجاز المهمة.
- تؤدي إلى زيادة خبرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، دون أن تساعد على الكسل.
- توفر معايير واضحة لقياس الأداء.
- توضح خط السير الواقعي للعمليات، تبنى القواعد - عادة - على الخبرات السابقة في أداء وممارسة نفس المهام؛ فإذا تعرفت على خط سير (أو تدفق) العمليات، فإنك ستتمكن من تحديد سبب التقصير ومكانه بمجرد دراسة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي.
- من السهل تطبيقها وتطويرها، كما يجب أن تكون إجراءات وقواعد التشغيل ملائمة لاستيعاب العمال ووعيهم، دون تعقيد، كما يجب أن تتميز بقابليتها للتطوير وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك.
- تزيد أهداف الإنتاج وضوحاً.
- تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون ويتعلمونها.
- توفر أساساً للمراجعة والتقييم، بمعنى أنها توضح للمدير إذا ما كان العمل يتم بالطريقة السليمة، و ما إذا كان كل فرد يؤدي عمله بالإخلاص والجودة المطلوبين.
- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الاختناق.
- ولهذه الاستراتيجية دائرة أو مسار لتنفيذها: (إيماي، ١٩٩٧).

### الاستراتيجية الثانية: التطهير (إزالة المعوقات) Cleaning Strategy

وهي استراتيجية مهمة تستوجب النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب، وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج إبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب أن يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات. ورغم أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا إنه أهم وسيلة للتطوير المستمر، وعليه فيجب أن يكون التغيير أحد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، والإدارة من موقع الحدث تهدف إلى التحسين المستمر،

وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء (إبراهيم، وآخرون: ٢٠٠٤).

### الاستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر: Strategy to Eliminate Wasteful Activities and Wealth

ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المؤسسة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل (إبراهيم، وآخرون: ٢٠٠٤)

"مودا" باليابانية تعني "الهدر". هناك سبعة مظاهر للمودا، هي:

- ١- مودا الإفراط: بتخوفهم من التعطل المفاجئ للآلات والأجهزة أو من تغيب الموظفين، لظروف طارئة، يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسبا لأوقات الشدة.
- ٢- مودا التخزين: كثيرا ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.
- ٤- مودا الحركة: أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها الموظف للبحث عن أدواته أو لجلب أحد الأجهزة، نوعا من المودا (الهدر). تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها، دون إهمال.
- ٥- مودا التدفق: عدم انسيابية تدفق العمليات وسير العمل بين الأقسام المختلفة يؤدي إلى هدر.

- ٦- مودا الانتظار: وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتاتها، فإن هذا هو أحد أنواع المودا.
- ٧- مودا النقل: الوقت الذي يستغرقه العمل في الانتقال بين المكاتب، القضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كل ما عليك فعله هو النزول إلى "جيمبا" موقع الأحداث، وملاحظة أماكن المودا وإزالة أسبابها.
- ٨- مودا القيمة الزائفة: يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها. وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها. هنا تتولد القيمة الزائفة، وهي الشيء الذي تقدمه لعميلك دون أن يحتاجه بالفعل. عندما تقدم لعميلك ما لا يطلبه فهناك هدر من جانبك ومن جانب عميلك أيضا (إيماي، ١٩٩٧).

### مبادئ منهجية جيمبا كايزن : GEMBA KAIZEN

ترتكز على مجموعة من المبادئ من أهمها:

- **التواصل الجيد:** حيث يركز على وضوح رؤية المؤسسة وتحديد رسالتها على اعتبار أن الرؤية والرسالة هما أكثر الطرق لتفعيل التواصل الجيد.
- **التركيز على الميدان:** فالتركيز يؤكد صلاحية المعلومات التي يحصل عليها مدير المؤسسة.
- **الإدراك:** ويركز على إدراك مدير المؤسسة لحقيقة الواقع من خلال معايشته.
- **ممارسة ضبط النفس:** حيث تؤكد على الإداري الناجح هو الذي يستطيع ضبط شعوره إزاء رؤسائه، كما أن ضبط النفس يؤدي إلى نتائج مثمرة للعملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية.
- **الالتزام بالخطة والتعايش معها:** حيث إن الخطة الجيدة تحقق التفاعل والتغذية المرتدة معا بين التخطيط والتنفيذ، ومن ثم يستطيع المخطط أن يتعايش معها أو يقوم بالتعديل عليها حسب حاجة العمل، وخدمة المصالح العليا.
- **الملاحظة المستمرة والواعية للنشاط:** بمعنى مراقبة الحدث بالفعل، وتحديد ما إذا كان الأداء الفعلي ملائما لتوقعات الأداء وهذا بلاشك يؤدي إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية.
- **توظيف القدرات الشخصية في العمل:** حيث إن حل أي مشكلة يحتاج إلى قدرة تقبل المخاطر وعلى من يتصدى لها يمتلك المبادأة ولديه عقيلة خاصة تستطيع أن تفرق بين البدائل المختلفة المطروحة لحل هذه المشكلة (Others.2004.82-83& J.A.Swift).

### اتجاهات ومجالات التأصيل

هناك اتجاهان رئيسان لتأصيل الإدارة التربوية حسب ما ذكر (حلواني:٢٠٠٨): الاتجاه العلاجي والاتجاه البنائي.

ويرى الباحث أن الاتجاه الأنسب لتطبيقه هو الاتجاه العلاجي:

وهو عبارة عن دراسة النظريات والمفاهيم الحديثة، وتأصيلها، وعلاج الخلل فيها، بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.

ويقوم هذا الاتجاه على قاعدة أن الحكمة ضالة المؤمن؛ أنى وجدها فهو أحق الناس بها، ومتى وجد شيء جيد عند غيرنا؛ أخذنا به، ونحن أولى به، لأننا قوم نريد الصلاح والنفعة للعالمين، فيجب أن لا نلفظ ما عند غيرنا مما وصل إلى رقي في ملامسته للسنن الكونية، فالأخذ بالسنن الكونية من صميم منهج الإسلام وإغفال ما لدى الآخرين كأنه انتقاص من عالمية الإسلام، فالإسلام للجميع ويجب أن يرى العالم أن هذا الإسلام دين إيجابية وقوة وانطلاق، فهو لا يهمل عاملا من عوامل النجاح؛ بسبب أنه لم ينشأ في البيئة الإسلامية، بل إنه يتبنى هذه العوامل.

### مجالات الاتجاه العلاجي:

أثناء البحث في هذا الاتجاه فإن الباحث يقرأ ويبحث ويحلل هذه النظريات والمبادئ والممارسات، ويتجه بتفكيره ويصوبه إلى الأصول الإسلامية، من المصادر والعقائد والأخلاق، ومقاصد الشريعة وأحكامها، وقواعدها ومفاهيمها وتوجهاتها؛ ليقارن، ويقوم بالمبادئ والنظريات والممارسات الإدارية التربوية الحديثة، ومن ثم يصدر الحكم: بقبولها؛ إن كانت موافقة للأصول الإسلامية، أو تعديلها؛ إذا كانت قابلة للتعديل، أو رفضها؛ إن كانت مصادمة ومناقضة للأصول الإسلامية، ولا يمكن أن تتسجم معها بحال من الأحوال.

### الرؤية المقترحة للتأصيل الإسلامي لمنهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية

#### تمهيد:

تأصيل الإدارة التربوية هو جهد إنساني واع يتفاعل ويتقاطع مع كثير من الجهود الأخرى التي تهدف من خلال تأصيل الإدارة التربوية الإسلامية لأن تكون إدارة مفتوحة ومستمدة للمعارف والنظريات الحديثة وفقاً للتعاليم الإسلامية وأن تساهم في تقدم الشعوب الإسلامية من خلال تأصيل الإدارة التربوية لتؤدي رسالتها السامية في إدارة المؤسسات التربوية بمعارف ونظريات حديثة متوافقة مع الثوابت، والإدارة التربوية هي تسعى من خلال التأصيل للوصول لمنهجية إسلامية تساعد في تقدم الأمة الإسلامية وبناءً على ذلك فما ينطبق على تأصيل الإدارة التربوية يقودنا لتطبيقه في تأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة..

#### أهداف الرؤية:

- البدء بوضع خطة عمل متكاملة لعملية التأصيل وفق أسس سليمة بالتعاون مع جهود الأبحاث العلمية في التأصيل والممارسات العلمية للعلوم الأخرى لتساهم في الوصول لمنهجية إسلامية شاملة متكاملة للتأصيل للإدارة التربوية ومنها النظريات الإدارية وتشمل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN.
- تشجيع الباحثين للبحث في تأصيل النظريات الإدارية كمثال منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN، وفق منهجية علمية وأدوات سليمة تحقق معالجة لكثير من القضايا التربوية التي يعاني منها الميدان التربوي.

- تعرف نظريات الإدارة التربوية الحديثة ونقدها واستكمال النقص الموجود فيها ومدى إمكانية تطبيقها في مجتمعنا بما يتوافق مع شريعتنا الإسلامية ومقاصدها السمحة وهذا ما تستهدفه هذه الدراسة بتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN.
- الوصول لبدائل متوافقة مع شريعتنا يمكن استخدامها في الإدارة التربوية، بدلا من الأفكار أو جزئيات النظرية التي يتضح من خلال التفكير النقدي أنه يجب استبدالها.
- التفكير الناقد والعميق للوصول لما يمكن إدخاله على النظرية الإدارية، لتصبح صالحة للتطبيق في الإدارة التربوية ومتماشية مع الأصول الشرعية وحذف أجزاء النظرية التي لا تتوافق مع الثوابت الإسلامية.
- توجيه الباحثين في التأصيل للبحث عن الحقائق الإدارية التربوية الرئيسية المهمة والتي تفيد واقعنا التربوي وإعادة تأصيلها بموضوعية للاستفادة منها في الميدان التربوي.
- تصحيح المخالفات والأفكار الموجودة في إدارة التربية سواء كان في النظرية أو في تطبيقها وإعادة بنائها وفق منظور إسلامي.
- التعرف على القواعد الكلية للإدارة التربوية من خلال الاستقراء بالنظر للجزئيات للوصول لرؤية تفيد في تطوير الإدارة التربوية ممارسة وتطبيق.
- التحليل بطريقة سليمة، على دوافع وأهداف النظريات الإدارية التربوية المطلوب بحثها، ومسببات وضعها.

### منطلقات الرؤية:

- أن مجتمعنا الإسلامي له أسس ثابتة وسياسة مرتبطة مع الثوابت الإسلامية، ولقد قام عليها، وهي تسير وفق مصادر التشريع الإسلامي، ولذلك فهي منطلقة من الدين الإسلامي وهو الدين الوحيد والعقيدة التي يبنى عليها التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة التربوية ولا يخالف الثوابت التي قام عليها المجتمع.
- ما يساعد على تطبيق هذه الرؤية للتأصيل للإدارة التربوية أن ميدان تطبيقها هو النظام التربوي والذي يعتبر مصادر التشريع الإسلامي أسس ينطلق منه.
- النظام التربوي القائم على الإسلام هو أرض خصبه ومحفزة لتأصيل الإدارة التربوية وتطبيقه وفق منهجية سليمة لأنه يؤمن بالمعرفة ويسعى لتلقي العلوم والمعارف من كل مكان بشرط عدم مخالفتها للشريعة الإسلامية.
- النظام الاجتماعي لمجتمع مسلم يؤمن بالتعاون وباكتساب العلوم والمعارف ويسهل من تقبل الرؤية.

- النظام الاقتصادي في بلد مسلم يشجع على تأصيل الإدارة التربوية فمدخلات النظام الاقتصادي البشرية هي من مخرجات النظام التربوي وهما مرتبطان وبينهما علاقات مشتركة.
- المجتمع الإسلامي المتمسك بثوابته الإسلامية والمعتد بحضارته الإسلامية يسهل جداً تطبيق هذه الرؤية التي تهدف لتأصيل الإدارة التربوية.
- الإداري التربوي المسلم يعلم أن القرآن الكريم والسنة النبوية والاجتهاد هي مصادر التشريع الإسلامي وهي صالحه لكل زمان ومكان وتتطلق منها المبادئ والقيم الإسلامية وبناء الإدارة التربوية في ضوء المنهج الإسلامي يعزز من قيمه ومداركه ومن اعتزازه بثوابته وينعكس ذلك على سلوكه.

### أسس الرؤية:

- من أسس هذه الرؤية أنها تسعى لتأصيل الإدارة التربوية بشكل عام وبشكل خاص منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN وفق منهج الإسلام ولا يخالف الشريعة الإسلامية ووفق مصادر التشريع الإسلامي.
- الأخذ من الإدارة التربوية ونظرياتها وعملياتها ووظائفها ومبادئها ما يمكن أن يؤصل وفق منهجية التأصيل الإسلامي ورفض ما يخالف الشريعة الإسلامية.
- المعرفة الإسلامية من الأسس التي تبنى عليها الإدارة التربوية الإسلامية.
- الإسلام عالمي وشامل وهو ليس عائقاً للاستفادة من كافة العلوم والمعارف والإدارة التربوية من هذه العلوم بل يتم ذلك وفق منهجية إسلامية سليمة.
- مراعاة الأسس السياسية والاقتصادية والاجتماعية في ضوء مصادر التشريع الإسلامي.

### أهمية الرؤية:

تبرز أهمية هذه الرؤية في أنها تتناول موضوع الإدارة التربوية وأهمية الإدارة التربوية عند كل الشعوب وارتباطها بكل المجالات وأن الاهتمام بها وبنجاحها يساعد في تقدم الأمم من خلال تطبيق الإدارة والتخطيط بالصورة الصحيحة، وتأتي هذه الرؤية للتأصيل للإدارة التربوية والتعرف على النظريات الحديثة في الإدارة التربوية مثل منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN، ومعرفة ما يتوافق منها مع ديننا، وربط ما يقابلها من المصادر الإسلامية وتنقية نظرياتها ومبادئها من التي تخالف المصادر الشرعية لتصبح منسجمة لتطبيقها مع الإدارة التربوية في مجتمع إسلامي، كما أن رؤية تأصيل الإدارة التربوية يولد قناعة للقائمين على الإدارة التربوية، ويعزز ثقتهم بالقدرة بإمكانية التغيير في أوضاع مجتمعاتهم، ويفتح آفاقهم،

ويعطيهم دافعية كبيرة لأخذ الحكمة والمعرفة من الآخرين، فتبرز أهمية هذه الرؤية بأنها تهدف للتأصيل للإدارة التربوية من خلال تأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN وأن تكون كل الأمور على منهاج الله، وطالما أن التأصيل في واقع الإدارة التربوية يحتاج للتوسع بشكل يرضي تطلعات المجتمعات الإسلامية، فإنه يبقى مطلباً ضرورياً وله أهمية كبيرة لارتباط الإدارة بكافة مناحي الحياة للإنسان، ويربط الإدارة بالأخذ بالنظريات الحديثة وتأصيلها بما يجعلها تعود بالفائدة للمجتمع التربوي الإسلامي، كما تأتي أهمية هذه الرؤية في السعي لتأسيس مشروع تربوي يعنى بتأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية، والبحث من قبل كافة الدول الإسلامية لتبني التأصيل وربما قد تكون الانطلاقة من بلاد الحرمين، بحيث تتبنى التفكير والتخطيط له جهة مختصة بالإدارة التربوية من هذا المجتمع تساهم وتبرز الاهتمام بما يمتلكه الإسلام من معارف وعلوم تساهم في تأصيل الإدارة التربوية وفق الشريعة الإسلامية.

### مرتكزات الرؤية:

ترتكز هذه الرؤية على سبعة مرتكزات أساسية للتأصيل للإدارة التربوية هي:

أولاً: **المرتکز العقدي:** الإسلام العقيدة التي يؤمن بها هذا المجتمع.

ثانياً: **المرتکز المصدري:** وهي مصادر التشريع الإسلامي.

ثالثاً: **المرتکز المقاصدي:** وهي مقاصد الشريعة الإسلامية.

رابعاً: **المرتکز المفاهيمي:** وهي مفهوم الحياة في الإسلام ومقومات الحياة الاجتماعية وطبيعة الحياة الإدارية.

خامساً: **المرتکز القيمي:** وهي مجموعة القيم التي يكونها المجتمع في العمل الإداري.

سادساً: **المرتکز العنصري:** يشمل عناصر العمل الإداري وهي الإنسان والعمل والمنظمة.

سابعاً: **المرتکز الوظيفي:** وهو الترجمة إلى سلوكيات وهي وظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال والتقييم.

### محددات الرؤية:

هذه الرؤية تعتمد أساساً على مصادر التشريع الإسلامي كمحددات لها ولا تخالفه، ويتم مراعاة ذلك وعدم إضافة أو تأصيل ما يخالف الثوابت الإسلامية.

### صور وأمثلة:

#### إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة وتجويد العمل عموماً ليس بجديد علينا نحن المسلمين، فالإسلام يحثنا على إتقان العمل ويدعو للتحسين والجودة والإتقان في العمل وجعل لمن يحسن العمل أطيب الجزاء

وفي القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ما يشير إلى ذلك، مثل قوله سبحانه وتعالى ((صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۖ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ)) النمل ٨٨ ومن الأحاديث الشريفة التي تحت على تجويد العمل كقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه البيهقي. والدارس لمبادئ الجودة الشاملة، يجد أن كثير من تلك المبادئ قد اهتم بها الإسلام وعمل على ترسيخها والتي منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حب العمل والإتقان فيه.
- التدقيق والمحاسبة.
- الإخلاص والمراقبة الذاتية.
- فرق العمل والتعاون والتكافل بين أفراد المجتمع (المجلس السعودي للجودة).

#### الديمقراطية ويقابلها في الإدارة الإسلامية الشورى:

فقد أمر الله نبيه بالشورى ووصف بها الجماعة المسلمة قال تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: ١٥٩) (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (الشورى: ٣٨)

القيادة: تعتبر ولاية الناس من واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض ولا بد لهم عند الإجماع من رأس حتى قال رسول الله: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" التخطيط: قال تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ) سورة الانفال آية ٦٠، فإن هذه الآية باستطاعتنا أن نستنبط منها عناصر التخطيط كاملة، فالهدف واضح وهو إرهاب العدو، والإمكانيات المتاحة إما بشرية وإما مادية بحسب توافرها.

ومثال آخر لأنواع التخطيط، وهو التخطيط الاقتصادي، والذي يعتبر من أروع أمثلة التخطيط الاقتصادي في القرآن الكريم، والمتمثل في خطة يوسف عليه السلام في مواجهة المجاعة القادمة على مصر، يقول الله تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ) سورة يوسف آية ٤٧.

الطاعة: وهو مبدأ من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " سورة

النساء آية ٥٩، والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

### ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول

**تفويض السلطة:** حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتتقيفهم في أمور الدين الإسلامي.

**التنظيم الإداري:** كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

### مبادئ التنظيم الإداري:

- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية:** والذي ينطلق من قاعدة شرعية عريضة مؤداها أن يكون التكليف على قدر الوسع، "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" وذلك بألا يتم تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها.
- **مبدأ تفويض السلطة:** ومؤداه بإيجاز: أن السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض، ومنه تنشأ سلسلة مستمرة ومنتزجة من تفويض السلطة دون أن يفقد أي مستوى، قام بالتفويض مسئوليته أمام المستوى الأعلى الذي قام بتفويضه، ولعل حديث الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد في إيجاز بليغ جوهر هذه المبادئ حينما يقرر "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته..." ثم عدد أنواعاً متنوعة من المسئوليات التي لا تتم إلا بناء على تفويض السلطة.
- **مبدأ الجدارة:** ومبدأ الكفاءة والجدارة والأمانة والقدرة على الأداء في العمل وتولية الوظائف العامة قبل أن تأخذ به النظم الإدارية الحديثة هي مطبقة في الإسلام، ففي القرآن الكريم قال سبحانه وتعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (سورة القصص: ٢٦).
- **مبدأ تسلسل الرئاسة:** لقد طبقت منذ صدر الإسلام ظاهرة ما يعرف في الإدارة الحديثة بمبدأ التدرج الرئاسي أو ما يسمى بالتسلسل الهرمي للمكاتب وهو يعني أن لكل وظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات ولقد تحدد مفهوم (مبدأ) تسلسل الرئاسة في الإدارة الإسلامية بما قاله الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم). (الكردي، ٢٠٠٩)

### مكونات الرؤية:

- وجود جهة عليا تتبنى إنشاء مركز للتأصيل لعلم الإدارة التربوية مثل الجامعات أو المراكز البحثية مثال جامعة أم القرى بما تمتلكه من إمكانيات بشرية ومادية واجتماعية وجغرافية.
- وجود خطة يقوم بها أهل الاختصاص في الإدارة التربوية لتحديد الموضوعات التي تحتاج للتأصيل.

- دعم الباحثين ممن يمتلك روح التأصيل وعلى إمام بالعلم الشرعي والتخصصي في الإدارة التربوية وعلى مستوى عالي من الكفاءة والمستوى العلمي والفكري، وتوفير دعم مادي ومعنوي.
- التأصيل لعلم الإدارة التربوية وفق منهجية علمية سليمة للتأصيل.

### آليات تنفيذ الرؤية:

- أن يقام مؤتمر دولي بجامعة أم القرى يضم العلماء والمفكرين والباحثين والقادة التربويين المسلمين من جميع أنحاء العالم لتبادل رؤى وأفكار للتأصيل للإدارة التربوية وفق منهج التأصيل الصحيح.
- الاستفادة من الأفكار ونتائج الأبحاث والدراسات والاكتشافات في الإدارة التربوية والتي تصلح لأن يعاد بناءها وفق منهج التأصيل لتطبيقها في الإدارة التربوية في مجتمعنا من خلال تأصيل المقررات أو وضع مقرر دراسي للتأصيل لمرحلة البكالوريوس.
- تأصيل العلوم والمعارف خاصة في الإدارة التربوية وفق المنهج الإسلامي من خلال مواضيع تطرح للبحث العلمي الممول.
- تهيئة الميدان التربوي لتطبيق برامج عمل إدارية في ضوء نظريات الإدارة التربوية برؤية إسلامية.
- الاستفادة من الموقع الاستراتيجي لموقع الحرمين واستثمار ذلك من خلال إقامة مسابقة وجائزة بحثية سنوية يرافقها ملتقى متخصص في تأصيل الإدارة التربوية، مثال ذلك مؤتمر بمكة المكرمة والمدينة وهي مناطق جاذبة.
- توعية القادة التربويين وإقامة ورش عمل لهم وتوزيع نشرات وكتيبات تزيد من ثقافتهم وتوعيتهم بتطبيق النظريات الحديثة للإدارة التربوية بعد تأصيلها بما يناسب المنهج الإسلامي.
- الاهتمام بالمرتكزات الإدارية الإسلامية التي ساهمت في نشر الإسلام عندما كانت الحضارة الإسلامية تقف على رأس الأمم والحضارات.
- غرس القيم التربوية الإسلامية كالصدق والعدل والتواضع وحسن الخلق والشورى والأمانة وغيرها الكثير، وتطبيقها بشكل جدي في نفوس الناشئة كمنهج علمي وتربيتهم عليها والاهتمام بتطبيقها وأن تكون نهجاً لكافة الإداريين في التربية.

- تدريب وغرس البحث العلمي في نفوس الناشئة في المدارس والجامعات وتوعيدهم على البحث في علوم القرآن والسنة المشرفة والإدارة الإسلامية فهي مصادر وكنوز وثروة تحتاج لاكتشافها وإبراز ما تحتويه من معارف وقيم.
  - الانفتاح على الأمم المتقدمة ونقل كل ما لديهم من علوم ومعارف حديثة صالحه في الإدارة التربوية وغير مخالفه لديننا وتشجيع طلبة الدراسات العليا لبحث تأصيلها وفق منهج التأصيل الصحيح وبمقدرة وإمكانيات علمية.
  - التوسع في البحث العلمي على مستوى الجامعات ومراكز البحث واستقطاب كل مفكر وعالم بارع في الإدارة التربوية وتزويده بما يحتاجه من دورات ومعارف ومعايشة في العلم الشرعي لتهيئته ودعمه للتأصيل في الإدارة التربوية.
  - الإطلاع على ما كتب في الفكر الإداري الإسلامي وحصره من حيث ما خلفه العلماء في هذه الحضارة من فكر مكتوب وإعادة نشره وتوزيعه.
  - تأليف منهج دراسي يعنى بالطرق الصحيحة للتأصيل وفق منهجية علمية ويلقي الضوء على الإدارة الإسلامية يكون مناسب لمرحلة البكالوريوس.
  - إنشاء مركز إسلامي عالمي يستهدف البحث والتأصيل للإدارة التربوية الإسلامية ونشرها في أنحاء العالم ويكون مقرة كلية التربية بجامعة أم القرى لخبرتها وقدرتها.
  - إقامة المنتقيات العلمية والدورية والمؤتمرات العالمية التي تبرز ما توصل إليه الفكر الإداري التربوي الإسلامي وتساهم في تنوير الحاضرين والمستفيدين مما تم التوصل إليه.
  - ما يمتلكه هذا البلد من ثروة نفطية غنية تجعله من أغنى البلدان في العالم وما حباها الله من وجود المقدرات الإسلامية على أرضها تجذب إليها أفئدة المسلمين وعقولهم يجب أن يستغل خير استغلال من ذلك أن يكون هناك برنامج لاستقطاب العلماء والمفكرين الإداريين التربويين من كل أنحاء العالم ولو لفترة ثلاث سنوات لإنتاج بحوث ودراسات متميزة في الإدارة التربوية الإسلامية وبجانب الحرمين فتتوفر بذلك الحوافز المادية والمعنوية للباحثين والعلماء ويستفيد البلد من نتاجهم وعلمهم.
- هذه رؤية بسيطة تهدف لمحاولة الوصول لواقع يكون فيه التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية يتم بصورة متطورة وتساهم في الانفتاح على ما لدى الآخرين من علوم ومعارف لأنه يساعد في الإطلاع على الآخرين وما عندهم من نتاج فكري بطريقة إبداعية بعيداً عن التقليد الأعمى والاختيار الساذج العشوائي، الذي لا يستند إلى مرجعية، وهذا الإطلاع هو نوع من التلاقح الفكري الحضاري، فالمعرفة الإنسانية تتقدم من خلال التبادل المشترك بين الأمم والثقافات، ويحصل ذلك التبادل على الدوام، فأحياناً نتقدم أمة ما وأحياناً نتراجع في إطار

التداول الحضاري، ومن خلال النظر للحضارة الإسلامية فقد كان المسلمون لم يترددوا في استعارة الممارسات الإدارية من الحضارات الأخرى خاصة الفرس ومصر والهند، ولكنهم استوعبوا ما استعاروه وطوروه وأضافوا إليه، ولكنهم كانوا مسلحين بإطارهم المرجعي الإسلامي.

وهذا ما تهدف إليه هذه الرؤية بأنها تقدم رؤية مستقبلية لكيفية تقديم اقتراحات تساعد في زيادة عجلة التأصيل للإدارة التربوية وهي التي تعد من أهم العلوم فهي ارتباطها وأهميتها بكافة جهات المجتمع تجعل من الضرورة أن تكون إدارة منفتحة على الغير وفق ما يناسب خصوصيتها الإسلامية ومجتمعها ومستمدتها قوتها من ثوابتها ومصادرها التشريعية، لأن هذه الرؤية تركز على النقاط الإيجابية التي يحظى بها هذا المجتمع من قدسية المكان ومن وجود مؤسسة تربوية عريقة تمتلك المفكرين والعلماء وما يساعد في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والدينية والاجتماعية والفلسفية لهذا البلد والذي تجعله حاضن لكل ما يخدم الإسلام والمسلمين.

### تأصيل منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN ومقارنتها بالمبادئ الإسلامية

مارس المسلمون الإدارة على مر العصور التي سادت فيها حضارتهم، وكانت تلك الممارسة غالباً ما تستمد شرعيتها من أصول الشريعة الإسلامية، فكانت النتائج موفقة مسددة بتوفيق الله، ثم إخلاص العاملين، وخلال تلك الممارسات الإدارية لم تكن مبادئ منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN يعرفونها ولا فلسفة يدرسونها، لكنها كانت سمة تسري في جميع نشاطاتهم الإنتاجية، لأن توجيهات الإسلام تقودهم إلى مراعاة التحسين في كل شؤونهم الدينية والدنيوية، وتحثهم على تحسين كافة أعمالهم.

والأخذ بمبادئ منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN وفق المنهج الإسلامي هو يتفق مع مقاصد الشريعة من خلال أن من مقصد الشريعة أن تكون الأمة قوية مرهوبة الجانب ومن ذلك اتباع كل ما يساهم في التحسين وتقوية الأمة وشؤونها ولا يتعارض مع الشريعة الإسلامية وهذا يتطابق مع منهج الإسلامي منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN من خلال منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN تدعو للتحسين المستمر والتغيير للأفضل حيث. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (سددوا وقاربوا واعلموا أن لن يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل). رواه البخاري في صحيحه.

والتحسين المستمر في ظل المنهج الإسلامي. روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إذا أتى علي يوم لا أزداد فيه علماً فلا بورك في طلوع شمس ذلك اليوم) الراوي: عائشة

والمحدث: الطبراني، أما ما ورد في الأثر: (من استوى يومه فهو مغبون، ومن كان يومه شر من أمسه فهو ملعون، ومن لم يكن على الزيادة فهو في النقصان، ومن كان على النقصان فالموت خير له، ومن اشتاق إلى الجنة سارع إلى الخيرات )، هذان النقصان يبينان أهمية التحسين للفرد والمنظمة، والحرص على الاستزادة من كافة الأمور التي ترتقي بأداء الفرد والمنظمة والمجتمع ككل، وهذا يجعل النموذج الإسلامي يتفق مع منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في أن يكون أداء اليوم أفضل مما تم عمله بالأمس، بل إن النموذج الإسلامي يعتبر عدم تحسن الأداء من يوم لآخر غبناً وخسارة، وبالنسبة لأساليب التحسين، فإن المنهج الإسلامي يقر استخدام الوسائل الإحصائية والرياضية وأية وسيلة أخرى من شأنها تحسين الأداء فالحكمة ضالة المؤمن: (الحكمة ضالة المؤمن، حيثما وجدها فهو أحق بها).

ويتصف التحسين المستمر في المنهج الإسلامي بالمثالية والواقعية، أي مثالية المعايير التي يجب أن يرتقي إليها أداء كل مسلم بما يتناسب مع واقعة وإمكاناته وقدراته والظروف المحيطة به مع الأخذ بالاعتبار أن الفرد يخطئ ويقصر في أدائه لواجباته فإن الله هو أعلم به من نفسه، يقول عز وجل (لَا يَكْفُرُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (٢٨٦ من سورة البقرة)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ("انقوا النار و لو بشق تمره") رواه ابو هريرة ومن هنا يركز الدين الإسلامي على أهمية الأعمال ولو قلت وانها قد تكون منجاة للعبد وهذا يتفق مع منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في عدم اغفال الامور الصغيرة والتحسين بشكل بسيط وتدرجي.

فالمنهج الإسلامي في منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN يحث على الوصول إلى المثالية في كل شيء، ولكنه يدرك أن الإنسان لا يمكن أن يكون مثاليا فهو بالتالي يضع أداء الفرد ضمن حدين، حد أعلى مثالي تحضه على الوصول إليه، وحد أدنى مقبول تحاسبه إذا نزل دونه. ومن هنا يتضح دور التحسين المستمر حيث أن ديننا الحنيف يحثنا على التطوير من أنفسنا وتحسين أدائنا في مجال عملنا. (العجلوني، ٢٠٠٧).

وفي هذا إطلاق للطاقات البشرية الكامنة في الإنسان لتبدع وترتقي في مدارج الكمال، لا يحدها حد، ولا يقيدتها قيد مادامت ملتزمة في عملها بقيم الإسلام وتشريعاته، وفي ذات الوقت تراعي الفروق الفردية بين العاملين، فتكافئ المبدع وتشجعه وتدفعه إلى مزيد من التحسين والإبداع، لكنها لا تعاقب غير المبدع، مادام يحقق الحد المقبول من الأداء، لأن لكل طاقته، ولكل قدرته.

وطالما أن رافد الأجر والثواب من الله لا يتوقف وليس له حدود في القدر والزمان والمكان وذلك لعباده المحسنين، فلا يمكن أن تتوقف عملية الإحسان والتحسين بل سوف تستمر وستكون قوة الإيمان دافعاً للتفعل قال تعالى ( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا (٣٠) من سورة الكهف.

ومن خلال السنة النبوية نرى أن أفضل البشرية نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم كان قائدا لم يغفل عن أهمية الموقع وظل في المسجد يرشد ويعلم أصحابه فقط، بل كان يشارك أصحابه في كل الأعمال ويعاين المواقع ويشاركهم في القرارات التي تستجد عليهم مباشرة، ففي غزوة الأحزاب، علم النبي صلى الله عليه وسلم أن قريشاً وحلفاءها وقبائل غطفان قد خرجت صوب المدينة تُريد غزوها واستئصال من فيها، فعقد النبي صلى الله عليه وسلم مجلساً استشارياً شاور فيه أصحابه حول خطة الدفاع التي يدفعون بها هذه الجيوش الجرارة، فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق للحيلولة دون دخول تلك الأحزاب إلى المدينة، فوافق النبي صلى الله عليه وسلم على هذا الرأي وياشر تطبيقه.

ومما يدل على اهتمامه صلى الله عليه وسلم لأهمية المكان وموقع العمل كان صلى الله عليه وسلم متواجدا مع أصحابه متابعاً الأعمال مشاركا فيها فعن خالد بن يحيى حدثنا عبد الواحد بن أيمن عن أبيه قال أتيت جابرا رضي الله عنه فقال إنا يوم الخندق نحفر فعرضت كدية شديدة فجاءوا النبي صلى الله عليه وسلم فقالوا هذه كدية عرضت في الخندق فقال أنا نازل ثم قام وبطنه معصوب بحجر وليثنا ثلاثة أيام لا ندوق ذواقا فأخذ النبي صلى الله عليه وسلم المعول فضرب فعاد كئيبا أهيل أو أهيم " صحيح البخاري عن جابر رضي الله عنه قال: « صحيح البخاري دار ابن كثير ١٤١٤ ١٩٩٣.

عندما تحرك رسول الله صلى الله عليه وسلم بجيشه؛ ليسبق المشركين إلى ماء بدر، ويحول بينهم وبين الاستيلاء عليه، فنزل على أدنى ماء من مياه بدر، فقام الحباب بن المنذر - رضي الله عنه - وقال: يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلك الله، ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: ((بل هو الرأي والحرب والمكيدة))، قال: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم - قريش - فننزله ونغور - أي: نُخرّب - ما وراءه من القلب، ثم نبني عليه حوضاً، فنملأه ماءً، ثم نقاتل القوم، فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لقد أشرت بالرأي، ثم تحوّل النبي صلى الله عليه وسلم بالجيش إلى المكان الذي أشار به المنذر، دلائل النبوة"، للبيهقي (٣: ٣٥) ونستدل من ذلك ليس فقط نزوله صلى الله عليه وسلم لموقع العمل واتخاذ

قرار فردي وتجاهل رأي أصحابه رغم أنه لا ينطق عن الهوى وإن ما يتخذه من قرار مؤيد من الله ولكن ليغرس فينا سيرته العطرة ونستمد منه السلوك الأنسب لمعاملة الرعية والأفراد فإنه يشاورهم ويأخذ بما يروونه الأنسب وهنا يضرب لنا رسولنا الكريم أروع الأمثلة في المعاملة وتشارك الأفراد فيما يخدم المصلحة العامة.

**كما وأن الجيمبا كايزن اهتمت بالفرق والجماعات،** فقد حث ديننا الإسلامي على أهمية التعاون قال تعالى **(وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ)** دلت هذه الآية العظيمة على جوامع الخير وتضمنت أمرين ونهيين: الأمر بالتعاون على البر، وهو أمر بالإحسان إلى المخلوقين، فكل خير يمكن إيصاله للناس فإن هذا الأمر يتناوله، سواء كان ذلك من أمور الدنيا أو من أمور الآخرة. وهذا يتضمن نفعهم بالنفس والمال والعلم والجاه وغير ذلك. وكثير من أمور البر لا تتم إلا بالتعاون ولا يمكن للأفراد القيام بها. وكل مؤسسة مهما كانت صغيرة فهي بحاجة إلى التفاهم والتعاون، كما وان السنة النبوية المصدر الثاني من المصادر الإسلامية أنت مؤيدة للتعاون والتكاتف فقد شبه المؤمنين في اتّحادهم وتعاونهم بالجسد الواحد، فقال: **((مثل المؤمنين في توادّهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد؛ إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائر الجسد بالسّهر والحمّى))**، وقال صلى الله عليه وسلم: **((المؤمن كالبنيان يشدُّ بعضه بعضاً))**. وقال صلى الله عليه وسلم: **((يد الله مع الجماعة))**. وحثّ على معونة الخدم ومساعدتهم، فقال: **((ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم))**

**أسس تأصيل الإدارة التربوية ومنها تأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA**

**:KAIZEN**

هناك عدة تصورات للأسس التي ينبغي أن يسير عليها تأصيل الإدارة التربوية، وتتضمن تحليلاً للعوامل والمحاور التي يبني عليها التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، ومن ذلك ما قدمه بخاري (١٤٢٤هـ) حيث طرح نموذجاً للتأصيل وسماه هرم مرتكزات التأصيل، وعناصره كما يأتي:

**مكونات (مرتكزات) العملية الإدارية: من خلال هرم المرتكزات:**

١. المرتكز العقدي: عقيدة الأمة.
٢. المرتكز المصدري: مصادر التشريع.
٣. المرتكز المقاصدي: مقاصد الشريعة الإسلامية.
٤. المرتكز المفاهيمي: الحياة في الإسلام، الحياة الاجتماعية، الحياة الإدارية.
٥. المرتكز القيمي: مجموعة القيم التي يكونها المجتمع في العمل الإداري.
٦. المرتكز العنصري: يشمل عناصر العمل الإداري (الإنسان، العمل، المنظمة).

٧. المرتكز الوظيفي: الترجمة إلى سلوكيات: توجيه (قيادة، تخطيط، اتصال، حوافز، رقابة (تقويم).

وذكر رجب (٢٠١٥: ١٩٤) الأصول الاعتقادية والتعبدية والتشريعية والأخلاقية والاقتصادية والفكرية.

### ويرى الباحث تصنيف الأسس وفق ما يلي:

أولاً- المصادر الأساسية: (القرآن والسنة والاجتهاد) بناء على حديث معاذ بن جبل أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- حين بعثه إلى اليمن قال: (كيف تصنع إن عرض لك قضاء؟) قال: أقضي بما في كتاب الله.

قال: (فإن لم يكن في كتاب الله؟) قال: فبسنة رسول الله -صلى الله عليه وسلم-.

قال: (فإن لم يكن في سنة رسول الله؟) قال: أجتهد وإنني لا آلو.

قال: فضرب رسول الله صديري ثم قال: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله).

وهذا مما جعلني استشهد بهذا الحديث وجعله في المقام الأول للتأصيل والتوجيه الإسلامي فإن خالف ما نؤصل أو نوجه فأنا لسنا بحاجة إليه، لأنه بديهيا سيخالف هرم التأصيل المقترح.

وبالنظر في منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN نجد أنه توافق في اغلب الأسس ولا تخالفها نهائيا مما يدعونا إلى إكمال الهرم المقترح للتأصيل.

### ثانياً- المصادر الثانوية:

(الإجماع، والقياس، والاستحسان، والعرف، وسد الذرائع، وشرع من قبلنا، والاستصحاب، والمصالح المرسله. .). وحيث يقترح الباحث إذا لم نجد ما يؤيد ويدعم النظرية الإدارية في القرآن والسنة أن نستند على أيأ من المصادر الثانوية.

### ثالثاً- الأصول الاعتقادية والتعبدية والتشريعية

يتضح من خلال النظر والتحليل لأسس منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN أنها توافق الأصول الاعتقادية والتعبدية والتشريعية من خلال التحسين المستمر والقضاء على الهدر والعمل للمصلحة العامة ويضيف الباحث أن منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN تدعو للعمل والتحسين المستمر للأمور الدنيوية والأخروية وفق المنظور الإسلامي.

### رابعاً - القواعد الفقهية والمقاصدية:

حيث إنّ القاعدة الفقهية قضية كلية، تعبّر عن حكم عام، يُعرّف بها أحكام الجزئيات التي يتحقّق فيها مناهج هذا الحكم العامّ، وهذه السمة الكلية التي تتّصف بها القاعدة الفقهية؛ نجدها متحقّقة في القاعدة المقصدية، بل هي إحدى أهمّ خصائصها، ولا عَزْو في ذلك؛ لأنّ من سمات القاعدة أن تكونَ كليّةً في تناولها للجزئيات الداخلة تحت موضوعها والأمر الآخر الذي يجمع بين القاعدة الفقهية والقاعدة المقصدية؛ أنّ غايتهما النهائية واحدة.

### المقاصد الشرعية والقواعد الفقهية في تأصيل الجيمبا كايزن:

ومن المقاصد الشرعية يمكننا البدء في تأصيل منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN بالمقصد التالي: المصالح المرسلّة، حيث عرفها بن عاشور (٢٠٣:٢٠١١): "وصف للفعل يحصل به الصلاح، أي النفع منه دائماً أو غالباً، للجمهور أو للأحاد، فقولي دائماً يشير إلى المصلحة الخالصة والمطرودة، وقولي (أو غالباً) يشير إلى المصلحة الراجعة في غالب الأحوال، وقولي (للجمهور أو للأحاد) إشارة إلى أنها قسمان خاصة وعام.

ومن هذا التعريف نستفيد: أن منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN نقيده في تطبيقها المصلحة العامة مما تجلب للأمة المنفعة وجعلها أمة قوية مرهوبة الجانب، فقد حث الدين الإسلامي على طلب العلم والانتفاع به ويعد مقصد شرعي حث عليه الشارع في القرآن الكريم يقول تعالى: (أقرأ باسم ربك الذي خلق) سورة العلق (١٩ آية) ، وورد آيات كثيرة تحث على العلم.

ومن أوجه الاستفادة من تطبيق منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN في الإدارة التربوية دعوتها للتحسين المستمر والقضاء على الهدر الذي يتماشى مع توجيهات الدين الإسلامي ومقاصده الشرعية.

ومن القواعد الفقهية: قاعدة درء المفسد مقدم على جلب المصالح: الشرع يعتني بالمنهيات أشد من اعتنائه بالمأمورات قال صلى الله عليه وسلم (ما نهيتكم عنه فاجتنبوه وما أمرتكم به فأتوا منه ما استطعتم) صحيح مسلم، ومن ما يمكن الاستفادة من هذه القاعدة أن على الإدارة والإداريين أن يتلافوا السلبيات قبل التفكير في تحسين العمل وتطويره وإضافة التحسينات عليه كما أن التحسين يجب أن يبدأ بالقضاء على العيوب والمشاكل، كما أن يحق للإداري أن يفعل ما يشاء بشرط عدم الإضرار بالآخرين، كما أنه من حق المنظمة أن تقدم من الخدمات ما يحقق المنفعة للمنظمة وبشرط عدم تحقيق ضرر للمجتمع والمنظمات الأخرى.

وفي قاعدة التابع تابع، يستفاد منها بأن أعضاء المنظمة متضامنون فيما بينهم لهم ما للمنظمة وعليهم ما عليها فالتحسين يهم الجميع ولمصلحة المنظمة ، كما أن من يرتضي العمل في المنظمة لا بد من أن يلتزم بأهدافها ونظامها ومنهجيتها وله الحق في النصح والتوجيه للتحسين لما هو أفضل.

### خامساً - الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ومن خلال ما سبق من تدرج نجد أنها توافقت مع القاعدة الأساسية وهي المصادر الأصلية القران والسنة، ومن الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فقد حث ديننا الإسلامي على التحسين المستمر وعدم الإسراف والقصد والاعتدال في كل الأمور.

#### • مبادئ منهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN :

**التحسين المستمر:** مبدأ الاستمرار في العمل وقال رسول الله صلى اهل عليه وسلم: (سددوا وقاربوا واعلموا أن لن يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل). رواه البخاري في صحيحه.، وروي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا أتى علي يوم لا أزداد فيه علما فلا بورك في طلوع شمس ذلك اليوم) الراوي: عائشة والمحدث: الطبراني

**مبدأ الإحسان في العمل ومبدأ الصبر على القيام بالعمل** (إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ) النحل ١٢٨ (وَاصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) هود ١١٥

**الإتقان والجودة:** مبدأ الإتقان (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَمَادًا وَهِيَ تَمْرٌ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) النمل ٨٨ وروى في الحديث النبوي: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتقان إحسان الصنع.

**التحسينات الصغيرة المتراكمة والمستمرة:** مبدأ المداومة على الأعمال الصالحة وإن صغرت، أو قلت. روي عن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "سددوا وقاربوا. وأبشروا. فإنه لن يدخل الجنة أحدا عمله. قالوا: ولا أنت؟ يا رسول الله ! قال: ولا أنا. إلا أن يتغمدني الله منه برحمة. واعلموا أن أحب العمل إلى الله أدومها وإن قل. وفي رواية: بهذا الإسناد. ولم يذكر " وأبشروا ". رواه مسلم

**تركز على مكان العمل:** مبدأ تقصي أحوال المسلمين عن أنس بن مالك قال: خرج علينا رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى السوق فرأى طعاماً مصبراً فأدخل يده فأخرج طعاماً رطباً قد أصابته السماء فقال لصاحبها: "ما حملك على هذا" قال والذي بعثك بالحق إنه لطعام

واحد. قال: "أفلا عزلت الرطب على حدته واليابس على حدته فنتبايعون ما تعرفون من غشنا فليس منا".

**التخلص من الهدر:** مبدأ القصد والاعتدال والتركيز على المنفعة العامة، وعدم الاهتمام بصغائر الأمور.

**تقليص الوقت:** مبدأ الالتزام بالوقت (فَإِذَا قُضِيَتْهُ الصَّلَاةُ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَتَعُودًا وَعَلَى جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ \* إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْفُوتًا) النساء ١٠٣.

**تقليص التكلفة:** مبدأ القصد في الإنفاق (وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ) الحجر ٢١ (وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا) الإسراء ٢٩.

**تقليص الإنتاج الزائد عن الحد:** مبدأ القصد والاعتدال (يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا \* إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) الأعراف ٣١.

**التخلص من كل ما لا ينفع:** مبدأ البقاء للأصلح وما يفيد منه الإنسان. (كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ \* فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً \* وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ \* كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ) الرعد ١٧.

**رفع معنويات العاملين:** مبدأ حقوق العمال في الإسلام، ومبدأ مناسبة الأجر للعامل (وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَتَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) الشعراء ١٨٣.

**مبدأ سرعة دفع الأجر -** عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه". ومبدأ مناسبة العمل للعامل (لَا يَكُفُّ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وَسْعَهَا \* لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ \* رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا \* رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا \* رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ \* وَأَعْفُ عَنَّا وَاعْفُزْ لَنَا وَارْحَمْنَا \* أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ) البقرة ٢٨٦.

**التوثيق:** مبدأ تحرير العقود والمواثيق في المعاملات (وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْنُكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَحِكْمَةٍ ثُمَّ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مُصَدِّقٌ لِمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِ وَلَتَنْصُرُنَّهُ ۚ قَالَ أَأَقْرَضْتُمْ وَأَخَذْتُمْ عَلَىٰ ذَلِكُمْ إِصْرِي ۚ قَالُوا أَقْرَضْنَا ۚ قَالَ فَاشْهَدُوا وَأَنَا مَعَكُمْ مِنَ الشَّاهِدِينَ (٨١) آل عمران ٨١.

**التدريب والتعليم:** مبدأ طلب العلم (قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبَعَكَ عَلَىٰ أَنْ تَعْلَمَنِي مِمَّا عَلَّمْتَ رِشْدًا) الكهف ٦٦ (فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ) النحل ٤٣.

**التحفيز والتمكين:** مبدأ العدل في الثواب والعقاب (لَا يَكْفُرُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ) البقرة ٢٨٦ (وَيُؤْتِ كُلَّ ذِي فَضْلٍ فَضْلَهُ) هود ٣ (إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ) هود ١١٤.

### **التوصيات:**

- الاهتمام بالتأصيل الإسلامي للإدارة التربوية وكذلك النظريات والمداخل الإدارية الحديثة، والاستفادة مما قدمته هذه الرؤية المقترحة من تأصيل لمنهجية الجيما كايزن وتطبيقها في الميدان التربوي.
- منهجية الجيما كايزن وهو ما يقابله التحسين المستمر من المكان، ليس مجرد شعار أو قيمة نظرية في الإسلام، بل هو سلوك وممارسة حقيقية، مما يجعل تبنيه في الإدارة التربوية أمراً ميسوراً ومثمراً .
- هنالك ضوابط لتطبيق الكايزن ومنهجية جيما كايزن GEMBA KAIZEN في الإسلام وتهدف إلى تفعيله وتوجيهه الوجهة الصحيحة التي لا تنافي أصول الدين أو تتعارض معه.
- تجميع وتوحيد الجهود المبذولة في التأصيل الإسلامي لإنشاء مركز أو جمعية تنسق الجهود وتضع منهجية للتأصيل وتوجه البحوث.
- توعية الباحثين وتشجيعهم بالتأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف وحبذا لو كان بحثاً بالمشاركة بين متخصص في علمه ومتخصص في العلوم الشرعية البحوث البينية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم المنيف. (١٩٨٨). *استراتيجية الإدارة اليابانية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- إبراهيم، يحيى عبد الحميد والطحلاوي، محمد رجائي وحسن نبيلة توفيق. (٢٠٠٤) *الإدارة العصرية وجامعة المستقبل* (دراسة علمية). جامعة أسيوط.
- <http://www.khayma.com/madina/manag-new.htm>
- ابن ماجه، كتاب الزهد باب الحكمة حديث رقم ٤٢٥، الترمذي كتاب العلم باب ما جاء في فضل الفقه (٢٦٨٧).
- أسامة، عدنان محمد. (١٤٢٤هـ). *التجديد في الفكر الإسلامي*. ط١. دار ابن الجوزي: الدمام.
- الأهدل، انشراح. (١٤٣٦). *دراسة تحليلية ناقدة للمصطلحات الفكرية الحادثة في ضوء التربية الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم التربية الإسلامية والمقارنة.
- إيماي، ماسكاي (١٩٩٧) *الإدارة من موقع الأحداث "منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN : إدارة الزمان والمكان في اليابان، ترجمة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة*
- البيهقي، أحمد بن الحسين، الزهد الكبير. ط٣، بيروت: مؤسسة الكتب الثقافية، ١٩٩٦م، ج١، ص (٣٦٧).
- الحري، محمد محمد (٢٠١٧م) *متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN*. العلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية، ٢٥ (١- الجزء ٢)، ٢٣٣-٢٦٢.
- الحلواني، إحسان محمد (٢٠٠٨م). *منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- حمرون، ضيف الله (١٤٣٣هـ) *التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية تصور مقترح لتوجيه إسلامي*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والعشرون، ربيع الآخر.
- خالد عبد الله بن دهيش، عبدالرحمن سليمان الشلاش، و سامي عبد السميع رضوان. (٢٠٠٩). *الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)*. الرياض: مكتبة الرشد.

- الدسوقي، فاروق. (١٤١٢هـ). الأصول الاعتقادية للمعرفة ومناهج الدراسات الإنسانية في الإسلام. د. ن
- رجب، إبراهيم عبد الرحمن. (٢٠٠٠م). الإسلام والخدمة الاجتماعية، د.ن.
- الزحيلي، وهبة. (١٤٢١هـ). التفسير الوسيط. ط١. دار الفكر المعاصر: بيروت - لبنان.
- الزرقا، أحمد (١٤٠٣هـ) شرح القواعد الفقهية، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- السلطان، فهد(١٤٢٣) هل يستطيع تأصيل علم الإدارة إسلامياً، مجلة الإدارة ١٨، ذو القعدة ١٤٢٣، الرياض:معهد الإدارة
- سنان كاظم، و رضا على. (٢٠٠١). لإدارة لمحات معاصرة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الشمراي، حامد (٢٠١١) التأصيل الإسلامي للقيادة الإدارية، مجلة الدراسات العربية للتربية وعلم النفس، مجلد ٥، العدد ٣. يوليو ص ٣٩٥-٤٢٤
- الصاعدي، تهاني محمد. (١٤٣٥هـ). دور التربية الإسلامية في مواجهة المفاهيم التغريبية الوافدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم التربية الإسلامية والمقارنة.
- الصنيع، صالح بن إبراهيم (١٤٢٠هـ).دراسات في التأصيل الإسلامي لعلم النفس، ط٢، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع : الرياض.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦م) الإدارة والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط٤، عمان: دار وائل للنشر.
- عاشور، محمد (٢٠١١م) مقاصد الشريعة الإسلامية، تحقيق محمد الميساوي، ط٣، عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- عاشور، سعد عبد الله وحلس، حسن سليمان. (٢٠٠٧م). المصطلح الإسلامي في مواجهة المصطلحات الغازية. بحث مقدم إلى مؤتمر "الإسلام والتحديات المعاصرة" الجامعة الإسلامية: ماليزيا. ص ١٩٢ - ٢٢٠.
- عبدالرحمن، أميرة (٢٠١٢م) التحسين المستمر . مجلة عالم الجودة.
- العجلوني، إبراهيم (٢٠٠٧م) المفاهيم والأطر العملية للجودة التحسين المستمر - مناهج وتطبيقات، المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة بالشارقة.
- العجمي، حسنين (٢٠١٠م) الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٢، عمان: دار المسيرة.
- العلي، محمد، مهناً (١٩٨٥م) الإدارة في الإسلام، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

علي، محمد كرد، الإدارة الإسلامية في عز العرب. القاهرة: مطبعة مصر، ١٩٣٤ ص. (٢٠).  
العمرو، صالح بن سليمان. (٢٠١٣م). التأصيل الإسلامي لفلسفة التربية. مركز دبيونو لتعليم التفكير: الأردن.

عيدروس، احمد، ومحمد، اشرف (٢٠١١) الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

اللجنة الدائمة للتأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية. (١٤٢٣هـ). عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، محاضر اللجنة عام ١٤٢٣هـ.

المجلس السعودي للجودة: المصدر: تعرف على استراتيجية الكايزن اليابانية " Kaizen".  
<http://www.ruoaa.com/2013/10/japanese-kaizen-change-arabic-mind.html#ixzz43w16drRw>

محفوظ جودة. (٢٠٠٤). دارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.  
المطيري، حزام ماطر. (١٤٢٤هـ). الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة الرشد.

يالجن، مقدار (٢٠١٤م) أساسيات التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف والفنون، ط٢، الرياض: دار عالم الكتب.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

J.A.Swift & Others.(2004)Principles of Total Quality ،Third Edition ،St, Lucie Press ،Boca Raton، Florida ،pp.82-83

Dysko ،D.(2012).GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potential to Achieving

Imai، M. (2012) ، Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. Mcgraw Hill، New York. Second Edition.